



Natalia Latuszek

ROLA
CONVENTION
BUREAU
W KSZTAŁTOWANIU
KONKURENCYJNOŚCI
MIASTA

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Natalia Latuszek

ROLA
CONVENTION
BUREAU
W KSZTAŁTOWANIU
KONKURENCYJNOŚCI
MIASTA

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Poznań 2021

KOMITET REDAKCYJNY

Barbara Borusiak, Szymon Cyfert, Bazyli Czyżewski, Aleksandra Gawel (przewodnicząca), Tadeusz Kowalski, Piotr Lis, Krzysztof Malaga, Marzena Remlein, Eliza Szybowicz (sekretarz), Daria Wiczorek

RECENZENT

Adam Pawlicz

PROJEKT OKŁADKI

Boobry Group

Marta Brzóstowicz

REDAKCJA I KOREKTA

Deal

Badania przedstawione w monografii przeprowadzono w ramach projektu *Rola convention bureau w kształtowaniu konkurencyjności miasta*, który został sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki w ramach konkursu PRELUDIUM (nr projektu: 2015/17/N/HS4/00386) w latach 2016–2021.

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Poznań 2021



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

ISBN 978-83-8211-051-7

eISBN 978-83-8211-052-4

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-052-4>

WYDAWNICTWO UNIwersytetu EKONOMICZNEGO W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

www.wydawnictwo.ue.poznan.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Wydawnictwo eMPI²

Reginaldo Cammarano

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-836 Poznań, tel. 61 854 38 06, 61 854 38 03

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. Instytucje a konkurencyjność miast	15
1.1. Pojęcie konkurencyjności w odniesieniu do jednostek terytorialnych	15
1.1.1. Pojęcie konkurencyjności	16
1.1.2. Diament przewagi konkurencyjnej	20
1.2. Znaczenie zasobów dla konkurencyjności miast	23
1.2.1. Ujęcia konkurencyjności regionów	24
1.2.2. Konkurencyjność miast	25
1.2.3. Zasoby miasta	28
1.3. Instytucje jako zasób miasta	30
1.3.1. Instytucje a konkurencyjność miast	31
1.3.2. Analiza instytucji	32
1.3.3. Pojęcie kosztów transakcyjnych	33
1.3.4. Typologie kosztów transakcyjnych	35
2. Charakterystyka rynku spotkań	38
2.1. Turystyka biznesowa a rynek spotkań	39
2.1.1. Pojęcie turystyki biznesowej	40
2.1.2. Motywy wyjazdów biznesowych	41
2.1.3. Turystyka biznesowa a turystyka czasu wolnego	46
2.2. Struktura przedmiotowa branży spotkań	49
2.2.1. MICE a branża spotkań	53
2.2.2. Systematyka pojęć	56
2.2.3. Efekty rozwoju rynku spotkań	58
2.2.4. Zarządzanie wydarzeniami w mieście	60
2.3. Struktura podmiotowa rynku spotkań	63
2.3.1. Kluczowi gracze na rynku spotkań	63
2.3.2. Branża spotkań <i>sensu stricto</i> i <i>sensu largo</i>	66
3. Rynek spotkań a konkurencyjność miast	70
3.1. Proces pozyskiwania spotkań	70
3.1.1. Perspektywa organizatora	71
3.1.2. Perspektywa miasta	73
3.1.3. Kompleksowe ujęcie	75

3.2. Konkurencyjność branży spotkań a konkurencyjność miasta	79
3.2.1. Kryteria wyboru miejsca organizacji spotkania	80
3.2.2. Konkurencyjność branży spotkań a konkurencyjność miasta	84
3.3. Koszty transakcyjne na rynku spotkań	89
3.3.1. Identyfikacja kosztów transakcyjnych na rynku spotkań	89
3.3.2. Kategorie kosztów transakcyjnych na rynku spotkań	90
3.3.3. Koszty budowania relacji na rynku spotkań	93
4. Istota działalności convention bureau	97
4.1. Geneza convention bureau	97
4.1.1. Historia convention bureau	98
4.1.2. Definicje convention bureau	100
4.1.3. Rozwiązania organizacyjne	104
4.2. Role convention bureau w branży spotkań	107
4.2.1. Miejsce convention bureau w procesie pozyskiwania spotkań	107
4.2.2. Role convention bureau w literaturze przedmiotu	109
4.2.3. Convention bureau jako agent, koordynator, rzecznik, twórca wizerunku i lider	113
4.3. Wpływ convention bureau na koszty transakcyjne w branży spotkań i na konkurencyjność miasta	118
4.3.1. Convention bureau a koszty transakcyjne w branży spotkań	120
4.3.2. Koszty transakcyjne związane z działalnością convention bureau	127
4.3.3. Alternatywa dla convention bureau	128
4.3.4. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta	132
5. Metoda badawcza	135
5.1. Role zagranicznych i polskich convention bureaux	136
5.1.1. Dobór jednostek do badania	136
5.1.2. Konstrukcja kwestionariusza	139
5.1.3. Ocena ważności i realizacji zadań convention bureaux	141
5.1.4. Badanie polskich convention bureaux	143
5.2. Analiza konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań	144
5.2.1. Wskaźnik konkurencyjności miast na rynku spotkań	145
5.2.2. Analiza skupień	148
5.3. Znaczenie polskich convention bureaux dla branży spotkań	150
5.3.1. Wywiady z przedstawicielami convention bureaux	150
5.3.2. Badanie partnerów convention bureaux	153
6. Role zagranicznych i polskich convention bureaux w świetle badań empirycznych	157
6.1. Zróżnicowanie zagranicznych convention bureaux	157
6.1.1. Charakterystyka próby badawczej	158
6.1.2. Charakterystyka grup miast	160
6.2. Analiza ważności i realizacji zadań zagranicznych convention bureaux	165
6.2.1. Wyniki ogólne	165
6.2.2. Zróżnicowanie przestrzenne i organizacyjne convention bureaux ...	169
6.2.3. Wyniki grup miast	172

6.3. Analiza ważności i realizacji zadań polskich convention bureaux	178
6.3.1. Charakterystyka polskich convention bureaux	178
6.3.2. Wyniki ogólne	179
6.3.3. Analiza ważności i realizacji zadań poszczególnych convention bureaux	182
7. Role polskich convention bureaux – analiza pogłębiona	191
7.1. Potencjał polskich miast w zakresie rozwoju branży spotkań	191
7.1.1. Ranking konkurencyjności miast na rynku spotkań	193
7.1.2. Analiza skupień	193
7.2. Role convention bureau według przedstawicieli instytucji	197
7.2.1. Konkurencyjność miast – kryteria wyboru lokalizacji spotkania	197
7.2.2. Zadania convention bureau	204
7.2.3. Współpraca convention bureau z innymi podmiotami	209
7.3. Role convention bureau według partnerów instytucji	212
7.3.1. Charakterystyka respondentów	213
7.3.2. Współpraca partnerów z convention bureau	214
7.3.3. Zadania i role convention bureau	225
8. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta	238
8.1. Wyniki badań w świetle założeń teoretycznych	238
8.1.1. Convention bureau a konkurencyjność miasta i koszty transakcyjne na rynku spotkań	239
8.1.2. Weryfikacja założeń badawczych	251
8.1.3. Obiektywne ograniczenia procesu badawczego	253
8.2. Wyniki badań a rekomendacje dla convention bureaux	256
8.2.1. Hierarchizacja zadań convention bureau	257
8.2.2. Ewolucja ról convention bureau	262
8.3. Wyniki badań w świetle literatury przedmiotu	264
8.3.1. Istota działalności convention bureau	264
8.3.2. Kierunki dalszych badań	267
Aneks	269
Bibliografia	274
Słownik pojęć i skrótów z zakresu rynku spotkań	293
Spis tabel, rysunków i wykresów	295
Summary (The role of convention bureau in enhancing city competitiveness)	299

WSTĘP

Tytułowe convention bureau to instytucja, która raczej nie jest szeroko rozpoznawalna. Wielu mieszkańców nie wie, że w ich mieście działa taka organizacja, a pozostałym prawdopodobnie dużą trudność sprawiłoby określenie, czym dokładnie się ona zajmuje. Nie powinno to dziwić, ponieważ nawet naukowcy nie są w pełni zgodni, jak definiować convention bureau (zob. m.in. Gartrell, 1988; Morrison, Bruen i Anderson, 1998; Swarbrooke i Horner, 2001; Golden-Romero, 2007; Ford i Peeper, 2008; Borodako, Berbeka i Rudnicki, 2015). W dużej mierze wynika to z tego, że instytucje te mogą przyjmować różne modele funkcjonowania (UNWTO, 2010), a ich aktywność jest determinowana przez lokalne uwarunkowania (Palmer i Bejou, 1995; Ford i Peeper, 2008). Ponadto również rynek spotkań stanowiący główną arenę działalności convention bureau nie jest powszechnie znany, podobnie jak wkład, który wnosi on do gospodarki i społeczności danego miasta oraz całego kraju. Dlatego w książce tej podjęto próbę przybliżenia convention bureau oraz określenia jego znaczenia dla miasta, które reprezentuje.

Punktem wyjścia do prowadzonych rozważań było zagadnienie konkurencyjności, ale odnoszące się nie do przedsiębiorstw, lecz do jednostek przestrzennych (miast, regionów, państw). Definiując konkurencyjność jako „zdolność do rywalizacji o analogiczne cele” (Stankiewicz, 2005, s. 18), stosunkowo łatwo można określić, że podstawowym celem przedsiębiorstw jest osiąganie korzyści z działalności gospodarczej (zob. Kachniewska, 2009; por. Kachniewska, Nawrocka, Niezgoda i Pawlicz, 2012). W przypadku np. miast ustalenie celu będzie już znacznie trudniejsze, ponieważ może on obejmować kwestie takie jak wzrost gospodarczy czy rozwój zrównoważony, ale może również dotyczyć przyciągnięcia do danej lokalizacji nowych mieszkańców, turystów, inwestorów czy dużych, międzynarodowych wydarzeń (Klasik, 1999). Ponadto sama konkurencja może przebiegać na dwa sposoby: pośrednio – poprzez tworzenie warunków do rywalizacji dla przedsiębiorców, oraz bezpośrednio – gdy miasto zostaje „graczem” na arenie konkurencji za pośrednictwem reprezentującego go podmiotu (Nawrot i Zmysłony, 2009).

Osiągnięcie powyższych celów jest możliwe dzięki lokalnym zasobom, wśród których istotną rolę odgrywają instytucje. Mogą one mieć dwojakie znaczenie: fizycznie istniejących organizacji o określonym zakresie działalności, ale także bardziej niematerialne – zbiorów zasad, norm, wartości i innych warunków

wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstw. W obu przypadkach głównym zadaniem instytucji powinno być ograniczanie kosztów transakcyjnych, rozumianych jako koszty zawierania transakcji oraz kształtowania relacji między przedsiębiorstwami i innymi podmiotami (Williamson, 1998; Tur, 2011). Z kolei taka aktywność powinna przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw, a tym samym branż i regionów, w których działają (Porter, 1990).

Jedną z branż mogących determinować konkurencyjność miasta jest branża spotkań, przy czym w monografii pojęcie branży rozumiane jest zgodnie z podejściem popytowym, czyli utożsamia się je z grupą przedsiębiorstw zaspokajających takie same potrzeby (zob. Gorynia, Jankowska i Maślak, 2000, s. 42–43). Z kolei mówiąc o rynku spotkań, autorka ma na myśli wszystkich uczestników reprezentujących aktorów gry rynkowej, reprezentujących zarówno podaż, jak i popyt oraz pośredników. Przechodząc do omówienia branży spotkań, należy nadmienić, że jest ona określana też jako sektor MICE i często utożsamiana z turystyką biznesową¹. Istnieje szereg korzyści, jakie może ona przynieść lokalizacji, w której jest rozwijana, i obejmują one m.in. wydłużenie sezonu turystycznego, tworzenie miejsc pracy, uruchomienie mechanizmów mnożnikowych, wspieranie transferu wiedzy, podnoszenie innowacyjności, a także kształtowanie pozytywnego wizerunku określonego miejsca (Davidson i Cope, 2003; Ford i Peeper, 2007; Swarbrooke i Horner, 2001; UNWTO, 2014; UNWTO, ETC, 2015). Dlatego w coraz większej liczbie miast docenia się znaczenie branży spotkań oraz przykłada wagę do jej wzrostu. Struktura rynku spotkań jest dość rozbudowana (Swarbrooke i Horner, 2001; Davidson i Cope, 2003; Cieślukowski, 2014), ponieważ po stronie nabywców znajdują się zarówno organizatorzy spotkań, jak i ich uczestnicy, a także przedsiębiorstwa i inne podmioty, które reprezentują. Z drugiej strony jest liczna grupa dostawców: obiektów konferencyjno-wystawienniczych, hoteli, firm cateringowych, agencji reklamowych i wielu innych, niezbędnych do skutecznej organizacji wydarzeń, w szczególności dużych spotkań międzynarodowych. W imieniu zarówno nabywców, jak i dostawców mogą działać pośrednicy, którzy przejmują na siebie odpowiedzialność za kompleksowe przygotowanie wydarzenia lub reprezentują miasto i lokalnych dostawców w procesie ubiegania się o możliwość goszczenia określonego spotkania.

Do drugiej z wymienionych grup pośredników należy convention bureau. Trudno jednak określić jednoznacznie, na czym polega jego rola w określonym mieście. Część autorów za istotę działalności uważa promowanie reprezentowanej lokalizacji na międzynarodowym rynku spotkań (Swarbrook i Horner, 2001; Golden-Romero, 2007; Ford i Peeper, 2008; Rogers, 2013; Sidorkiewicz, 2011; Borzyszkowski, 2011). Inni podkreślają znaczenie convention bureau jako przedstawiciela miasta w złożonym procesie ubiegania się o duże konferencje i kongresy (Gartrell, 1988; Getz,

¹ Choć nie jest to w pełni poprawne podejście (zob. Borodako i in., 2015, s. 14).

2003). Jeszcze inni postrzegają convention bureau jako neutralnego dostawcę wiarygodnej informacji o mieście (Beaver, 2005; Borodako i in., 2015) czy instytucję, która zapewnia doradztwo i wsparcie innym podmiotom (Celuch, 2005; Pawlicz, 2007), a nawet pomaga w organizacji wydarzeń (Gartrell, 1988; Kruczek i Zmysłony, 2014). Już ta krótka lista pokazuje, jak wiele funkcji convention bureau może pełnić w mieście i z pewnością nie jest to lista skończona². Na podstawie analizy literatury należy stwierdzić, że działalność tej instytucji można opisać w pięciu kluczowych rolach:

- reprezentanta/agenta/sprzedawcy/przedstawiciela, aktywnie reprezentującego miasto w procesie ubiegania się o spotkanie;
- twórcy wizerunku, promującego miasto jako znakomitą lokalizację na organizację spotkań;
- koordynatora, integrującego działania podmiotów tworzących lokalną branżę spotkań;
- rzecznika, lobbującego na rzecz branży spotkań w mieście;
- lidera, spajającego powyższe funkcje i wytyczającego kierunek rozwoju lokalnej branży.

Wciąż jednak niewyjaśniona pozostaje kwestia, czy którąś z powyższych ról należy traktować jako nadrzędną w stosunku do pozostałych. Tym samym cały czas istnieje trudność w jednoznacznym zdefiniowaniu convention bureau i określeniu istoty jego działalności. Ponadto dotąd nie poddawano weryfikacji znaczenia tej instytucji w kształtowaniu kosztów transakcyjnych w branży spotkań ani jej miejsca wśród lokalnych zasobów oddziałujących na bezpośrednie i pośrednie konkutowanie miast. Dlatego w tej monografii postawiono pytanie: w jaki sposób działalność convention bureau wpływa na konkurencyjność miasta? Stanowiło ono **problem badawczy** prowadzonych analiz. Założono, że convention bureau wpływa na konkurencyjność miasta, oddziałując na kształtowanie się kosztów transakcyjnych w branży spotkań, a tym samym na wykorzystanie lokalnych zasobów. Dlatego za główny cel badań przyjęto identyfikację tych zakresów działalności convention bureau, które w największym stopniu przyczyniają się do ograniczania kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Osiągnięcie celu wymagało sformułowania bardziej szczegółowych pytań badawczych:

1. Jaka jest rola convention bureau w branży spotkań?
2. Jakie rodzaje kosztów transakcyjnych występują w branży spotkań i jak convention bureau może na nie oddziaływać?
3. W jaki sposób convention bureau może kształtować konkurencyjność lokalnej branży spotkań i ogółem konkurencyjność miasta?
4. Czy można zastąpić convention bureau inną instytucją w kształtowaniu konkurencyjności miasta?

² Więcej: (Gartrell, 1992; Morrison i in., 1998; Getz, Anderson i Sheehan, 1998; Wang, 2008).

5. Jakie rozwiązania organizacyjne stosowane w convention bureau powinny w największym stopniu przyczynić się do podnoszenia konkurencyjności miasta?

Mając na uwadze powyższe pytania oraz główny problem i cel, przeprowadzono wieloetapowe badanie, w którym wykorzystano dane pierwotne i wtórne dotyczące działalności convention bureaux w Polsce i na świecie. Instytucje te były podmiotem badania. Podczas prowadzenia analiz w kraju funkcjonowało 11 miejskich instytucji zlokalizowanych w Gdańsku, Bydgoszczy, Katowicach, Kielcach, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Poznaniu, Toruniu, Warszawie i Wrocławiu. Zakres czasowy badania obejmował lata 2015–2020, a jego przedmiot stanowił zakres i efekty działalności convention bureaux. W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę literatury, aby określić ramy teoretyczne projektu i opracować model oddziaływania convention bureau na konkurencyjność miasta. Następnie przystąpiono do empirycznej weryfikacji założeń. Składała się ona z dwóch części: badań zasadniczych oraz badań pogłębianych.

Pierwsza grupa obejmowała dwa etapy badawcze, tj. analizę zadań i ról zagranicznych oraz polskich convention bureaux. Najpierw przeprowadzono ankietę internetową wśród osób zarządzających instytucjami z całego świata, a następnie przesłano kwestionariusz przedstawicielom krajowych podmiotów. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 73 respondentów z zagranicznych convention bureaux oraz dziewięć reprezentujących polskie instytucje. Wnioski uzyskane dzięki powyższej analizie pogłębiono, dokonując badania konkurencyjności polskich miast na podstawie danych statystycznych. Ponadto przeprowadzono standaryzowane wywiady bezpośrednie z przedstawicielami ośmiu convention bureaux oraz ankietę internetową wśród partnerów badanych instytucji. Dzięki wymienionym etapom badawczym możliwe było m.in. określenie elementów składających się na konkurencyjność miast na międzynarodowym rynku spotkań. Scharakteryzowano również warunki działalności polskich convention bureaux oraz wyzwania, z jakimi muszą się mierzyć podczas codziennej pracy. Z kolei ankietę wśród partnerów pozwoliła na porównanie tego, jak rolę convention bureaux postrzegają osoby zarządzające tymi podmiotami, a w jaki sposób widzą ją partnerzy badanych instytucji.

Kluczowe elementy procedury badawczej oraz poruszone w monografii zagadnienia znalazły odzwierciedlenie w **strukturze książki**. Monografia składa się z ośmiu rozdziałów. W pierwszej kolejności skoncentrowano się na omówieniu ram teoretycznych pracy. Rozpoczęto od zagadnienia konkurencyjności w odniesieniu do miast. Wskazano podstawowe definicje tego pojęcia, a także główne podejścia z zakresu konkurencyjności regionów oraz regionów turystycznych. Ustalono też, jakie znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności miast mają lokalne zasoby, jak poszczególne branże mogą na nią oddziaływać, a także określono, jaką rolę w tym procesie odgrywają instytucje. Podjęcie tej tematyki wymagało szerszego zainteresowania założeniami instytucjonalizmu i nowej ekonomii instytucjonalnej, do których nawiązywano w drugim podrozdziale. Wynika to z tego, że w monografii

convention bureau jest traktowane jako instytucja działająca na rynku spotkań. Dlatego omówiono sposoby definiowania instytucji, aby w kolejnych rozdziałach móc określić, w które z nich wpisuje się ten podmiot. Z kolei podstawowym celem instytucji jest ograniczenie kosztów transakcyjnych, dlatego w pracy ujęto rozważania na temat kategorii kosztów transakcyjnych.

Drugi rozdział poświęcono rynkowi spotkań. Jego charakterystyka jest konieczna do określenia, czy ten sektor może wpływać na konkurencyjność miasta i jakie zasoby są do tego niezbędne. Ponadto rynek spotkań stanowi obszar działalności convention bureau, dlatego przedstawienie mechanizmów w nim zachodzących powinno przyczynić się do pełniejszego zrozumienia istoty tego podmiotu. Z tego względu w pierwszej kolejności przedstawiono rozbieżności terminologiczne odnoszące się do tego rynku i zaprezentowano logikę stosowania podstawowych pojęć w monografii. Następnie omówiono jego zakres przedmiotowy, a także grupy kluczowych aktorów na rynku spotkań oraz wskazano miejsce, jakie wśród nich zajmuje convention bureau. Dzięki temu była możliwa dalsza analiza relacji między poszczególnymi podmiotami, a także identyfikacja kosztów transakcyjnych powstających w branży spotkań.

W trzecim rozdziale skoncentrowano się na związku między rynkiem spotkań a konkurencyjnością miast. Na początku scharakteryzowano proces decyzyjny wyboru miejsca organizacji spotkania, aby jeszcze lepiej dookreślić relacje między kluczowymi grupami podmiotów zaangażowanych w jego przebieg. Umożliwiło to również określenie zasobów niezbędnych do rywalizowania na międzynarodowym rynku spotkań, do czego odniesiono się w drugim podrozdziale. Natomiast w ostatnim fragmencie podjęto próbę identyfikacji kosztów transakcyjnych na rynku spotkań, w szczególności, kiedy i przez jakie podmioty są ponoszone, co dotąd nie było przedmiotem badań naukowych. Ze względu na to, że rozważania prowadzono na podstawie literatury przedmiotu, skoncentrowano się na wyodrębnieniu rodzajów kosztów transakcyjnych, a nie na empirycznym pomiarze ich wysokości.

Po nakreśleniu tła, otoczenia w jakim działa convention bureau, przystąpiono do szczegółowego opisu tej instytucji. Temu zagadnieniu poświęcono rozdział czwarty. W pierwszym podrozdziale skoncentrowano się na przesłankach przyczyniających się do powstania convention bureaux. Zaakcentowano tu istotne różnice w genezie podmiotów europejskich i północnoamerykańskich, ze względu na ich potencjalne znaczenie podczas analizy danych przedstawionych w rozdziałach empirycznych. Z różnic tych wynikają z kolei odmienne sposoby nazywania i definiowania convention bureau, a także stosowane rozwiązania organizacyjne. Nawiązując do pierwotnej idei powoływania do życia convention bureau, w drugim podrozdziale scharakteryzowano miejsce tych instytucji w procesie pozyskiwania spotkań i określono, w jaki sposób ta instytucja może wpływać na podjęcie decyzji przez organizatora wydarzenia. Przeprowadzenie powyższych rozważań umożliwiło

identyfikację ról convention bureau, stanowiącą bezpośrednią odpowiedź na pierwsze ze szczegółowych pytań badawczych. Zestawienie głównych funkcji convention bureau z zadaniami kluczowych aktorów branży spotkań pozwoliło również na zasygnalizowanie obszarów, w których kompetencje poszczególnych podmiotów mogą się pokrywać. Dzięki temu w trzecim podrozdziale możliwe było określenie, czy convention bureau może mieć wpływ na konkurencyjność reprezentowanego miasta oraz kształtowanie się kosztów transakcyjnych na rynku spotkań. Sprawdzono także, czy istnieje alternatywa dla działalności tych podmiotów. Tym samym w tej części monografii nawiązano do pozostałych czterech szczegółowych pytań badawczych.

Kolejne rozdziały odnosiły się do części empirycznej pracy. W rozdziale piątym zaprezentowano wykorzystane metody badawcze. Skoncentrowano się na sposobie doboru zagranicznych instytucji, konstrukcji kwestionariusza oraz na metodzie IPA (*importance-performance analysis*), stanowiącej trzon prowadzonych rozważań. Umożliwiła ona przede wszystkim wskazanie rekomendacji w zakresie zwiększania lub ograniczania zaangażowania convention bureaux w odgrywanie poszczególnych ról, określonych na podstawie analizy literatury. Przedstawiono również, w jaki sposób badano konkurencyjność miast na międzynarodowym rynku spotkań. Ostatnie fragmenty dotyczyły wywiadów osobistych z przedstawicielami polskich convention bureaux oraz ankiety internetowej wśród ich partnerów. Opisano szczegółowo kwestionariusze wykorzystane podczas tych badań.

W rozdziale szóstym i siódmym zebrano wyniki przeprowadzonych analiz. Scharakteryzowano badane instytucje, a następnie przedstawiono wyniki dla zagranicznych i polskich convention bureaux, koncentrując się na ocenie ważności oraz stopnia realizacji poszczególnych zadań tych podmiotów oraz związanych z nimi ról convention bureaux. Zaznaczono, jak działalność polskich instytucji prezentuje się na tle ich zagranicznych odpowiedników. W rozdziale 7 przedstawiono wyniki analiz pogłębionych, identyfikując w ten sposób elementy składające się na konkurencyjność miast oraz nakreślając warunki, w jakich działają polskie convention bureaux. Skonfrontowano również opinie przedstawicieli tych podmiotów ze zdaniem ich partnerów na temat tego, jaką rolę odgrywają convention bureaux w miastach.

W ostatnim rozdziale zebrano wnioski z analiz teoretycznych i empirycznych. Nawiązano do szczegółowych pytań badawczych oraz stwierdzono, czy udało się osiągnąć cel i uzyskać odpowiedź na problem badawczy. Omówiono również ograniczenia przeprowadzonych badań. Następnie zaproponowano rekomendacje praktyczne dla polskich i zagranicznych convention bureaux. W ostatnim podrozdziale odniesiono uzyskane wyniki do dotychczasowej literatury przedmiotu oraz zasugerowano, w jakim kierunku prace naukowe z tego zakresu powinny być kontynuowane.

Badania przedstawione w monografii przeprowadzono w ramach projektu o tym samym tytule, który został sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki w ramach konkursu PRELUDIUM (nr projektu: 2015/17/N/HS4/00386) i który był realizowany w latach 2016–2021. Posłużyły one do przygotowania kilku prac naukowych (spośród których część została opublikowana przez autorkę pod nazwiskiem N. Piechota), w tym rozprawy doktorskiej, której rozszerzenie stanowi niniejsza książka. W niemal niezmiennym kształcie w stosunku do pracy doktorskiej w monografii znalazły się rozdziały 1, 2, 3 i 4, w których co najwyżej zmieniono kolejność prowadzonych rozważań. Wyodrębniono natomiast rozdział metodologiczny (5), którego elementy stanowiły wcześniej wprowadzenie do rozdziałów empirycznych. Połączono również w jednym rozdziale (6) analizę wyników uzyskanych w ankiecie internetowej wśród przedstawicieli zagranicznych i polskich convention bureaux. Dokonano tym samym wyraźnego podziału na badania główne (rozdział 6) i pogłębione (rozdział 7). W drugiej grupie znalazła się analiza konkurencyjności miast ujęta w rozprawie, natomiast wywiady z reprezentantami polskich instytucji oraz ankieta wśród ich partnerów zostały przeprowadzone już po obronie pracy doktorskiej.

1. INSTYTUCJE A KONKURENCYJNOŚĆ MIAST

W naukach ekonomicznych konkurencyjność rozpatrywana jest jako zjawisko dotyczące nie tylko przedsiębiorstw, lecz również gospodarek narodowych oraz regionów. Dlatego podejmując problematykę konkurencyjności branży spotkań oraz jej znaczenia dla konkurencyjności miast, konieczne jest rozpoznanie podstawowych podejść do powyższej problematyki. Istotna jest również analiza czynników oddziałujących na konkurencyjność miast oraz określenie, jakie miejsce wśród nich zajmują instytucje. Dzięki temu w dalszych częściach pracy, po omówieniu charakterystycznych cech branży spotkań oraz działającego w niej convention bureau, możliwe będzie ustalenie, czy ta instytucja może oddziaływać na konkurencyjność miasta, czy też jej możliwości w tym zakresie są ograniczone.

Pierwszą część rozdziału poświęcono zagadnieniom konkurencyjności miast i regionów oraz znaczeniu zasobów w jej kształtowaniu. Rozpoczęto od wyjaśnienia podstawowych pojęć i omówienia poziomów konkurencyjności, charakteryzując sposoby postrzegania konkurencyjności w odniesieniu do przedsiębiorstw oraz gospodarek narodowych. Następnie skoncentrowano się na determinantach konkurencyjności państw i regionów, przytaczając poglądy na ten temat m.in. M.E. Portera. W kolejnym podrozdziale odwołano się do tzw. szkoły zasobowej, a więc do tego, jakie zasoby są niezbędne do kształtowania konkurencyjności miasta. Analiza powyższych zagadnień wskazała na konieczność głębszego zainteresowania znaczeniem instytucji w kształtowaniu konkurencyjności. Z tego powodu w trzecim podrozdziale poruszono kwestie związane z konkurencyjnością instytucjonalną, definiowaniem instytucji oraz ich rolą w ograniczaniu kosztów transakcyjnych.

1.1. Pojęcie konkurencyjności w odniesieniu do jednostek terytorialnych

Konkurencja jest powszechnie stosowanym terminem, odnoszącym się według *Słownika języka polskiego PWN* do rywalizacji ludzi o takie same cele (Dubisz, 2008). M.J. Stankiewicz (2005, s. 18) rozwija powyższe wyjaśnienie, twierdząc, że to

„zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych”. Podobny pogląd prezentuje T. Przybyciński (2005, s. 13) i taka definicja konkurencji można znaleźć zastosowanie w wielu różnych dziedzinach. Natomiast w gospodarce rynkowej, zdaniem M. Kachniewskiej (2009b, s. 21), wspomnianymi celami są przede wszystkim korzyści z działalności gospodarczej, zarówno po stronie podaży (osiągane przychody), jak i popytu (korzyści z zakupu).

Zjawisko konkurencji może być rozpatrywane w czterech wymiarach (Hong, 2010, s. 33):

- konkurentów, czyli podmiotów konkurencji,
- przedmiotu konkurencji, czyli tego, o co się toczy rywalizacja,
- zdolności do konkurowania, czyli cech podmiotów umożliwiających im uczestnictwo w procesie konkurowania,
- wyników konkurencji, czyli pozyskania bądź niepozyskania przedmiotu konkurencji przez rywali.

M.J. Stankiewicz (2005, s. 22–24) doprecyzowuje, że w przypadku przedmiotu konkurencji można wyróżnić konkurencję „na wejściach” i „na wyjściach”. W pierwszym przypadku rywalizacja toczy się o zasoby, w drugim – o odbiorców (a dokładniej o ich akceptację oferty określonego podmiotu). Można zatem przyjąć, że konkurencja „na wyjściach” to właściwa czy główna rywalizacja, natomiast celem konkurencji „na wejściach” jest pozyskanie elementów umożliwiających konkurowanie lub zwiększających szansę na korzystny wynik rywalizacji. Ponadto autor rozszerza powyższą listę o kolejne elementy, określając je kryteriami, według których może być rozpatrywana konkurencja. Zaliczył do nich (M.J. Stankiewicz, 2005, s. 18):

- arenę konkurencji, czyli „przestrzeń, w której zachodzi zjawisko konkurencji między określonymi podmiotami”,
- zakres (zasięg) konkurencji, odnoszący się przede wszystkim do przedsiębiorstw oraz ich obecnej i planowanej działalności,
- charakter konkurencji (doskonała czy niedoskonała),
- intensywność konkurencji, rozumianą jako „miara siły interakcji między konkurentami” lub jako „pewna cecha opisująca interakcje organizacji z jej otoczeniem” (Stankiewicz, 2005, s. 27).

1.1.1. Pojęcie konkurencyjności

W przeciwieństwie do pojęcia konkurencji, znacznie trudniej zdefiniować konkurencyjność (zob. m.in. Gorynia, 1998, s. 98; Kachniewska, 2009b, s. 25; M.J. Stankiewicz, 2005, s. 30; Żemła, 2010, s. 165–166). Wynika to głównie z różnorodności

podmiotów konkurencji, a także odnoszenia powyższego terminu do czynników kształtujących konkurencyjność tych podmiotów (Pierścionek, 2007, s. 165–166). Konkurencyjność może być analizowana z perspektywy: państw, regionów, miast, sektorów, przedsiębiorstw, grup ludzi i pojedynczych ludzi (Dzikowska i Gorynia, 2012, s. 3–4; por. Pierścionek, 2007, s. 166; Stankiewicz, 2005, s. 20), czyli na poziomie mikro-mikro, mikro, mezo i makro (Gorynia, 1998, s. 96–97). M. Gorynia (1998, s. 97) zaznacza jednak, że nie jest możliwe mówienie o konkurencyjności poziomu globalnego (gospodarki światowej) z powodu relatywnego charakteru omawianego pojęcia, tzn. konieczności posiadania punktu odniesienia i możliwości dokonania porównań. Natomiast zdaniem Z. Pierścionka (2007, s. 166) podstawowymi obiektami badań nad konkurencyjnością są przedsiębiorstwa i gospodarki narodowe.

Z takim podejściem nie zgadza się P. Krugman (1994), twierdząc, że pojęcie konkurencyjności powinno być stosowane jedynie w stosunku do przedsiębiorstw. W swoim artykule autor krytykuje podejście, według którego można mówić o konkurencyjności państw czy gospodarek narodowych tak jak o rywalizacji między firmami. Krytyka dotyczy m.in. braku konsekwencji „bycia niekonkurencyjnym”, tzn. że państwo może odnotowywać lepsze lub gorsze wyniki gospodarcze, ale nie ma wartości granicznej, której przekroczenie oznacza wypadnięcie z rynku, jak się to dzieje w przypadku przedsiębiorstw. Zdaniem P. Krugmanna rywalizacja krajów nie ma też charakteru zero-jedynkowego, czyli sukces jednego państwa nie przekłada się bezpośrednio na porażkę drugiego, co ma miejsce w konkurowaniu korporacji (jak Pepsi i Coca-Cola). Ponadto autor, przywołując definicję konkurencyjności przewodniczącej Rady Doradców Ekonomicznych, zaznacza również, że w określonych warunkach pojęcie to będzie jedynie synonimem produktywności. Z pewnością należy się zgodzić z przedstawionymi w artykule zarzutami. Jednak odnoszą się one przede wszystkim do bezkrytycznego porównywania gospodarek narodowych w taki sam sposób, jak postrzega się rywalizację przedsiębiorstw. A konkurencja państw ma inny charakter, ponieważ wiąże się z realizacją innych celów, których zagadnienie będzie rozwijane w dalszych częściach pracy.

Bez względu na to, jakiego poziomu dotyczą definicje konkurencyjności (tabela 1), słowem, które pojawia się w wielu wyjaśnieniach, jest „zdolność” (m.in. Lubiński, 1995, s. 10; Storper, 1997, s. 37; Bieńkowski, 2000, s. 96; Godlewska i Typa, 2002, s. 7; Jakubik, 2001, s. 3; Zeman-Miszewska, 2002, s. 319; Nawrot, 2006, s. 243), a sposób postrzegania przedmiotu konkurencji wpływa na doprecyzowanie, czego ta zdolność dotyczy. **Konkurencyjność** należy więc traktować jako pewną cechę lub zbiór cech podmiotów konkurencji „stanowiących o zwycięstwie lub porażce w rywalizacji z konkurentami” (Żemła, 2010, s. 165). Trzeba również zaznaczyć, że część autorów posługuje się w swoich pracach pojęciem konkurencyjności, nie uznając za konieczne jego objaśniania. Podejście takie prezentują m.in. M.E. Porter, G. Hamel, C.K. Prahalad czy J.B. Barney (zob. Stankiewicz, 2005, s. 30).

Tabela 1. Definicje konkurencyjności w ujęciu podmiotowym

Podmiot	Autorzy	Definicje
Ogólny	OECD	zdolność do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu są akceptowane na rynku światowym, przy jednoczesnym wzroście dochodów realnych ludności (za: Żemła 2010, s. 166–167)
	Lubiński, 1995	zdolność do utrzymania, a nawet powiększania udziałów rynkowych (s. 11)
	Gorynia, 1998	umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu (s. 96)
	Klamut i Pasella, 1999	umiejętność takiego ukształtowania swojej struktury gospodarczej (kraju/regionu/przedsiębiorstwa), żeby długookresowo gwarantowała efektywny, korzystny rozwój, zabezpieczający wysoki poziom dochodów realnych (s. 60)
	Bieńkowski, 2000	zdolność do walki o ekonomiczne przetrwanie w warunkach zaostrzającej się konkurencji (s. 96)
	Godlewska i Typa, 2002	zdolność działania w warunkach rywalizacji (s. 7)
	Pietrzyk, 2000	zdolność przedsiębiorstw, sektorów, regionów, krajów i obszarów ponadnarodowych do generowania relatywnie wysokich przychodów z wykorzystanych czynników produkcji (produktywności) i relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia w warunkach konkurencji międzynarodowej (s. 72–73)
	Klasik, 2001	międzynarodowa konkurencyjność jest cechą i zdolnością firm oraz regionów zapewniającą im trwały rozwój, który jest możliwy, jeśli jedne firmy i region są zdolne do lepszego od innych firm i regionów zaspokajania potrzeb swoich odbiorców i użytkowników (s. 95)
	Kachniewska, 2009b	zdolność podmiotu do konkurowania (s. 28)
	Żemła, 2010	zbiór cech podmiotów działających w warunkach konkurencji, stanowiący o zwycięstwie lub porażce w rywalizacji z konkurentami (s. 165)
	Zeman-Miszewska, 2002	zdolność do efektywnej rywalizacji i osiągnięcia sukcesu we współzawodnictwie gospodarczym (s. 319)
	Bednarczyk, 2001	umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym (s. 15)
	Gorynia, 1998	oferowanie lepszych warunków wymiany niż inni uczestnicy obrotu gospodarczego (s. 102)
Przedsiębiorstwo	Adamkiewicz, 2000	zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania rozwoju, wzrostu produktywności (mierzonej w skali mikro) oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów towarów (i) lub usług: nowych lepszych i tańszych (s. 11)
	Bieńkowski, 2000	zdolność do utrzymania się na rynku w dłuższym okresie (s. 96)
	Jakubik, 2001	relatywna zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwa efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umocnienie i poprawę swojej pozycji na rynku (s. 3 za: Kachniewska 2009b, s. 26)
	Urbanowska-Sojkin, 2004	konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego atrybut, wyrażający zdolność do rywalizacji z innymi podmiotami poprzez pozyskiwanie, konfigurację i wykorzystanie zasobów w zakresie realizacji celów (s. 45)
	Stankiewicz, 2005	zdolność do sprawnego osiągnięcia celów na rynkowej arenie konkurencji (s. 36)

Podmiot	Autorzy	Definicje
	Kachniewska, 2009b	zdolność przedsiębiorstwa (turystycznego) do umacniania i poprawy własnej pozycji na rynku turystycznym przy zachowaniu efektywności funkcjonowania (s. 31)
	Olszewski, 2011	cecha przedsiębiorstwa oznaczająca umiejętność rywalizacji z innymi uczestnikami rynku (s. 17)
Państwo/ region	Kotler, Heider i Reina, 1993	stopień, w jakim w warunkach wolnego rynku i przy przestrzeganiu uczciwych reguł działania naród/region/obszar potrafi wytwarzać dobra i usługi, które znajdują nabywców na rynkach zewnętrznych, przyczyniając się do wzrostu dochodów realnych jego mieszkańców (za: Nawrocka i Przeorek-Smyka, s. 122)
	Lubiński, 1995	zdolność gospodarki otwartej do zrównoważonego rozwoju w długim okresie (s. 11) konkurencyjność gospodarki jest budowana na konkurencyjności firmy, która działa i eksportuje w jej granicach, ale zarazem konkurencyjność gospodarki narodowej jest czymś więcej niż tylko rezultatem łącznej lub przeciętnej konkurencyjności firm (s. 11)
	Winiarski, 1999	zdolność regionów do przystosowywania się do zmieniających się warunków pod kątem utrzymania lub poprawy pozycji w toczącym się między regionami współzawodnictwie (s. 9)
	Storper, 1997	zdolność gospodarki miejskiej do przyciągnięcia oraz utrzymania firm ze stabilnymi bądź rosnącymi udziałami w rynku przy jednoczesnym utrzymaniu lub wzroście standardu życia osób, które biorą udział w ich działalności (s. 264 za: Szczech-Pietkiewicz 2013, s. 37)
	Klasik, 1999	trwała przewaga jednych miast nad innymi miastami lub trwały dystans, jaki dzieli jedno miasto od innych miast (s. 16)
	Bieńkowski, 2000	zdolność do wzrostu w warunkach gospodarki otwartej i dodatniej akumulacji, których efektem jest struktura gospodarki i eksportu nadążająca za odpowiednimi zmianami w gospodarce światowej i światowym eksporcie (s. 96)
	Klasik, 2001	międzynarodowa konkurencyjność regionu to: (1) zdolność do wytwarzania przez region dóbr i usług znajdujących odbiorców na rynku międzynarodowym, w tym globalnym, w warunkach silnej konkurencji ze strony innych regionów krajowych i zagranicznych – wąskie ujęcie; (2) posiadanie przez region bazy ekonomicznej złożonej z sektorów międzynarodowych, w tym globalnych, mających dobre perspektywy rozwojowe – szerokie ujęcie (s. 101)
	Strahl, 2004	zdolność (regionu) do trwałego rozwoju (s. 11)
	Nawrot, 2006	zdolność (regionu) do przystosowywania się do zmieniających się warunków, zwłaszcza zaś do poprawy swej pozycji konkurencyjnej we współzawodnictwie między regionami (s. 243)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł.

Terminami zbliżonymi do pojęcia konkurencyjności są: potencjał konkurencyjny, pozycja oraz przewaga konkurencyjna. M.J. Stankiewicz (2005, s. 89) definiuje je w następujący sposób:

- potencjał – ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji;

- przewaga – efekt takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurencyjności³;
- pozycja – osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurencyjności w danym sektorze rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów.

Autor opracował powyższe definicje na potrzeby analizy konkurencyjności przedsiębiorstw, lecz mogą one zostać zastosowane również w odniesieniu do państw lub regionów. Ze względu na postawiony w niniejszej monografii problem badawczy w dalszej części pracy nacisk będzie położony na kwestie związane z konkurencyjnością państw i regionów, a zagadnienia związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw zostaną poruszone, jeśli będzie można je przenieść na grunt badań nad jednostkami przestrzennymi.

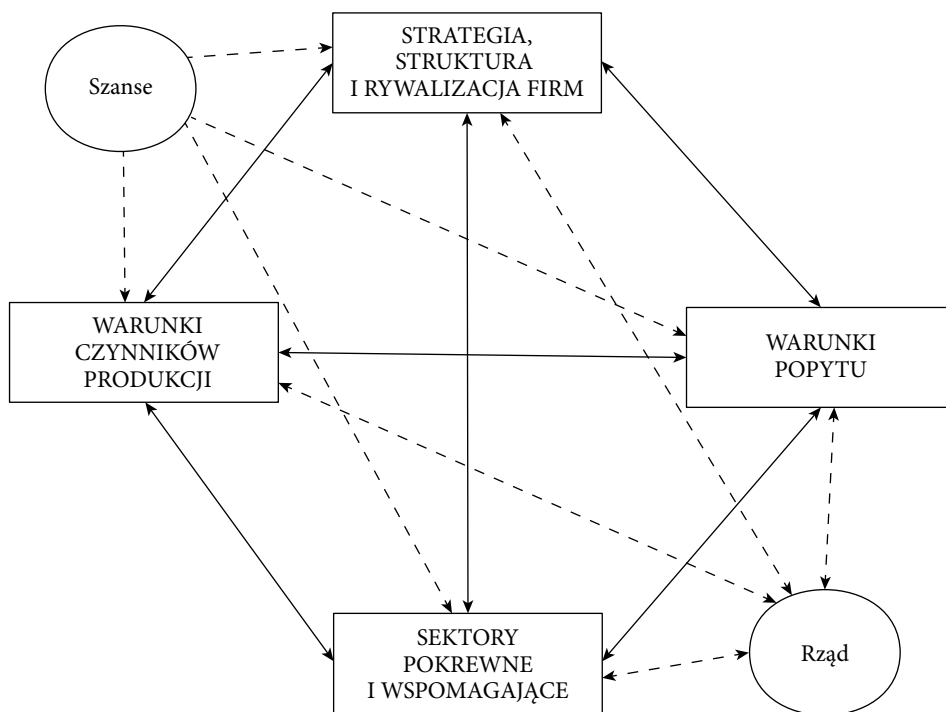
1.1.2. Diament przewagi konkurencyjnej

Jeden z głównych badaczy zajmujących się konkurencyjnością – M.E. Porter – twierdzi, że zrozumienie zagadnienia konkurencyjności narodów (a więc przede wszystkim państw) jest możliwe tylko poprzez zgłębienie problemu konkurencyjności poszczególnych branż i ich segmentów, ponieważ to one są główną areną konkurencyjności krajowych przedsiębiorstw (Porter, 2001, s. 200). Ta z kolei jest determinowana przez cztery grupy czynników: warunki czynników produkcji, warunki popytu, sektory pokrewne i wspomagające oraz elementy związane ze strategią, strukturą i rywalizacją firm (rysunek 1). Graficzną ilustrację powyższych składników oraz zależności między nimi autor określił jako „**diament**”⁴ **narodowej przewagi konkurencyjnej** (Porter, 1990, s. 72).

Czynnikami produkcji M.E. Porter (1990, s. 73) nazywa wszelkie zasoby umożliwiające rywalizację w określonej branży, nie ograniczając się jedynie do klasycznie rozumianych czynników produkcji, czyli ziemi, pracy i kapitału (rysunek 1). Ponadto w poszczególnych branżach różne zasoby będą miały odmienne znaczenie, a uzyskanie przewagi przez krajowe przedsiębiorstwa jest możliwe, jeżeli w państwie występują stosunkowo tanie, ale równocześnie wyjątkowe i wysokiej jakości czynniki ważne w rywalizacji w określonym sektorze. Należy jednak pamiętać, że w kształtowaniu konkurencyjności istotna jest nie tylko dostępność poszczególnych zasobów, lecz także ich rodzaj – np. poza liczebnością wykształconej siły roboczej

³ M.J. Stankiewicz (2005, s. 172) doprecyzowuje dalej, że efektem tym powinno być powstanie wartości dodanej. Ponadto przegląd definicji przewagi konkurencyjnej został dokonany również przez M. Olszewskiego (por. 2011, s. 20–21).

⁴ W polskojęzycznej publikacji M.E. Portera (2001) nie używano słowa „diament”, lecz „romb”.



Rysunek 1. Diament przewagi konkurencyjnej Portera – kompletny system

Źródło: (Porter, 1990, s. 127).

istotne są też kwalifikacje potencjalnych pracowników mające znaczenie w określonym sektorze (Porter, 1990, s. 75).

Drugim wierzchołkiem diamentu determinującego konkurencyjność narodu są **warunki krajowego popytu** (rysunek 1). M.E. Porter (2001, s. 217) stanowczo podkreśla, że w tym przypadku „wielkość popytu krajowego ma znacznie mniejsze znaczenie niż charakter tego popytu”. Liczba nabywców jest oczywiście istotna, chociażby ze względu na efekty skali, ale większe znaczenie autor przypisuje dynamice jej wzrostu, która jego zdaniem sprzyja m.in. szybszemu wprowadzaniu nowych rozwiązań. Ponadto charakter jest tu rozumiany przede wszystkim jako struktura popytu, ponieważ to ona wyznacza sposób, w jaki przedsiębiorcy postrzegają i odpowiadają na potrzeby odbiorców. W tym kontekście dobre rozeznanie krajowego popytu może się przyczynić do uzyskania przewagi, jeżeli odzwierciedla on lub wręcz wyprzedza tendencje na zagranicznych rynkach. Dodatkową zaletą jest sytuacja, w której konsumenci stawiają wysokie wymagania wobec przedsiębiorców z określonej branży, ponieważ stwarza to presję do ulepszania produktów i tworzenia innowacji. Dzięki temu mogą się wyróżnić spośród rywali nawet na zagranicznych rynkach (Porter, 1990, s. 86–99).

Konkurencyjność konkretnego sektora (a tym samym również narodu) warunkowana jest także przez **branże pokrewne i wspomagające** (rysunek 1). Wsparcie lokalnych dostawców może być istotne z kilku względów. Po pierwsze, zaopatrują one partnera w niezbędne czynniki produkcji szybko, sprawnie i często po preferencyjnych stawkach. Po drugie, uzyskują korzyści wynikające z koordynacji działań. Natomiast trwała współpraca przyczynia się do wprowadzania nowych metod i bieżącego monitorowania ich skutków, a to z kolei często przekłada się na podnoszenie innowacyjności i rozwój przedsiębiorstwa. Dobrze jest, gdy dostawcy sami z sukcesem konkurują na arenie międzynarodowej, a do uzyskania przewagi nie jest niezbędna przewaga we wszystkich branżach wspierających dany sektor. Ponadto na jego konkurencyjność mogą również oddziaływać branże pokrewne, z którymi łączą je pewne sfery działalności lub które dostarczają komplementarne produkty. Zwiększają one szansę na sukces dzięki przepływowi informacji, wymianie stosowanych rozwiązań oraz możliwości wcześniejszego dostrzeżenia i wykorzystania nadarzających się okazji (Porter, 1990, s. 100–107).

Ostatnim wierzchołkiem diamentu są czynniki związane ze **strategią, strukturą oraz rywalizacją krajowych przedsiębiorstw** (rysunek 1). W tej grupie uwzględnia się to, jak firmy powstają, jak są organizowane i zarządzane, a także jakie cele oraz strategie działania są w nich przyjmowane. Należy jednak pamiętać, że żaden sposób zarządzania nie jest w pełni uniwersalny i nie przyjmie się w każdym państwie – dlatego sukcesy odnoszą zarówno małe, włoskie przedsiębiorstwa rodzinne, jak i hierarchiczne, duże przedsiębiorstwa niemieckie z silnym zapleczem technologicznym. Największe znaczenie ma jednak krajowa rywalizacja. Początkowo twierdzono, że przyczynia się ona do marnowania zasobów oraz dublowania wysiłków, ale M.E. Porter nie podziela tego poglądu. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdził, że posiadanie silnych krajowych konkurentów sprzyja podnoszeniu konkurencyjności, ponieważ przedsiębiorstwa od początku muszą się zmagać z presją ciągłego doskonalenia i wprowadzania innowacji, co procentuje również w przypadku działalności w skali międzynarodowej (Porter, 1990, s. 107–124).

Elementami uzupełniającymi diament są szanse oraz działania rządu (rysunek 1). M.E. Porter (1990, s. 124) **szansami** określa „zdarzenia niezwiązane bezpośrednio z uwarunkowaniami krajowymi, które z reguły znajdują się poza kontrolą przedsiębiorstw (a często również władz państwa)”. Zaliczył do nich m.in. wynalazki, brak ciągłości w dostawach kluczowych surowców, kryzysy naftowe, istotne zmiany kursów walut i na rynkach finansowych, a także wojny czy decyzje zagranicznych rządów. Czynniki te nie są bazowym komponentem diamentu, ponieważ powstają poza branżą i określonym krajem. Mają jednak duże znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności poszczególnych sektorów ze względu na to, że umożliwiają dokonanie zmian w pozycjach zajmowanych przez poszczególnych rywali – przedsiębiorstwo, które dotychczas posiadało przewagę konkurencyjną, może ją stracić na rzecz innego, które szybciej i lepiej dostosowało się do zmieniających się okoliczności.

Istotną rolę odgrywa również krajowy **rząd**, którego działania uznaje się czasem za najważniejszy czynnik i dlatego postuluje się, aby uwzględnić go jako piąty wierzchołek diamentu, ponieważ może oddziaływać na każdą z czterech grup konkurencyjności (rysunek 1). M.E. Porter wyodrębnił jednak działania rządu jako osobną kategorię determinującą kluczowe komponenty konkurencyjności, ponieważ same w sobie nie mogą być jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej. Władze państwa mają wpływ na czynniki produkcji poprzez przyznawanie subsydiów czy prowadzenie polityki w zakresie edukacji i innych dziedzin życia. Rząd może być również ważnym odbiorcą krajowych produktów, a także może próbować oddziaływać na potrzeby nabywców oraz tworzyć regulacje i standardy dla poszczególnych grup towarów i usług. W podobny sposób może tworzyć warunki do działania branż pokrewnych i wspierających, a także uwarunkowania decydujące o strategii, jaką przyjmują poszczególne firmy. Należy jednak zauważyć, że w porównaniu do szans relacja między rządem a czynnikami nie jest jednostronna (kierunki strzałek na rysunku 1), ponieważ mogą oddziaływać na siebie nawzajem – uwarunkowania z bazowych czterech grup mogą również wpływać na decyzje władz państwa (Porter, 1990, s. 126–128).

1.2. Znaczenie zasobów dla konkurencyjności miast

Podejście zaproponowane przez M.E. Portera odnosi się do konkurencyjności państw, lecz można je również zastosować w analizie konkurencyjności regionów, która jest często utożsamiana z (Mikołajewicz, 1999, s. 42):

- atrakcyjnością inwestycyjną (zwłaszcza wobec kapitału zagranicznego),
- zdolnością do rozszerzonej reprodukcji kapitału ludzkiego,
- zdolnością do generowania innowacji,
- zdolnością do współpracy z zagranicą i efektywnego eksportu,
- miejscem w rankingach regionów itp.

Wyjaśnienia omawianego zagadnienia koncentrują się najczęściej wokół pozyskiwania inwestycji oraz rozwijania działalności gospodarczej na danym terenie. Takie podejście wydaje się jednak zbyt wąskie. Analizując definicje konkurencyjności państw i regionów przedstawione w poprzednim rozdziale, należy stwierdzić, że konkurencyjność obszarów przestrzennych nie jest tylko wypadkową konkurencyjności działających w niej przedsiębiorstw oraz branż i to nie ona jest głównym przedmiotem konkurencji regionalnej, lecz podstawowym celem jest podnoszenie standardu życia mieszkańców (Szczech-Pietkiewicz, 2013, s. 36; Cellini i Soci, 2002 za: Gardiner, Martin i Tyler, 2006, s. 4). Osiągnięcie tego celu jest z kolei możliwe dzięki przyciągnięciu do regionu różnych grup odbiorców (inwestorów,

mieszkańców, turystów czy organizatorów wydarzeń – Klasik, 1999, s. 16–18), o które konkurują jednostki przestrzenne. Konkurencyjność regionów może być więc rozpatrywana z różnych perspektyw.

1.2.1. Ujęcia konkurencyjności regionów

Zdaniem A. Klasika (2001, s. 43–47) konkurencyjność regionów może być definiowana w czterech różnych ujęciach, które właściwie należałoby uznać za etapy kształtowania się konkurencyjności regionu. Ujęcia te wiążą się z różnymi źródłami i rezultatami osiąganymi przez region na arenie konkurencji. Pierwszą fazą czy sposobem definiowania konkurencyjności regionu jest konkurencyjność biznesowa i inwestycyjna, wynikająca z jego mocnych stron oraz unikatowości. Wspomniane atuty mogą dotyczyć m.in. rynków finansowych, struktury gospodarczej czy rynku pracy i będą odmiennie postrzegane w zależności od tego, czy oceny dokonują przedsiębiorcy, rezydenci, czy odwiedzający, o czym wspomniano już wcześniej.

Kolejne spojrzenie wiąże się z efektywnością regionu, czyli z tym, na ile jego potencjał jest wykorzystany w różnych sferach działalności gospodarczej (autor określa to jako relację odnoszącą się do układu zasobność-aktywność, por. Klasik, 2001, s. 45). A. Klasik konkurencyjność w tym przypadku nazywa konkurencyjnością bazy ekonomicznej regionu, która jest determinowana przez dwie grupy elementów:

- 1) składniki zasobności:
 - infrastruktura,
 - kapitał ludzki,
 - badania i rozwój technologiczny,
 - instytucje i kapitał społeczny;
- 2) składniki aktywności:
 - sektorowa struktura gospodarki,
 - działalność oparta na wiedzy i innowacjach,
 - sektor małych i średnich przedsiębiorstw,
 - sektor firm i inwestycji zagranicznych.

W tym przypadku region uczestniczy w rywalizacji wewnątrz krajowej i konkuruje o zewnętrzne wsparcie, inwestując równocześnie w swój potencjał rozwojowy. Autor zaznacza jednak, że taka konkurencja zachodzi przede wszystkim w odniesieniu do regionów słabo rozwiniętych (Klasik 2001, s. 45–46).

Kolejne ujęcie dotyczy orientacji rynkowej, ponieważ jest oparte na produktach regionalnych oferowanych przez poszczególne sektory różnym grupom odbiorców. Ich przygotowanie jest możliwe dzięki lokalnym zasobom, a wśród powyższych produktów A. Klasik wymienia (2001, s. 46):

- specjalistyczne usługi publiczne,
- dobra inwestycyjne w formie nieruchomości,
- produkty rolno-spożywcze,
- produkty przemysłowe,
- produkty i usługi turystyczno rekreacyjne,
- produkty intelektualne i wartości niematerialne.

Stanowią one podstawę do konkurowania o określone segmenty z innymi regionami krajowymi i zagranicznymi, a równocześnie przyczyniają się do podnoszenia poziomu dochodów mieszkańców. Natomiast jeżeli oferta produktowa jest bogata, znajduje odbiorców na rynkach zagranicznych, a dla poszczególnych jej elementów udało się wykreować trwałą markę, to możliwe jest wypracowanie międzynarodowej konkurencyjności regionu (Klasik 2001, s. 45–47).

Tak przedstawiony podział sposobów definiowania może budzić pewne wątpliwości, ponieważ nie jest do końca przejrzysty, a niektóre elementy w poszczególnych ujęciach mogą się na siebie nakładać. Za bardziej zasadne uznano podejście, aby powyższe sposoby definiowania utożsamiać z fazami kształtowania się konkurencyjności regionu⁵. Wynika to z tego, że chcąc podjąć rywalizację, trzeba zidentyfikować mocne strony regionu, żeby określić, w jakich obszarach może się on wyróżnić na tle konkurentów, oraz słabe strony, aby wiedzieć, co musi być poprawione. Z kolei atuty nie będą miały większego znaczenia, jeżeli nie będą efektywnie wykorzystane oraz rozwijane (faza druga). Inwestując w tym zakresie oraz w niwelowanie wad, w regionie stwarzane są warunki do działalności lokalnym przedsiębiorstwom i organizacjom, które zachęca się również do innych aktywności na danym terenie. To dzięki nim możliwe jest stworzenie atrakcyjnej oferty regionu, obejmującej produkty skierowane do różnych grup odbiorców i sprawiającej, że region staje się podmiotem konkurencji z innymi jednostkami wewnątrz kraju (faza trzecia). Jeżeli na bazie lokalnych zasobów jest możliwe zaoferowanie atrakcyjnych produktów, to region może również podjąć rywalizację na rynku międzynarodowym (faza czwarta).

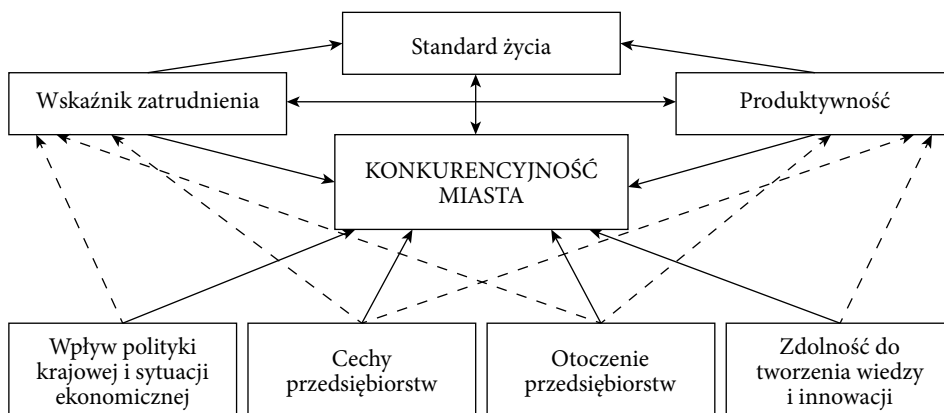
1.2.2. Konkurencyjność miast

Powyższe fazy i inne podejścia do konkurencyjności państw i regionów można odnieść do konkurencyjności miast. Przykładem jest chociażby model I. Begga (1999, s. 802), ponieważ autor nawiązuje do diamentu Portera, dostosowując go z poziomu narodów do perspektywy miast. I. Begg uznaje jednak, że poprawa jakości życia mieszkańców jest podstawowym celem, do którego powinna prowadzić konkurencja między miastami. Z kolei podnoszenie standardu życia jest wynikiem

⁵ Tym bardziej że sam A. Klasik (2001, s. 47), pisząc o międzynarodowej konkurencyjności regionu, zaznacza, że „stanowi (ona) najwyższy poziom ich (regionów) konkurencyjności”.

wzrostu zatrudnienia i efektywności. Na tak rozumianą konkurencyjność miasta oddziałuje szereg czynników, które podzielono na cztery kategorie (rysunek 2):

- wpływ krajowej polityki i sytuacji ekonomicznej,
- cechy przedsiębiorstw,
- otoczenie przedsiębiorstw,
- zdolność do tworzenia wiedzy i innowacji.



Rysunek 2. Konkurencyjność miasta według I. Beggia

Źródło: (Begg, 1999, s. 802).

Elementem wspólnym z diamentem Portera są z pewnością cechy przedsiębiorstw – ich liczba, wielkość, kondycja finansowa, strategia działania itp., determinujące sukces miast w poszczególnych sektorach. Nie byłby on jednak możliwy bez zapewnienia odpowiednich warunków, czyli sprzyjającego otoczenia, w którym jednostki gospodarcze mogą działać. Jest ono kształtowane przede wszystkim przez lokalne zasoby: cenę i dostępność czynników produkcji, czynników społecznych czy środowiskowych, będące poza bezpośrednią kontrolą przedsiębiorstw. Czynniki zewnętrznymi, leżącymi poza gestią osób zarządzających przedsiębiorstwami i miastami, są: sytuacja ekonomiczna w kraju i poza jego granicami, a także polityka prowadzona na szczeblu centralnym. Natomiast ostatnią kategorią wyodrębnioną przez I. Beggia są możliwości w zakresie kreowania innowacji. Wynikają one z wsparcia pokrewnych sektorów, usieciowienia umożliwiającego wymianę doświadczeń, a także lokalnej działalności naukowo-badawczej (Begg, 1999, s. 801–804)⁶.

⁶ Jeszcze bardziej rozbudowany model – „piramidy konkurencyjności regionalnej” – zaproponowali B. Gardiner i współautorzy (2006, s. 7). Idea sposobu oddziaływania poszczególnych czynników jest zbliżona do modelu I. Beggia, autorzy wyodrębnili jednak nieco inną listę czynników, a wśród nich m.in. dostępność komunikacyjną, strukturę społeczną, kulturę regionu czy środowisko naturalne.

Nieco odmienne podejście prezentuje A. Klasik (1999). Nie proponuje on złożonego modelu, lecz stwierdza, że konkurencyjność miasta powinna być analizowana z dwóch wzajemnie się uzupełniających perspektyw: produktów miasta i jego zasobów. W tabeli 2 przedstawiono jego propozycje dotyczące rozdzielenia produktów na: usługi i dobra publiczne, oraz zasobów – na materialne i niematerialne, wraz z przykładami do każdej kategorii. Zdaniem autora zasoby mogą być klasyfikowane w różny sposób, nie zmieni to jednak tego, że stanowią one składniki wewnętrznego potencjału miasta, umożliwiające jego rozwój. Z kolei produkty składają się na ofertę miasta mającą sprostać oczekiwaniom przedsiębiorców, inwestorów, instytucji, mieszkańców i turystów (Klasik, 1999, s. 16–18).

Tabela 2. Produkty i zasoby miasta według A. Klasika

Produkty miasta	Zasoby miasta
Usługi publiczne <ul style="list-style-type: none"> – usługi administracyjne – usługi edukacyjne – usługi medyczne – usługi kulturalne – usługi rekreacyjne – usługi techniczne – usługi komunikacyjne – usługi medialne 	Zasoby niematerialne <ul style="list-style-type: none"> – lokalne elity polityczne, gospodarcze i kulturalne – wykształcenie mieszkańców i kwalifikacje zasobów ludzkich – potencjał badawczo-rozwojowy i projektowy miasta – zasoby informacyjne miasta – potencjał instytucjonalny miasta – zdolność miasta do generowania dochodów
Dobra publiczne <ul style="list-style-type: none"> – walory położenia i przestrzeni miejskiej – nieruchomości, grunty i budynki – lokale i powierzchnie użytkowe – dobra i walory przyrodnicze – dobra i walory kulturalne – roboty publiczne – koncesje i zamówienia – dotacje, poręczenia i gwarancje – szkolenia i pożyczki – studia i plany miejscowe 	Zasoby materialne <ul style="list-style-type: none"> – zasoby i zespoły mieszkaniowe – obiekty edukacyjne, ochrony zdrowia i kulturalne – obiekty rekreacyjne i centra rozrywkowe – źródła i sieci infrastrukturalne – centra handlowo-usługowe – sfery i centra aktywności gospodarczej – zabytkowe układy i obiekty – potencjał ekologiczny miasta

Źródło: (Klasik, 1999, s. 17).

Można zatem stwierdzić, że o ile zasoby są podstawą konkurencyjności miast rozumianej jako ich zdolność do przyciągnięcia różnych grup odbiorców⁷ (a więc realizacji różnych celów), o tyle produkty będą się raczej przekładały na pozycję konkurencyjną określonego miasta na tle jego rywali. Obie kategorie będą jednak miały istotne znaczenie w formułowaniu strategii konkurencyjnej miasta. W tym celu konieczne jest ustalenie, czy miasto chce rywalizować w skali regionalnej,

⁷ A. Klasik (1999, s. 21) nazywa ich użytkownikami miasta.

krajowej czy międzynarodowej, jakimi zasobami dysponuje, jakie produkty mogą być z nich tworzone, na jakich rynkach i jakie cele mają zostać osiągnięte w procesie konkurencji (por. Klasik, 1999, s. 20–22).

1.2.3. Zasoby miasta

Elementem powtarzającym się w omówionych wcześniej podejściach do konkurencyjności są **zasoby**. Dla M.E. Portera czy I. Begg'a warunki powiązane z zasobami w danym państwie lub mieście są zaledwie jednym z elementów warunkujących uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Inni autorzy to właśnie w zasobach i zdolnościach ich wykorzystania upatrywali źródeł przewagi konkurencyjnej. Podejście to wywodzi się z postrzegania konkurencyjności przedsiębiorstw przez przedstawicieli tzw. szkoły zasobowej (*resource-based view* – RBV lub *resource-based theory*), którzy w przeciwieństwie do zwolenników tzw. szkoły pozycyjnej stwierdzili, że źródła sukcesu przedsiębiorstw leżą też w jego wnętrzu, a nie tylko w otoczeniu (zob. Oblój, 1998, s. 83–99; Kachniewska, 2009a). Nazwa powyższego nurtu została przyjęta z publikacji B. Wernerfelta z 1984 roku pt. *A resource-based view of the firm*, natomiast za przełomowe prace z tego zakresu uważa się w szczególności dwa artykuły: *Firm resources and sustained competitive advantage* J. Barney'a (1991) oraz *The core competence of the corporation* C.K. Prahalada i G. Hamela (1990) (Żemła, 2010, s. 181).

Trudność może jednak sprawiać określenie, co należy rozumieć przez pojęcie zasobów. Dla A. Klasika (1999, s. 17) zasoby miasta to „jego zdolności, potencjały czy możliwości rozwojowe”. W tej książce **zasoby państwa, regionu lub miasta** są rozumiane jako ogół materialnych i niematerialnych elementów składających się na konkurencyjność określonego obszaru, definiowaną jako zdolność do osiągania przyjętych celów, spośród których nadrzędnym jest poprawa warunków życia jego mieszkańców. Konkurencyjność miasta (a także regionu czy państwa) może być więc rozpatrywana z perspektywy różnych grup odbiorców (nie tylko mieszkańców, lecz również inwestorów, turystów czy organizatorów wydarzeń (Klasik, 1999, s. 16–17)), o których przyciągnięcie konkurują powyższe jednostki przestrzenne. Ponadto takie podejście stanowi odpowiedź na zarzut P. Krugmana (1994) dotyczący braku zero-jedynkowego charakteru rywalizacji między państwami czy miastami, ponieważ wygrana jednej lokalizacji oznacza przegraną innych. Na przykład określona inwestycja może zostać zrealizowana tylko w jednym miejscu. Podobnie jeżeli turysta odwiedzi daną miejscowość, to w tym samym czasie nie może już odbyć podróży do innej, a jeżeli kraj uzyska tytuł gospodarza np. Letnich Igrzysk Olimpijskich w określonym terminie, to inne państwa tracą możliwość organizacji edycji tego wydarzenia. Należy także zauważyć, że różne zasoby będą potrzebne w przyciąganiu wymienionych segmentów, a równocześnie te same zasoby mogą

powodować uzyskanie różnej pozycji konkurencyjnej w zależności od tego, jaka perspektywa odbiorców zostanie przyjęta.

Zgodnie z propozycją A. Klasika (tabela 2) zasoby miasta można podzielić na materialne i niematerialne. Z kolei M.E. Porter wyróżnia (1990, s. 74–75):

- zasoby ludzkie (*human resources*), czyli wielkość siły roboczej, jej umiejętności, koszty zatrudnienia, a także takie kwestie, jak czas pracy czy etyka zawodowa;
- zasoby naturalne (*physical resources*), czyli zasobność, dostępność, jakość i koszt nie tylko surowców mineralnych, lecz także ziemi, wody czy energii; w tej kategorii może być uwzględniony również klimat, położenie geograficzne kraju oraz wielkość jego powierzchni;
- zasoby wiedzy (*knowledge resources*) naukowej, technicznej i rynkowej odnoszącej się do dóbr i usług, i pochodzącej z różnych źródeł (uniwersytetów, instytutów badawczych, urzędów statystycznych, raportów branżowych itp.);
- zasoby kapitału (*capital resources*), czyli wielkość dostępnego kapitału i koszt jego pozyskania z branży finansowej;
- infrastrukturę (*infrastructure*), czyli rodzaj, jakość i koszt użytkowania dostępnej infrastruktury, rozumianej jako kombinacja bazy materialnej i towarzyszących jej usług (np. system transportowy, komunikacyjny, poczta, transfer płatności, opieka zdrowotna); do tej kategorii zaliczono również m.in. rynek nieruchomości czy ofertę instytucji kulturalnych, które wpływają na postrzeganie kraju jako atrakcyjnego miejsca i do zamieszkania, i do podjęcia pracy.

W przypadku szeroko rozumianych czynników produkcji można również zastosować dwa kolejne podziały – na zasoby (Porter, 1990, s. 77–79):

- podstawowe/bazowe i zaawansowane (*basic and advanced factors*),
- ogólne i specjalistyczne (*generalized and specialized factors*).

Zasoby bazowe obejmują zasoby naturalne, klimat, lokalizację, słabo i średnio wykształconą siłę roboczą czy kapitał obcy. Natomiast zasoby zaawansowane to m.in. wysoko wykwalifikowani pracownicy, instytuty badawcze czy nowoczesna sieć komunikacyjna umożliwiająca przesyłanie danych cyfrowych. Pierwszą grupę często można określić jako „czynniki odziedziczone” i będą one miały znaczenie przede wszystkim w rolnictwie i innych sektorach, które nie wymagają dużych umiejętności, a stosowana technologia jest powszechnie dostępna. M.E. Porter zauważa jednak, że obecnie „naród nie dziedziczy, lecz tworzy najważniejsze czynniki produkcji” (Porter, 2001, s. 214), czyli właśnie zasoby zaawansowane, kluczowe w różnych branżach. O ile pozyskanie podstawowych czynników nie powinno sprawiać zbyt wielu trudności (zwłaszcza jeżeli są dostępne w kraju; jeżeli nie, to można je zdobyć, rozszerzając przestrzenny zakres działalności lub uniezależnić się od nich, wprowadzając nowe rozwiązanie technologiczne), o tyle wytworzenie czynników zaawansowanych wymaga z reguły wysokich nakładów i długotrwałych inwestycji (Porter, 1990, s. 77–78; 2001, s. 214–215).

Z kolei zastosowano podział zasobów na ogólne i specjalistyczne. Pierwsza grupa obejmuje czynniki, które mogą mieć istotne znaczenie w wielu różnych sektorach, natomiast specjalistyczne znajdują zastosowanie w jednej branży bądź wąskiej grupie podobnych branż. Ponownie czynniki ogólne są znacznie łatwiej dostępne niż specjalistyczne, które często wymagają bardziej ryzykownych, społecznych i prywatnych inwestycji. Jednak przez to są trudniejsze w pozyskaniu przez zagraniczne przedsiębiorstwa, a także sprzyjają powstawaniu innowacji i tym samym mogą przyczyniać się do wypracowania istotnej i trwałej przewagi konkurencyjnej. Dlatego w każdej branży kluczowa jest identyfikacja zasobów zaawansowanych i specjalistycznych. Należy pamiętać, że choć większość zaawansowanych czynników można uznać za specjalistyczne, to nie zawsze występuje taka sytuacja – np. umiejętności wysoko wykwalifikowanych programistów mogą zostać wykorzystane w wielu różnych sektorach (Porter, 1990, s. 78–79).

1.3. Instytucje jako zasób miasta

Podejścia przedstawione w poprzednich dwóch podrozdziałach akcentują konieczność tworzenia warunków umożliwiających osiągnięcie zamierzeń przedsiębiorstw wraz ze stawianiem i realizowaniem własnych celów przez miasta (przyciąganiem inwestorów, turystów, podnoszeniem standardu życia jego mieszkańców)⁸. To z kolei wymusza potrzebę rozpatrywania rywalizacji między jednostkami przestrzennymi z dwóch perspektyw – **konkurencji bezpośredniej i pośredniej**. Do takiego podejścia odwołuje się chociażby A. Klasik (1999, s. 16), nie wyjaśniając jednak, na czym polegają te dwa sposoby konkurowania. Jest to o tyle istotne, że mogą one być trochę inaczej rozumiane (por. Strahl, 2004; Grabowski, 2008; Nawrot i Zmyślony, 2009, s. 65–66). W tej monografii przyjęto, że konkurencyjność bezpośrednia upodabnia miasto lub region do przedsiębiorstwa. Staje się ono aktorem gry rynkowej realizującym własne cele. Dysponuje kompleksową ofertą skierowaną do różnych odbiorców dzięki lokalnym zasobom umożliwiającym uzyskanie przewagi konkurencyjnej i zajęcie określonej pozycji wśród rywali. Z drugiej strony miasto samo w sobie nie jest producentem, więc poszczególne dobra i usługi nie powstaną bez udziału przedsiębiorstw. Te z kolei potrzebują określonego otoczenia, w którym mogą prowadzić działalność gospodarczą. Zapewnienie tego otoczenia, a więc równocześnie warunków do konkurowania, stanowi trzon konkurencji

⁸ Wymaga to również określenia czynników, na które osoby zarządzające regionem mogą oddziaływać, a które są poza ich wpływem (zob. Żemła, 2006).

pośredniej miast. W takim przypadku tym bardziej konkurencyjne jest miasto, im lepsze warunki stwarza przedsiębiorstwom i im lepsze wyniki uzyskują one na tle konkurentów (por. Nawrot i Zmysłony, 2009, s. 65–66).

1.3.1. Instytucje a konkurencyjność miast

Z powyższą kwestią wiąże się podział czynników kształtujących konkurencyjność miasta (lub szerzej – regionu) na czynniki pasywne i aktywne, odnoszące się odpowiednio do lokalnych zasobów oraz zdolności ich wykorzystania (Bieńkowski, 2006, s. 10 za: Wosiek, 2009, s. 175). Istotnym elementem wymienianym w grupie czynników aktywnych są czynniki instytucjonalne (Wosiek, 2009, s. 175; Bieńkowski, 2006, s. 10), których rolę w kształtowaniu konkurencyjności miast lub regionów dostrzegają też m.in. T. Dołęgowski (2002, rozdz. 4), A. Klasik (1999; 2001), Z. Miłkołajewicz (1999), I. Pietrzyk (2001) czy E. Zeman-Miszewska (2001). Znaczenie instytucji jest jednak szeroko dyskutowane nie tylko w odniesieniu do konkurencyjności, lecz również całości procesów gospodarczych (zob. Restrepo, Lozano i Clave, 2021). Zagadnienie to jest głównym przedmiotem działu ekonomii określanego jako instytucjonalizm (Romanow, 1997, s. 186), ekonomia lub ekonomika instytucjonalna (W. Stankiewicz, 2012, s. 7)⁹ czy też teoria instytucji (Dołęgowski, 2002, s. 74).

Postrzeżenie instytucji przez ekonomistów znacząco różni się jednak od powszechnej interpretacji tego terminu. W powszechnym rozumieniu utożsamia się je przede wszystkim z „zakładem o charakterze publicznym, który zajmuje się określonym zakresem spraw”, czyli z pierwszym znaczeniem podawanym przez *Słownik języka polskiego PWN* (Dubisz, 2008). Tymczasem dla instytucjonalistów **instytucje** są nawykami i sposobami myślenia (Veblen, 1971, s. 171), „działającymi układami” (*going concern*) wraz z zasadami ich funkcjonowania (Commons, 1934, s. 146 za: W. Stankiewicz, 2012, s. 46), normami zachowań społecznych (Arrow, 1969, s. 60), „regułami gry” (*rules of the game*) i „ograniczeniami stworzonymi przez ludzi, kształtującymi relacje między nimi” (North, 1990, s. 3) czy „prawnymi, administracyjnymi i zwyczajowymi rozwiązaniami, regulującymi interakcje międzyludzkie” (Pejovich, 1990, s. 30)¹⁰. Powyższym definicjom zdecydowanie bliższe są dwa kolejne znaczenia instytucji podawane przez *Słownik języka polskiego PWN*, czyli: „(2) zespół norm prawnych lub obyczajowych dotyczących organizacji jakiejś dziedziny życia” oraz „(3) organizacja działająca na podstawie tych norm” (Dubisz, 2008).

⁹ W. Stankiewicz (2012, s. 7) konsekwentnie stosuje określenie „ekonomika instytucjonalna”, argumentując to tym, że ekonomia odnosi się do całej nauki o gospodarowaniu, w której można wyodrębnić części (ekonomiki) nawiązujące do bardziej szczegółowych zagadnień.

¹⁰ M. Iwanek i J. Wilkin (1998, s. 12–17) dokonali szerokiego przeglądu definicji instytucji, wykraczającego poza nauki ekonomiczne. Ponadto sposoby definiowania tego pojęcia analizował również G.M. Hodgson (2006).

1.3.2. Analiza instytucji

Przytoczone definicje obrazują, jak różnie mogą być rozumiane instytucje. Z jednej strony znajdują się wyjaśnienia dotyczące reguł, zasad i sposobów myślenia, a z drugiej – organizacje i „działające układy”, do których J. Commons (1934, s. 146 za: Stankiewicz 2012, s. 46) zalicza zarówno rodziny, korporacje, jak i stowarzyszenia czy państwa. Taka dwutorowość postrzegania instytucji wiąże się chociażby z problemem, czy organizacje są instytucjami. D.C. North (1994, s. 361) wyraźnie rozgranicza te dwa pojęcia, uznając instytucje za reguły gry, a organizacje i przedsiębiorców za graczy. W opozycji do takiego podejścia stoją m.in. G.M. Hodgson (2006), J.E. Stiglitz (2000, s. 19 za: Kuder, 2011, s. 86) i O.E. Williamson (1998, s. 26), którzy uważają organizacje za instytucje. Takie stanowisko wynika chociażby z czterech poziomów analizy instytucji zaproponowanych przez O.E. Williamsona (1998, s. 26):

- społecznego zakorzenienia (*embeddedness*),
- środowiska instytucjonalnego (*institutional environment*),
- zarządzania (*governance*),
- alokacji zasobów i zatrudnienia (*resource allocation and employment*).

Pierwszy z wymienionych odnosi się do „korzeni” społeczności, czyli kultury, religii, zwyczajów i tradycji. Są one instytucjami nieformalnymi, które ulegają zmianie w bardzo długim okresie. Instytucje formalne, a więc związane z przepisami prawa czy biurokracją, zostały uwzględnione w ramach środowiska instytucjonalnego. Obejmują one reguły gry wyznaczające pole do działalności różnych podmiotów. Ich zmiany zachodzą również dość powoli, choć zdarzenia takie jak wojny, przewroty militarne czy kryzysy gospodarcze mogą wymusić dokonanie nagłej zmiany. Skoro poziom drugi wiąże się z regułami gry, to poziom trzeci analogicznie odnosi się do samej gry. To, w jaki sposób będzie ona prowadzona, zależy od wybranej formy organizacji, a dokładniej – struktury zarządczej (*governance structure*), czyli organizowania transakcji przez rynek, przedsiębiorstwa lub w formie mieszanej¹¹. Ostatni poziom dotyczy wewnętrznych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach w zakresie zatrudnienia i alokacji zasobów, a tak rozumiane instytucje podlegają ciągłej zmianie (Williamson, 1998, s. 25–29).

Nieco inne podejście zaproponowali L. Davis i D.C. North (1970, s. 133), którzy wyróżnili tylko dwie kategorie odnoszące się do instytucji: środowisko instytucjonalne (*institutional environment*) oraz porządek instytucjonalny (*institutional arrangement*), które należy utożsamiać odpowiednio z drugim i trzecim poziomem analizy według O.E. Williamsona. Środowisko instytucjonalne autorzy traktują nawet szerzej, ponieważ wśród reguł warunkujących działalność podmiotów

¹¹ Według O.E. Williamsona transakcja nie musi zachodzić wyłącznie podczas wymiany rynkowej, lecz jest możliwa również wewnątrz przedsiębiorstwa (zob. Iwanek i Wilkin, 1998, s. 52).

gospodarczych uwzględniają również normy społeczne, a więc instytucje nieformalne. Z kolei porządek instytucjonalny odnosi się już do relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami – w jaki sposób ze sobą konkurują lub współpracują. Tak rozumiane instytucje mogą przybierać postać organizacji lub nie, a ich charakter może być formalny lub nieformalny, trwałe lub czasowe (Davis i North, 1970, s. 133).

M. Iwanek i J. Wilkin (1998, s. 22) pogrupowali instytucje na trzy zasadnicze kategorie:

- normy: religia, tradycja, zwyczaje, przyjęte wzory zachowań, normy etyczne i moralne, prawo, uprawnienia własnościowe;
- rynki: rynki towarów, usług, pracy, kapitału (gdzie rynki są rozumiane jako mechanizmy regulacji i koordynacji zachowań podmiotów gospodarczych);
- organizacje: rodzina, przedsiębiorstwo, partia polityczna, agenda rządowa, związek zawodowy, mafia, szkoła, samorząd lokalny.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że za instytucje należy uważać aktorów gry rynkowej (organizacje – wąskie definiowanie instytucji), a także zasady regulujące ich wzajemne interakcje oraz ogólne normy warunkujące działalność podmiotów (szerokie pojmowanie instytucji). Podlegają one wolniejszym lub szybszym zmianom, na skutek których mniej efektywne instytucje powinny być zastępowane przez lepsze. Nie zawsze się to jednak dzieje, co wynika z jednej strony z tego, że politycy dążą do osiągnięcia różnych celów, do czego potrzebują różnych instytucji. Z drugiej strony – poszczególne jednostki na skutek niepewności i niepełnej informacji mogą odmiennie interpretować sposoby zawierania transakcji oraz efekty wynikające z jej zawarcia (Pejovich 1990, s. 40–41). Dlatego instytucje w państwach i regionach mogą się znacząco od siebie różnić, wpływając na uzyskanie przewagi konkurencyjnej jednego obszaru nad innymi¹². Jest to tym bardziej istotne, że elementy związane ze środowiskiem lub porządkiem instytucjonalnym mogą być trudne do zastosowania wśród rywali właśnie ze względu na odmienne normy społeczne, przepisy prawne czy pewne utarte wzorce zachowań i sposoby myślenia.

1.3.3. Pojęcie kosztów transakcyjnych

Bez względu na to, jak szeroko lub wąsko będą definiowane instytucje, W. Stankiewicz, 2012, s. 50) wyróżnia ich trzy zasadnicze funkcje:

- regulację zachowań ludzi, w celu ograniczenia lub kompensacji wzajemnych szkód;

¹² W tym przypadku mówi się o konkurencyjności instytucjonalnej, czyli o zdolności państw i regionów do konkurowania o mobilne czynniki produkcji pod względem jakości instytucji (zob. Dołęgowski, 2002, rozdz. 4.3.; Wosiek, 2009, s. 179).

- obniżanie kosztów zawierania transakcji przez ułatwianie kontaktów i dostępu do rynku towarów;
- organizowanie procesu wymiany informacji, a przez to ułatwianie procesu uczenia się.

Właśnie ograniczanie tzw. kosztów transakcyjnych uważa się często za podstawowe zadanie instytucji (Iwanek i Wilkin, 1998, s. 57; Kowalska, 2005; North, 1990, s. 36). Dodatkowo M. Wosiek (2009, s. 177–178) uważa, że oddziaływanie na wysokość kosztów transakcyjnych jest jednym z dwóch kanałów wpływu instytucji na konkurencyjność jednostek terytorialnych. W tym przypadku kształtują one otoczenie konkurencyjne podmiotów gospodarczych, a oddziałując na kapitał intelektualny (drugi kanał) – determinują zachowania przedsiębiorców.

Na istnienie **kosztów transakcji** zwrócił uwagę R.H. Coase (1937), ale nie stosował jeszcze tego terminu, mówiąc po prostu o kosztach wykorzystywania mechanizmu cenowego. Uznaje się, że samo pojęcie kosztów transakcyjnych pojawiło się w literaturze naukowej dopiero cztery lata później, gdy T. Scitovsky opublikował artykuł pt. *A study of interest and capital* (Hardt, 2008, s. 46–47). Wagę omawianego zagadnienia potwierdza dalsze zainteresowanie się tą problematyką przez badaczy i wyodrębnienie się w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI) nurtu ekonomii kosztów transakcji (Iwanek i Wilkin, 1998, s. 74)¹³. Podobnie jednak jak instytucje, tak i koszty transakcyjne nie doczekały się jednej, uniwersalnej definicji tego pojęcia.

Najogólniej można stwierdzić, że są to „koszty zawarcia i wykonania kontraktu” (Iwanek i Wilkin, 1998, s. 54). K. Arrow (1969, s. 1) rozumie je jednak inaczej – jako „koszty funkcjonowania systemu gospodarczego”, co uściślił W. Stankiewicz (2012, s. 142), uznając, że są one „częścią łącznych kosztów funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego, która obejmuje nakłady zasobów ponoszone w trakcie zawierania i realizacji wszystkich typów transakcji”, łącząc równocześnie powyższe dwa podejścia. T. Eggertsson (1990, s. 14) odnosi je przede wszystkim do kosztów przenoszenia praw własności. Z kolei A. Tur (2011, s. 174–176) akcentuje związek tych kosztów z budowaniem relacji na potrzeby zawarcia transakcji. Zdaniem autorki powinny one ujmować nie tylko wydatki wynikające z tego procesu, lecz również czas niezbędny do ukształtowania powyższych relacji.

Każdy z wymienionych powyżej autorów trochę inaczej rozumie pojęcie kosztów transakcyjnych, ale można stwierdzić, że ich punkty widzenia łączy podejście przyjęte przez O.E. Williamsona (1998a, s. 33), który co prawda nie definiuje wprost kosztów transakcji, ale stwierdza, że wiążą się one z różnymi wariantami kontraktowania. To z kolei powoduje, że powinny być analizowane przede wszystkim poprzez porównywanie wspomnianych wariantów, szczególnie że zmierzenie ich wysokości bezwzględnej jest niezwykle trudne ze względu chociażby na trudno

¹³ Genezę i znaczenia pojęcia kosztów transakcyjnych szeroko analizuje Ł. Hardt (2006).

wymierny charakter czasu poświęconego na zawarcie i realizację transakcji. Autor posługuje się również metaforą wprowadzoną na grunt ekonomii przez L. Walrasa (zob. Hardt, 2008, s. 17) i porównuje koszty transakcyjne do tarcia w fizyce, co oznacza, że można je jedynie ograniczać, ponieważ nie uda się ich całkowicie wyeliminować (Williamson, 1998a, s. 32). Istnieje za to szereg czynników, które oddziałują na wysokość kosztów transakcyjnych w ramach różnych wariantów transakcji. Zdaniem R. Cootera oraz T. Ulena (2009, s. 107–111) wysokość opisywanych kosztów zależy od:

- charakteru dobra lub usługi podlegającej transakcji (wystandaryzowane czy unikatowe),
- dostępu do informacji,
- liczby stron uczestniczących w wymianie,
- charakteru relacji między stronami transakcji (czy strony się znają, czy nie; czy relacje są przyjazne, czy wrogie),
- tego, czy strony zachowują się rozsądnie, czy nie,
- czasu (wymiana natychmiastowa czy transakcja rozłożona w czasie),
- charakteru wymiany (bezwartunkowa czy z zastrzeżeniem różnych warunków i terminów),
- kosztów monitoringu (niskie czy wysokie),
- wysokości kar (niskie czy wysokie).

Im bardziej złożony charakter ma określona wymiana (dotyczy unikatowego produktu oraz obejmuje wiele stron, które nie znają się nawzajem i nie mają pełnego dostępu do informacji, a zawarcie transakcji jest rozłożone w czasie), tym wyższe koszty transakcyjne generuje.

1.3.4. Typologie kosztów transakcyjnych

Autorzy zaproponowali nie tylko wiele definicji kosztów transakcyjnych, lecz również różne typologie i klasyfikacje tej kategorii kosztów. Już R.H. Coase (1937) wskazywał chociażby na istnienie kosztów związanych ze zdobyciem informacji czy prowadzeniem negocjacji, a także porównywał je w krótkim i długim okresie. Podstawowy podział według O.E. Williamsona (1998, s. 33–35) obejmuje koszty transakcyjne *ex ante* i *ex post*¹⁴, gdzie punktem granicznym jest moment zawarcia transakcji¹⁵. Pierwsza kategoria to koszty wszystkich działań poprzedzających zawarcie transakcji. Uwzględnia się tu koszty projektowania, prowadzenia nego-

¹⁴ G. Sobiecki (2011, s. 140–142) określa je też jako koszty koordynacji i zabezpieczenia, podając wyczerpującą listę przykładów dla obu kategorii.

¹⁵ W podobny sposób kategorie kosztów transakcyjnych postrzegają R. Cooter i T. Ulen (2009, s. 108), wyodrębniając jednak trzy grupy kosztów: (1) koszty poszukiwania, (2) koszty targowania się, (3) koszty egzekwowania.

cji, a także zabezpieczenia realizacji postanowień umowy. Nakłady ponoszone na właściwie wypełnienie warunków kontraktu to koszty transakcji *ex post*, do których można zaliczyć koszty arbitrażu i innych sposobów rozstrzygnięcia sporów, a także renegocjacji postanowień oraz ich niedopasowania do aktualnej sytuacji (Williamson, 1998a, s. 33–35).

W powyższej typologii kluczowym kryterium był moment powstawania kosztów. Z kolei ze względu na to, jakiej struktury zarządczej dotyczą poszczególne koszty transakcji, można wyodrębnić koszty (Furubotn i Richter, 2000, s. 44–47):

- rynkowe,
- hierarchiczne¹⁶,
- publiczne¹⁷.

Pierwsze z nich odnoszą się do przygotowania i realizacji kontraktu. J. Godłów-Lęgiędź (2009, s. 15) poza kosztami negocjacji i wypełniania warunków zalicza tu również koszty pozyskiwania informacji. Kolejna grupa kosztów powstaje wewnątrz przedsiębiorstwa i jest efektem przyjętej hierarchii, czyli struktury organizacyjnej. Koszty te wiążą się z zarządzaniem pracownikami, a także wewnętrznym przepływem pozostałych zasobów i produktów. Ostatnia kategoria obejmuje koszty transakcyjne nawiązujące do przedstawionej powyżej definicji K. Arrowa. Uwzględnia ona wszelkie nakłady ponoszone na zapewnienie funkcjonowania systemu polityczno-gospodarczego, a więc wiąże się również z dostarczaniem dóbr publicznych oraz kształtowaniem otoczenia instytucjonalnego podmiotów gospodarczych (Furubotn i Richter, 2000, s. 44–47; Godłów-Lęgiędź, 2009, s. 15).

Nawiązując do kosztów publicznych, trzeba również zaznaczyć, że zdaniem K. Arrowa (1959, s. 48 za: Iwanek i Wilkin, 1998, s. 55) do kosztów transakcji należy również zaliczyć efekty zewnętrzne. W związku z tym powyższa kategoria powinna uwzględniać też nakłady środków publicznych ponoszone na ograniczanie negatywnych lub wzmacnianie pozytywnych efektów zewnętrznych. Ponadto odwołując się do typologii E.G. Furubotna i R. Richtera, można przyjąć, że koszty transakcyjne powstają podczas budowania trzech typów relacji (Tur, 2011, s. 175):

- między podmiotami gospodarczymi lub między przedsiębiorcami a jego odbiorcami (sprzedawca-nabywca) – koszty rynkowe,
- wewnątrz podmiotów gospodarczych, czyli między poszczególnymi działami, komórkami, a także między przedsiębiorcą a pracownikami – koszty hierarchiczne,
- w ramach administracji państwowej oraz między nią a podmiotami gospodarczymi – koszty publiczne.

¹⁶ W polskiej literaturze określa się je również jako: koszty zarządzania (Godłów-Lęgiędź, 2009, s. 15), koszty zarządcze (Tur, 2011, s. 175) lub menedżerskie (Gurdziński, 2011, s. 94; Kowalska, 2005, s. 56; Zbroińska, 2011, s. 46).

¹⁷ Stosuje się też termin koszty polityczne (Godłów-Lęgiędź, 2009, s. 15; Gurdziński, 2011, s. 94; Kowalska, 2005, s. 56; Tur, 2011, s. 175).

G. Sobiecki (2011, s. 142) wyróżnia też koszty transakcyjne ponoszone przez nabywców oraz przedsiębiorców, które dalej dzieli na koszty wewnętrzne (jak wyżej) i zewnętrzne, czyli związane z otoczeniem podmiotu gospodarczego. Natomiast B. Zbroińska (2011, s. 49–50) stosuje kryterium racjonalności. Jej zdaniem koszty transakcji można podzielić na niezbędne oraz nadmierne. Drugi z wymienionych przypadków ma miejsce, gdy ponoszone nakłady nie spełniają swojego zadania, czyli nie zwiększają użyteczności lub nawet ją pomniejszają. Ponadto w odniesieniu do przedsiębiorstw można też mówić o kosztach transakcyjnych powstających podczas wchodzenia na rynek, funkcjonowania na nim oraz wychodzenia z rynku, a więc zależnych od faz aktywności gospodarczej (Bieńkowski, 2006, s. 12).

Podsumowując rozważania w tym rozdziale, należy stwierdzić, że na konkurencyjność miast oddziałuje szereg czynników, wśród których istotne są szeroko rozumiane zasoby. Z kolei ważnym zasobem są instytucje, które mogą być definiowane w wąskim ujęciu jako organizacje i gracze na rynku, oraz szerokim – jako reguły gry dla podmiotów gospodarczych. W ten sposób mogą oddziaływać na przebieg zarówno bezpośredniej, jak i pośredniej konkurencji między miastami. W obu przypadkach duże znaczenie ma ograniczanie kosztów transakcyjnych, które powstają nie tylko w relacjach między przedsiębiorstwami, lecz również między przedsiębiorstwami a ich otoczeniem. Do analizy konkurencyjności miasta z perspektywy poszczególnych branż niezbędne są zatem określenie podstawowych kategorii kosztów transakcji występujących w danym sektorze oraz identyfikacja zasobów umożliwiających konkurowanie na rynku krajowym i międzynarodowym.

2. CHARAKTERYSTYKA RYNKU SPOTKAŃ

Jak wskazano w poprzednim rozdziale, konkurencyjność poszczególnych sektorów wpływa na konkurencyjność jednostek terytorialnych (w tym nie tylko państw, lecz również miast i regionów). Jednym z intensywnie rozwijających się sektorów jest branża spotkań (zob. m.in. Spiller, 2002; Weber i Ladkin, 2005; Comas i Moscardo, 2005; ICCA, 2010). Na podstawie literatury sprawdzono, jaki potencjał w zakresie kształtowania konkurencyjności miasta ma ta branża, a także jakie zasoby są niezbędne do rywalizowania na międzynarodowym rynku spotkań i jakie czynniki wpływają na możliwości ich wykorzystania. Szczegółowe rozpoznanie rynku spotkań jest również niezmiernie ważne dla pełniejszego zrozumienia istoty convention bureau, ponieważ charakterystyka tego rynku oraz podmiotów tworzących branżę spotkań warunkuje zakres działalności badanej instytucji. Niestety istnieje wiele rozbieżności w pojmowaniu podstawowych pojęć z tego zakresu, przez co często również rola convention bureau nie jest w pełni jasna.

W związku z powyższym w rozdziale w pierwszej kolejności skoncentrowano się na omówieniu zagadnienia turystyki biznesowej, które jest powszechnie stosowanym terminem podczas opisywania aktywności związanych z podróżowaniem w celach biznesowych (m.in. Davidson i Cope, 2003; Celuch, 2005; Haven-Tang, Jones i Webb, 2007; Dragičević, Jovičić, Blešić, Stankov i Bošković, 2012; Borodako, 2013; Cieślukowski, 2015b; Marques i Santos, 2017). Ponadto branża spotkań jest często utożsamiana z turystyką biznesową, przez co traktuje się ją jedynie jako segment turystyki. W przypadku takiego podejścia powstaje wątpliwość, czy konieczne jest tworzenie odrębnej instytucji zajmującej się tym segmentem, jaką jest convention bureau, czy też jej kompetencje leżą w gestii już istniejących podmiotów, np. destination management organization (DMO), które odpowiadają za zarządzanie turystyką w określonym mieście. Dlatego w tym fragmencie pracy scharakteryzowano również motywy, które towarzyszą wyjazdom biznesowym, i wskazano, czym różnią się one od podróży w czasie wolnym od pracy.

Druga część rozdziału została poświęcona zakresowi pojęciowemu rynku spotkań, jego znaczeniu dla miast oraz konieczności zarządzania wydarzeniami biznesowymi i innymi, odbywającymi się w danym miejscu. Następnie autorka przeszła do prezentacji kluczowych aktorów działających na rynku spotkań oraz wąskiego i szerokiego sposobu pojmowania branży spotkań. Scharakteryzowanie

poszczególnych podmiotów jest konieczne, aby móc wskazać miejsce, jakie zajmuje convention bureau w strukturze rynku spotkań, a także by określić głównych interesariuszy tej instytucji. Ostatnie dwa podrozdziały poświęcono omówieniu relacji między konkurencyjnością branży spotkań a ogólną konkurencyjnością miasta oraz identyfikacji kosztów transakcyjnych występujących na badanym rynku.

2.1. Turystyka biznesowa a rynek spotkań

Choć pojęcia opisujące podróżowanie osób w celach związanych z wykonywaną pracą mogą się wydawać relatywnie nowe, ponieważ ich początki sięgają drugiej połowy XX wieku, to aktywności, które obejmują, mają znacznie dłuższą genezę (Rogers, 2013, s. 3; Swarbrooke i Horner, 2001, rozdz. 2). Potrzeba spotkania się, dyskusowania, omawiania różnych spraw towarzyszy ludziom od początków cywilizacji, a na przełomie XIX i XX wieku została zintensyfikowana, co wynikało z gwałtownego rozwoju przemysłu oraz sieci kolejowej (Ford i Peeper, 2007, s. 1106). Rozwój biznesu stworzył konieczność kontaktu z istniejącymi i potencjalnymi partnerami, a postęp w zakresie środków transportu znacząco ten bezpośredni kontakt umożliwiał. Większość spotkań odbywała się w związku z prowadzonymi interesami, ale powyższa potrzeba była odczuwana również przez osoby, które łączyły wspólne zainteresowania czy wyznanie, a nie tylko ten sam zawód czy branża. To z kolei zainicjowało istnienie segmentu spotkań stowarzyszeń (Falk i Pizam, 1991, s. 111 za: Spiller, 2002, s. 4). Powyższe procesy zachodziły przede wszystkim w Ameryce Północnej i Europie, lecz nie w jednakowym tempie (Spiller, 2002, s. 4–5). Choć to kongres wiedeński uznaje się za pierwsze międzynarodowe spotkanie, wraz ze wskazaniem efektów jego organizacji dla stolicy Austrii (Rogers, 2013, s. 3–4), to w Stanach Zjednoczonych w XIX wieku wystąpiły sprzyjające warunki do wzrostu tego rynku, do których R.C. Ford i W.C. Peeper (2007, s. 1105–1107) zaliczyli m.in. skłonność do wymiany wiedzy, rozwój kolei czy dostrzeganie w kongresach szansy na wyjście z kryzysu gospodarczego. W XX wieku dysproporcje się utrzymały, ponieważ czas wojen światowych znacząco zahamował rozwój spotkań na Starym Kontynencie (Rogers, 2013, s. 3–4). Tak istotne problemy nie wystąpiły w Stanach Zjednoczonych, co umożliwiło dalszą ekspansję tego sektora. Obecnie jego rozwój jest determinowany przez procesy globalizacyjne, a wśród megatrendów oddziałujących na światowy rynek spotkań wymienia się m.in. rozwój nowoczesnych technologii, zmiany demograficzne, pojawianie się nowych aktorów czy potrzebę stosowania rozwiązań ekologicznych (Cieślowski, 2015, rozdz. 3.1 i 3.2).

Rosnące znaczenie opisywanego sektora dla gospodarki wpłynęło na wzrost zainteresowania badaczy tą sferą działalności. Na przestrzeni lat powstało również

wiele terminów opisujących kwestię podróżowania i spotykania się w celach zawodowych. W artykułach z lat 1983–2003 wykorzystanych w pracy przeglądowej J.J.-E. Yoo i K. Weber (2005, s. 208–214) pojawiają się m.in. takie sformułowania, jak: podróże służbowe (*business travel*), branża kongresowa (*convention industry*), branża spotkań (*meeting industry*), turystyka biznesowa (*business tourism*), turystyka MICE (*MICE tourism*) lub branża MICE (*MICE industry*). B. Rittichainuwat i J. Mair (2012, s. 1237) przytaczają również sformułowanie: branża wydarzeń biznesowych, a K. Celuch (2014, s. 10–11) uzupełnia powyższą listę o kolejne wykorzystywane w literaturze terminy, m.in. o: wydarzenia biznesowe (*business events*) czy spotkania, konwencje i podróże motywacyjne (w skrócie MC&IT od *meetings, conventions and incentive travel*). Poszczególne pojęcia zyskały mniejszą lub większą popularność wśród naukowców i praktyków działających na różnych kontynentach (Celuch, 2014, s. 11; Locke, 2010, s. 210)¹⁸, natomiast mnogość wykorzystywanych terminów wynika z różnorodności aktywności, których mogą dotyczyć powyższe pojęcia. Równocześnie stwarza ona trudność w określeniu, na ile zakresy tych terminów pokrywają się i czy w związku z tym poszczególne słowa mogą być stosowane zamiennie (por. Davidson i Cope, 2003; Sidorkiewicz, 2011; Świątecki, 2005). Dla przejrzystości rozważań prowadzonych w dalszych fragmentach tej pracy w kolejnych akapitach zostaną omówione podstawowe pojęcia, wraz ze wskazaniem istotnych różnic w ich definiowaniu, by następnie przedstawić terminologię obowiązującą w monografii.

Omówienie terminów odnoszących się do branży spotkań powinno zostać rozpoczęte od najogólniejszych pojęć, przechodząc stopniowo do bardziej szczegółowych. Niestety, już takie ich uporządkowanie może sprawić trudność, ponieważ często autorzy nie są zgodni co do zakresu pojęciowego takich określeń, jak: podróże służbowe, turystyka biznesowa, sektor MICE czy wreszcie branża spotkań. Dlatego w książce w pierwszej kolejności skoncentrowano się na scharakteryzowaniu turystyki biznesowej jako pojęcia często stosowanego w publikacjach naukowych i prawdopodobnie najdokładniej opisanego, by stanowiło ono punkt odniesienia dla dalszych wyjaśnień.

2.1.1. Pojęcie turystyki biznesowej

Jednej z pierwszych prób wyjaśnienia terminu **turystyki biznesowej** podjął się F.R. Lawson (1982), natomiast często przytaczaną definicją jest zaproponowana przez R. Davidsona (powołują się na nią m.in. Swarbrooke i Horner, 2001; Rogers,

¹⁸ Zdaniem M. Locke (2010, s. 210) w Europie preferowany jest termin branża spotkań (*meeting industry*), w Australii – sektor wydarzeń biznesowych (*business events sector*), a w Ameryce Północnej i Azji – sektor MICE (*MICE sector*). Nie oznacza to jednak, że wszyscy naukowcy prowadzący badania na określonym obszarze stosują wymienione pojęcia według powyższego klucza.

2013; Celuch, 2014; Sidorkiewicz, 2011). Stwierdził on, że turystyka biznesowa dotyczy „osób podróżujących w celach związanych z ich pracą” (Davidson, 1994 za: Swarbrooke i Horner, 2001, s. 3). W ciągu kolejnych lat powstawały następne definicje (tabela 3), które można przyporządkować do jednego z trzech nurtów (Nawrocka, 2013, s. 77):

- behawioralnego – w którym nacisk kładzie się na cele i motywy podróży turystów,
- atrybutowego – polegającego na wskazaniu cech opisywanego zjawiska,
- enumeratywnego – w którym wymieniane są jego główne elementy, formy.

Należy jednak zaznaczyć, że tworzenie takiej klasyfikacji nie jest do końca zasadne, ponieważ wielu autorów łączyło powyższe podejścia, próbując opisać istotę turystyki biznesowej. Najczęściej integrowano podejście behawioralne z enumeratywnym, dlatego w tabeli 3 przedstawiono definicje różnych autorów wraz z rodzajami aktywności i wydarzeń, które zostały przez nich zaliczone do turystyki biznesowej¹⁹. Przede wszystkim obejmowały one uczestnictwo w różnych wydarzeniach biznesowych²⁰ (co akcentowano również w definicjach opisowych – zob. Lawson, 1982; Beaver, 2005; Celuch, 2005). Z kolei J. Swarbrooke i S. Horner (2001, s. 3) zaproponowali najbardziej obszerną listę aktywności. R. Davidson (1994), S. Medlik (1995, s. 54) i G. Gołębski (2009, s. 17) położyli nacisk na to, że konieczność odbycia podróży wynika z wykonywanej pracy, natomiast V. Nicula i R. Popsa (2014) doprecyzowali, że może się ona wiązać z działalnością gospodarczą, rządową lub podnoszeniem kwalifikacji²¹. Ponadto F.R. Lawson (1982, s. 298) i G. Gołębski (2009, s. 17) zaakcentowali możliwość łączenia wyjazdów związanych z pracą z elementami podróży w ramach czasu wolnego (tabela 3).

2.1.2. Motywy wyjazdów biznesowych

Wyczerpujące wyjaśnienie pojęcia turystyki biznesowej zaproponowano w publikacji Światowej Organizacji Turystyki Narodów Zjednoczonych (United Nations World Tourism Organization – UNWTO), w której określono, że termin ten wiąże się z „podróżowaniem w celach zawodowych, zarówno osób samozatrudnionych, jak i pracowników, pod warunkiem że nie łączy ich stosunek pracy z przedsiębiorcą

¹⁹ Puste komórki w tabeli oznaczają, że określony autor lub autorzy zaproponowali definicję, którą można przypisać tylko jednemu z wymienionych nurtów.

²⁰ Ich szczegółowa klasyfikacja zostanie omówiona w dalszej części rozdziału.

²¹ Tym samym przymiotnik „biznesowy” nie ogranicza się do jego powszechnego rozumienia, a więc powiązania z prowadzeniem działalności gospodarczej, lecz dotyczy ogółu aktywności turystycznych związanych z wykonywaną pracą (w myśl definicji R. Davidsona). W związku z tym jako turysta biznesowy może zostać zakwalifikowany zarówno badacz udający się na konferencję naukową, muzyk dający koncert poza swoim miejscem zamieszkania, jak i piłkarz biorący udział w wyjazdowym meczu swojej reprezentacji lub swojego klubu.

Tabela 3. Definicje oraz zakres przedmiotowy turystyki biznesowej w polskiej i zagranicznej literaturze

Autor	Definicja	Rodzaje wydarzeń/aktywności
Lawson, 1982	Turystyka biznesowa może być szeroko rozumiana jako podróże indywidualne i grupowe. Drugą kategorią wyjazdów obejmuje różnego rodzaju spotkania – konferencje, kongresy, targi – a ich uczestnicy podróżują do określonego miejsca samodzielnie lub w gronie innych osób. Udział w spotkaniu jest zazwyczaj głównym motywem wyjazdu, choć może także stanowić element dłuższej podróży, obejmującej również aktywności w ramach czasu wolnego (s. 298)	<ul style="list-style-type: none"> – podróże indywidualne – podróże grupowe – (konferencje, kongresy, targi)
Davidson, 1994	Turystyka biznesowa dotyczy osób podróżujących w celach związanych z ich pracą (Davidson 1994 za: Swarbrooke i Horner 2001, s. 3)	
Medlik, 1995	Turystyka biznesowa/podróż służbowe – podróże odbywane przez pracowników i inne osoby w ramach ich pracy, obejmujące uczestnictwo w spotkaniach, konferencjach i wystawach (s. 54)	<ul style="list-style-type: none"> – spotkania – konferencje – wystawy
Swarbrooke i Horner, 2001	Termin obejmujący wszystkie aspekty doświadczeń turystów biznesowych (s. 3)	<ul style="list-style-type: none"> – konferencje i spotkania o zasięgu lokalnym lub regionalnym (organizacji lub firm) – międzynarodowe kongresy i konwencje – szkolenia – targi i wystawy – podróże motywacyjne – imprezy promocyjne związane z wprowadzaniem nowych produktów i usług – krótkookresowe migracje do pracy (oddelegowania pracowników do oddziałów, kontrakty) – wymiany wykładowców i studentów – wprowadzanie produktów na rynki – dostarczanie dóbr klientom – zadania wykonywane przez wojsko poza stałą bazą – pomoc charytatywna organizacji pozarządowych realizowana poza ich stałą siedzibą – podróże służbowe osób reprezentujących państwo (np. dyplomaci) – indywidualne podróże służbowe – codzienne dojazdy do pracy poza obszar stałego zamieszkania

Bradley, Hall i Harrison, 2002		<ul style="list-style-type: none"> - spotkania korporacyjne i stowarzyszeń - kongresy - konferencje - targi - wystawy
Davidson i Cope, 2003		<ul style="list-style-type: none"> - spotkania - wystawy - podróże motywacyjne - turystyka korporacyjna
Beaver, 2005	Dobrowolne lub opcjonalne podróże w celach handlowych. Tym samym wystawca na targach jest podróżnym biznesowym, a osoby odwiedzające targi – turystami biznesowymi. Podobne rozróżnienie można zastosować dla organizatorów konferencji i jej uczestników, którzy „wybrali”, zdecydowali się na udział w niej	
Celuch, 2005	Turystyka biznesowa – dowolne, nierutynowe zajęcia służbowe odbywające się zazwyczaj w grupie, do których należą spotkania grupowe (konferencje, seminaria), podróże motywacyjne, targi i wystawy oraz turystyka korporacyjna; szeroko pojęte podróże służbowe w ramach pracy zawodowej	<ul style="list-style-type: none"> - spotkania grupowe (konferencje, seminaria) - podróże motywacyjne - targi i wystawy - turystyka korporacyjna
Świątecki, 2005		<ul style="list-style-type: none"> - konferencje - kongresy - targi - imprezy konsumenne - imprezy motywacyjne - wyjazdy integracyjne - wyjazdy gratyfikacyjne - spotkania firmowe - szkolenia - wszelkiego rodzaju podróże biznesowe
Bhatia, 2006		<ul style="list-style-type: none"> - indywidualne podróże służbowe - spotkania korporacyjne, konferencje lub programy szkoleniowe - spotkania stowarzyszeń - wystawy i targi - szkolenia/wprowadzenie na rynek nowych produktów - podróże motywacyjne

Autor	Definicja	Rodzaje wydarzeń/aktywności
Gaworecki, 2007	Można wskazać kilka charakterystycznych cech turystyki biznesowej. Przede wszystkim trudno ocenić jej rozmiary w skali międzynarodowej. (...) Inną cechą podróży biznesowych jest nietypowa aktywność. (...) Motyw handlowy podejmowania podróży w celach biznesowych narzuca określony model usługi	<ul style="list-style-type: none"> – podróże w interesach – uczestnictwo w kongresach – uczestnictwo w targach i wystawach – turystyka motywacyjna
Hausmann i Schafir, 2007		<ul style="list-style-type: none"> – spotkania firmowe – spotkania z klientami i dostawcami – targi – wystawy – kongresy – konferencje – szkolenia – podróże motywacyjne
Gofembski, 2009	Turystyka biznesowa to wyjazdy o charakterze zawodowym, w czasie których osoby wyjeżdżające korzystają z podstawowych usług turystycznych, a w czasie wolnym zaspokajają potrzeby wypoczynku, poznania, rozrywki itp., wykorzystując istniejącą bazę turystyczną (s. 17)	<ul style="list-style-type: none"> – indywidualne podróże służbowe – spotkania (kongresy, konferencje, seminaria, szkolenia) – wystawy i targi – turystyka motywacyjna – turystyka korporacyjna
Nicula i Popsa, 2014	Forma turystyki obejmująca podróżowanie w celach handlowych, rządowych lub edukacyjnych, w przypadku której elementy rekreacyjne (powiązane z czasem wolnym) mają drugorzędne znaczenie (s. 703)	<ul style="list-style-type: none"> – podróże indywidualne – podróże grupowe – wyjazdy integracyjne i szkoleniowe – udział w wydarzeniach (spotkania, wyjazdy motywacyjne, kongresy, wystawy)

mającym swoją siedzibę w miejscu, które odwiedza określona osoba” (UNWTO, 2010a). Początkowo turystyka biznesowa nie była jednak w ogóle uwzględniana w publikacjach i zestawieniach UNWTO, uległo to zmianie dopiero w latach 90. XX wieku (por. Borodako i in., 2015, s. 12). W rekomendacjach statystycznych UNWTO²² z 1994 roku cele biznesowe zostały wskazane tylko ogólnie, jako jeden z **motywów** odbywania podróży przez turystów (WTO, 1994, s. 5).

Kwestia ta została doprecyzowana w 2007 roku w publikacji *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, w której wśród różnych typów turystyki wymieniono turystykę biznesową, rozumianą jako „podróże powiązane z aktywnością w celach zawodowych lub udziałem w wydarzeniach o charakterze biznesowym” (UNWTO, 2007, s. 18). Znaczenie wyjazdów w celach służbowych zostało potwierdzone w rekomendacjach statystycznych opublikowanych w 2010 roku, gdzie motywy zawodowe zawarto w definicji odwiedzającego (*visitor*) oraz wskazano je jako jedną z dwóch podstawowych kategorii przyczyn odbywania podróży, obok motywów osobistych (UNWTO, 2010a, s. 24).

Motyw odbywania podróży przez turystów jest tym, co łączy definicje przedstawione w tabeli 3 i odróżnia turystykę biznesową od innych form turystyki²³. W rekomendacjach UNWTO (2010a, s. 25–26) wśród szczegółowych celów, zaliczanych do kategorii celów biznesowych i zawodowych, wymieniono:

- uczestnictwo w spotkaniach, konferencjach, kongresach, targach i wystawach;
- wygłaszanie wykładów, dawanie koncertów, udział w przedstawieniach;
- promocję, kupno, sprzedaż produktów i usług w imieniu producenta, który ma siedzibę w innym miejscu niż aktualnie odwiedzane przez daną osobę;
- uczestnictwo w misjach dyplomatycznych, wojskowych i innych organizowanych przez instytucje rządowe czy pozarządowe;
- prowadzenie badań naukowych;
- tworzenie programów wyjazdów turystycznych, zawieranie kontraktów na świadczenie usług noclegowych i transportowych, pracę jako przewodnik itp.;
- zawodowe uprawianie sportu i udział w zawodach;
- uczestnictwo w szkoleniach;
- pracę członka załogi prywatnych środków transportu (jachtów, samolotów itd.).

To dość szczegółowe zestawienie, niemniej jednak nie wyczerpuje wszystkich powodów udawania się w podróż w związku z wykonywaną pracą, ale stworzenie pełnej listy nie jest możliwe ze względu na dynamiczny rozwój różnych sektorów gospodarki.

W.W. Gaworecki (2007, s. 20) w typologii form turystyki, stworzonej na podstawie kryterium motywacji lub grup motywacji, zaklasyfikował turystykę biznesową do kategorii motywów prestiżowych, które są związane z rozwojem osobistym,

²² Organizacja działała wtedy jeszcze pod nazwą World Tourism Organization (WTO).

²³ Choć nie do końca, ponieważ w przypadku podróży typu incentive motyw jest podobny – chęć wyczynku, ale decydującym elementem odróżniającym jest to, kto płaci za wyjazd.

a także chęcią bycia uznanym i szanowanym. O ile wiele z aktywności wymienionych w zestawieniu UNWTO bezpośrednio wiąże się z możliwością doksztalcania i podnoszenia kwalifikacji, o tyle prestiż i możliwość zdobycia uznania będą raczej wynikać z wykonywanego zawodu lub zajmowanego stanowiska, które umożliwia odbywanie podróży biznesowych. Do tej samej kategorii W.W. Gaworecki przypisał turystykę nastawioną na przeżycia, do której można zaliczyć chociażby turystykę eventową, czyli taką, w przypadku której głównym celem wyjazdu jest udział w wydarzeniu.

Trudno się jednak zgodzić z W.W. Gaworeckim w powyższych kwestiach, ponieważ o konieczności wyjazdu decydują nie motywy osobiste, lecz przede wszystkim względy związane z wykonywaną pracą (Davidson i Cope, 2003). Uczestnictwo np. w szkoleniu może oczywiście mieć źródło w chęci samodoskonalenia, ale głównie będzie efektem polecenia przełożonego. Podobnie spotkanie z partnerem biznesowym nie ma bezpośredniego związku z potrzebą wypracowania szacunku czy osiągnięcia prestiżu, lecz wprost wynika z przyjętego zakresu obowiązków. Z tego samego powodu trudno włączać turystykę biznesową do grupy aktywności nastawionych na przeżycia.

2.1.3. Turystyka biznesowa a turystyka czasu wolnego

Chociaż turystom biznesowym towarzyszą inne motywy wyjazdu, to pod kilkoma względami są one podobne do wyjazdów w celach wypoczynkowych. Przede wszystkim turyści biznesowi korzystają z tej samej infrastruktury (zakwaterowania, gastronomii, transportu, informacji turystycznej itd.), co pozostałe segmenty turystów. Wymagają oni jedynie dodatkowych elementów umożliwiających realizację celów zawodowych, np. centrów konferencyjnych i wystawienniczych. Poza tym turyści biznesowi stają się turystami wypoczynkowymi po godzinach pracy i wypełnieniu swoich obowiązków (zob. Kachniewska, 2015), a także podczas korzystania z atrakcji zaplanowanych jako punkty programu konferencji czy innych spotkań. Niejednokrotnie towarzyszą im ich rodziny, dla których biznes nie był motywem wyjazdu, a uczestników podróży motywacyjnych od pozostałych uczestników wycieczki odróżnia jedynie to, że ich wyjazd w całości lub w części opłacił pracodawca (Swarbrooke i Horner, 2001, s. 10).

Poza przyczyną podróży (potrzebami zawodowymi, a nie prywatnymi) źródło finansowania jest głównym kryterium odróżniającym turystykę biznesową od pozostałych form turystyki (tabela 4). Dlatego branża spotkań charakteryzuje się niską elastycznością cenową popytu (Davidson i Cope, 2003, s. 13). Kolejną z różnic wskazanych w tabeli 4 jest to, że turysta biznesowy, w przeciwieństwie do wypoczynkowego, nie podejmuje decyzji o wyborze miejsca, do którego ma się udać, ani o terminie wyjazdu, ponieważ te kwestie są uzależnione od organizatora

wydarzenia, w którym turysta ma wziąć udział. Spotkania takie z reguły odbywają się w dużych miastach, na obszarach uprzemysłowionych i poza sezonem turystycznym, a ich organizacja planowana jest z kilkumiesięcznym, a czasem nawet kilkuletnim wyprzedzeniem. Turyści wypoczynkowi opuszczają swoje codzienne otoczenie, ponieważ czują taką potrzebę i np. chcą odpocząć czy poszerzyć swoje horyzonty. Natomiast turyści biznesowi udają się w podróż, ponieważ wymagają tego od nich obowiązki zawodowe (Davidson i Cope, 2003, s. 7; Hausmann i Schafir, 2007, s. 140).

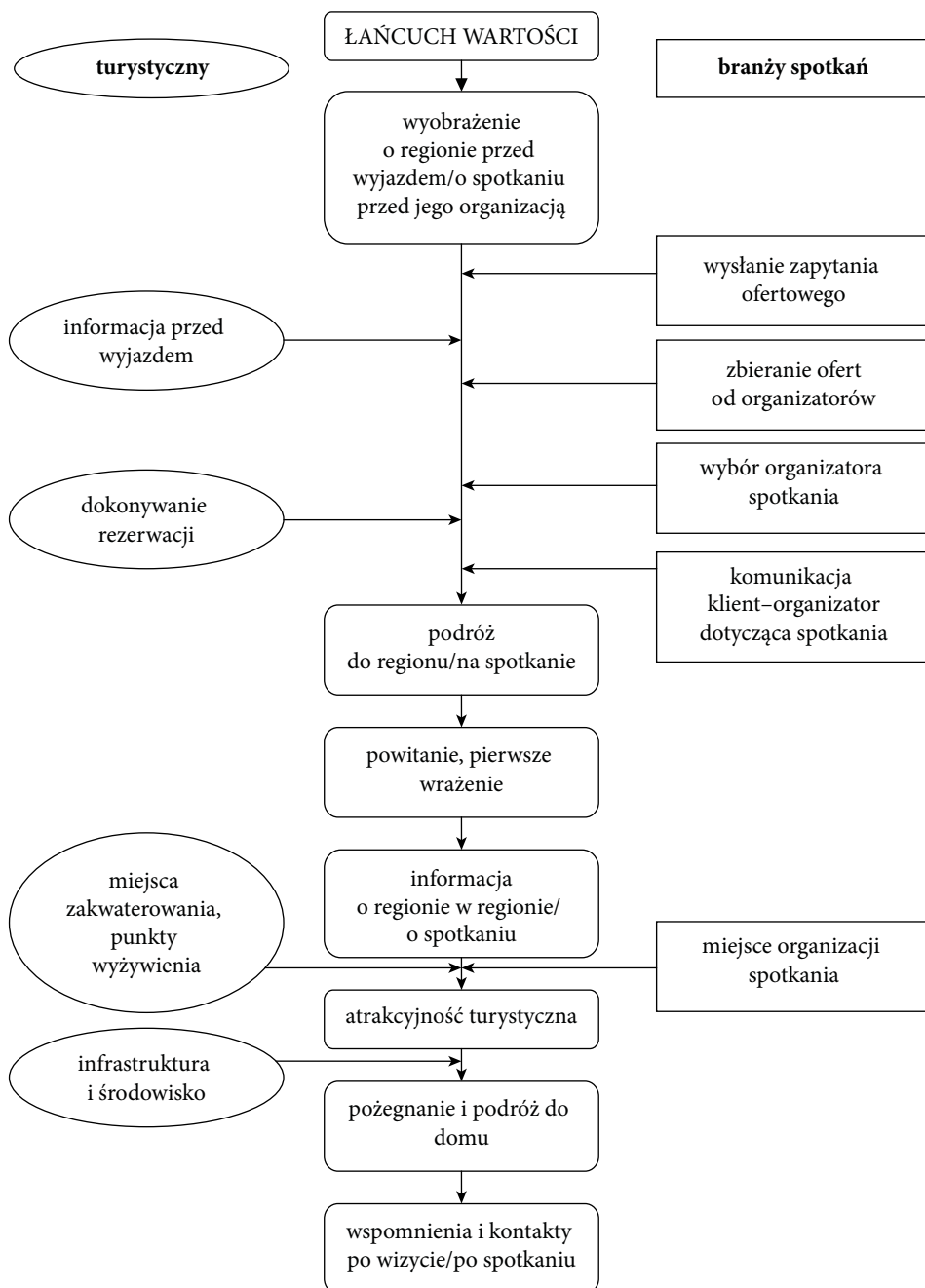
Tabela 4. Różnice między turystyką czasu wolnego a biznesową

Kryterium	Turystyka czasu wolnego	Turystyka biznesowa
Finansowanie podróży	podróżujący	pracodawca
Przyczyna	prywatne potrzeby	relacje biznesowe
Charakter popytu	pierwotny	pochodny
Decydent (wybór miejsca)	podróżujący	organizator wydarzenia
Czas	czas wolny lato/zima weekendy	czas pracy wiosna/jesień od poniedziałku do piątku
Częstotliwość	nieczęste podróże, ale relatywnie dłuższe	częstsze podróże, ale krótsze
Cel/kierunek	głównie wybrzeża, góry, miasta i obszary wiejskie	głównie większe miasta na obszarach uprzemysłowionych
Planowanie	kilka dni, miesiący	kilka lat (w przypadku dużych wydarzeń)
Towarzystwo	rodzina i przyjaciele	brak lub współpracownicy

Zródło: (Davidson i Cope, 2003, s. 7; Hausmann i Schafir, 2007, s. 140; Nawrocka, 2013, s. 78).

Podobieństwa i różnice dotyczące turystyki biznesowej i czasu wolnego unaocznia zestawienie turystycznego łańcucha wartości (Poon, 1993, s. 211) z łańcuchem opracowanym dla branży spotkań (Celuch, 2014, s. 236), przedstawione na rysunku 3. W każdym z łańcuchów przyjęto perspektywę głównego decydenta, lecz w pierwszym jest nim turysta, a w drugim – zleceniodawca organizacji określonego spotkania. Gdyby porównywać turystę biznesowego oraz wyjeżdżającego w celach wypoczynkowych, różnice byłyby minimalne.

Najwięcej rozbieżności występuje przed podjęciem podróży (rysunek 3), ponieważ punktem wyjścia w obu przypadkach jest pewne wyobrażenie, ale jest ono związane z różnymi elementami. O ile w przypadku turystyki czasu wolnego wyobrażenie będzie odnosić się przede wszystkim do postrzeganej atrakcyjności turystycznej danego miejsca, o tyle dla branży spotkań będzie ona tylko jednym z komponentów. Innymi istotnymi składnikami mogą być chociażby: wizerunek lokalnego oddziału stowarzyszenia, potencjalnych partnerów czy też wyobrażenie o mieście lub regionie, jako nowym rynku zbytu lub ogólnie, jako o atrakcyjnym miejscu do prowadzenia działalności.



Rysunek 3. Porównanie turystycznego łańcucha wartości i łańcucha wartości branży spotkań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Poon, 1993, s. 211; Gołembski, 2007, s. 38; Celuch, 2014, s. 236).

Ponadto proces planowania i przygotowywania jest dużo bardziej złożony dla organizacji spotkania²⁴. Następnym etapem jest podróż, ponieważ uczestnicy każdego z wyjazdów muszą dotrzeć do miejsca docelowego, gdzie zostają powitani i weryfikują swoje początkowe wyobrażenia oraz zasięgają dodatkowych informacji. Podczas pobytu turystów biznesowych głównym punktem jest miejsce organizacji spotkania, ponieważ w nim spędzają najwięcej czasu. Wydzielono je ze wspólnej części łańcucha wartości, gdyż może ono, ale nie musi, być też równocześnie miejscem zakwaterowania i wyżywienia. Za to obydwa typy turystów korzystają z elementów składających się na atrakcyjność turystyczną odwiedzanego miasta bądź regionu (dla turystów wypoczynkowych środowisko i dodatkowa infrastruktura odgrywają również istotną rolę), a następnie udają się w drogę powrotną do domu, zabierając ze sobą swoje wrażenia i wspomnienia.

Omawiając łańcuch wartości dla turystyki biznesowej, przyjęto perspektywę podmiotu zlecającego organizację spotkania. Należy jednak pamiętać, że o ile w przypadku turysty wypoczynkowego będzie on jedynym odbiorcą oferty podmiotów zlokalizowanych w regionie, o tyle w przypadku branży spotkań sytuacja jest dużo bardziej złożona. Początkowo promocja regionu nakierowana jest na podmiot planujący spotkanie, aby skłonić go do organizacji wydarzenia w określonym mieście. Lokalne przedsiębiorstwa z kolei zabiegają, żeby ich produkty lub usługi znalazły się w ofercie przedstawionej potencjalnemu zleceniodawcy, a następnie, aby stali się podwykonawcami głównego organizatora spotkania. Natomiast podczas odbywania się wydarzenia w centrum zainteresowania znajdują się jego uczestnicy, którzy korzystają z poszczególnych usług i których pragnie się nakłonić do ponownej wizyty po zakończeniu spotkania.

2.2. Struktura przedmiotowa branży spotkań

Podróżowanie w celach zawodowych jest często związane z udziałem w wydarzeniach, co podkreśla chociażby przytoczony wcześniej termin „branża wydarzeń biznesowych” (*business event industry*). Również pojęcie „rynek spotkań” zawiera w sobie jedną z kategorii wydarzeń, podobnie – w sektorze MICE za jeden z komponentów uważa się „event”, a kwestie terminologiczne będą przedmiotem szczegółowych rozważań w tym rozdziale. Choć w polskiej literaturze słowo „event” może być rozumiane na kilka sposobów (Ratkowska, 2010, s. 26–27), to można przyjąć,

²⁴ Proces decyzyjny wyboru lokalizacji oraz organizacji spotkania zostanie szczegółowo omówiony w rozdziale 3.1, ze względu na zaangażowanie convention bureau w jego przebieg.

że pojęcie to obejmuje różne rodzaje wydarzeń²⁵. D. Getz (2008, s. 404) wyróżnia eventy:

- kulturalne,
- artystyczne i rozrywkowe,
- polityczne i państwowe,
- biznesowe i handlowe,
- edukacyjne i naukowe,
- sportowe (w podziale na wydarzenia związane z zawodowym oraz rekreacyjnym uprawianiem różnych dyscyplin),
- prywatne.

Uczestnictwo w turystyce biznesowej wiąże się z udziałem w różnorodnych **wydarzeniach** (przede wszystkim z trzeciej, czwartej i piątej kategorii²⁶ w typologii D. Getza), co znalazło wyraz w wielu definicjach powyższego pojęcia (ostatnia kolumna w tabeli 3). W literaturze polskiej i światowej autorzy (m.in. Sidorkiewicz, 2011; Sikošek, 2012; Dragičević i in., 2012; Nicula i Popsa, 2014; Zmysłony i Leszczyński, 2014) często powołują się na klasyfikację wydarzeń zaproponowaną przez R. Davidsona i B. Cope'a (2003, s. 4). W ramach turystyki biznesowej wyróżniają oni: spotkania (w tym konferencje i kongresy), podróże motywacyjne, wystawy (w tym targi) oraz turystykę korporacyjną. Poniżej scharakteryzowano pokrótce wymienione elementy:

- **Spotkanie** (*meeting*) – jest organizowane przede wszystkim w celu ułatwienia komunikacji między różnymi grupami, istotnymi dla danego stowarzyszenia lub przedsiębiorstwa (członkami, udziałowcami, klientami, pracownikami itd.) oraz omówienia określonej problematyki (Davidson i Cope, 2003, s. 3; Poland Convention Bureau, 2013, s. 51). Do spotkań zalicza się konferencje, kongresy, szkolenia, walne zgromadzenia i inne, a rozróżniając kongresy i konferencje uznaje się, że kongres obejmuje większą liczbę uczestników i trwa dłużej (Poland Convention Bureau, 2013). Natomiast J. Swarbrooke i S. Horner (2001, s. 341) traktują te kategorie spotkań jako bardzo zbliżone, a stosowane nazewnictwo – kongres, konferencja lub konwent – ich zdaniem zależy w dużej mierze od obszaru geograficznego, w którym wydarzenie jest organizowane. Ponadto instytucje, jak np. Międzynarodowe Stowarzyszenie Konferencji i Kongresów (*International Congress and Convention Association – ICCA*), przyjmują własne definicje spotkania (zob. rozdział 4.1.1).
- **Wystawa** (*exhibition*) lub targi czy impreza konsumencka to okazja dla przedsiębiorstw na zaprezentowanie swoich produktów, umożliwiającą konsumenten-

²⁵ W niniejszej pracy terminy „event” i „wydarzenie” będą stosowane zamiennie.

²⁶ Wskazane trzy kategorie wydarzeń będą w monografii określane łącznie jako wydarzenia biznesowe, ponieważ wiążą się z wykonywaniem obowiązków zawodowych osób ze świata biznesu, polityki lub nauki.

tom zakup towarów lub usług oraz uzyskanie o nich szczegółowych informacji (Davidson i Cope, 2003, s. 3).

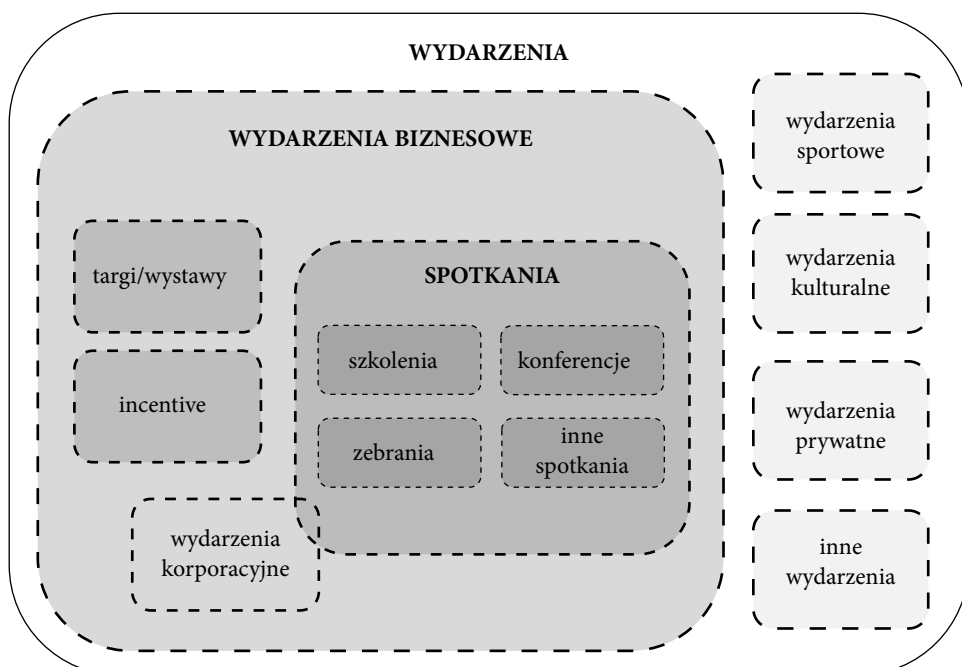
- **Podróż motywacyjna** (*incentive*) – stanowi nagrodę finansowaną przez pracodawcę dla pracowników osiągających najlepsze wyniki. To najczęściej luksusowe wyjazdy do atrakcyjnych miejsc, które mają unikatowy charakter i indywidualnie opracowany program, przez co stanowią silną motywację do dalszej wyťažonej pracy (Davidson i Cope, 2003, s. 3; Gołembski, 2009, s. 19).
- **Turystyka korporacyjna** (*corporate travel/hospitality*) to narzędzie służące do kreowania wizerunku i kształtowania relacji przedsiębiorstwa z jego kluczowymi i potencjalnymi partnerami oraz klientami. Obejmuje m.in. różnego rodzaju rozrywki, jak udział w prestiżowych wydarzeniach sportowych czy kulturalnych (Davidson i Cope, 2003, s. 3).

Powyższa klasyfikacja zdaje się wyczerpywać podstawowe aktywności w ramach turystyki biznesowej. Problem powstaje jednak w związku z różnorodnym definiowaniem wymienionych rodzajów wydarzeń, ponieważ termin „spotkanie” może być rozumiany bardzo wąsko i odnosić się wyłącznie do przedsięwzięć organizowanych przez stowarzyszenia (Poland Convention Bureau, 2013, s. 51) lub szeroko, gdy stanowi pewną nadrzędną kategorię w stosunku do innych typów eventów (Celuch, 2015b, s. 14). Podobnie jest w przypadku wydarzeń biznesowych, które mogą obejmować wszystkie grupy z omawianej klasyfikacji, podczas gdy bardzo często są utożsamiane tylko z aktywnościami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa (Poland Convention Bureau, 2013, s. 51).

Jeszcze prostszy, a przez to bardziej przejrzysty podział w porównaniu do R. Davidsona i B. Cope’a zaproponował K. Celuch (2014). Stworzył on typologię na podstawie kryterium głównego celu wydarzenia, wyróżniając trzy podstawowe kategorie: wiedzę, produkt i motywację. Pierwsza grupa obejmuje wszystkie eventy służące wymianie myśli i doświadczeń. Zaliczono do niej przede wszystkim kongresy i konferencje, ale także szczyty polityczne i kongresy gospodarcze, podczas których informacja jest istotnym czynnikiem w podejmowaniu decyzji. O ile wydarzenia te mogą organizować zarówno podmioty gospodarcze, jak i stowarzyszenia czy inne jednostki, o tyle kategoria „produkt” wiąże się bezpośrednio z ofertą przedsiębiorstw. W tym przypadku eventy, jak wystawy, premiery produktów czy inne wydarzenia korporacyjne, są głównie narzędziami marketingowymi, umożliwiającymi promocję dóbr i usług, a docelowo – ich większą sprzedaż. Ze skutecznością sprzedaży powiązana jest również ostatnia kategoria – „motywacja”. Została ona wyodrębniona, ponieważ wyjazd stanowiący nagrodę za osiągnięte wyniki lub inne sukcesy pracownika jest elementem szerszego systemu motywowania osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie (Celuch, 2014, s. 69–71, 74–103, 126–147, 172–191).

Porządkując podstawowe pojęcia na potrzeby tej pracy, przyjęto, że wydarzenia stanowią nadrzędną kategorię, obejmującą zarówno wydarzenia biznesowe, jak i sportowe, kulturalne, prywatne lub inne (rysunek 4). Z kolei wydarzenia biznesowe

nie muszą być organizowane wyłącznie przez przedsiębiorstwa, mogą je oferować także stowarzyszenia czy jednostki administracji publicznej. Tym, co łączy te eventy, jest fakt, że służą one realizacji określonych celów ich organizatorów, wśród których może się znaleźć osiąganie zysków (jako nadrzędny cel podmiotów gospodarczych), ale także promocja, pozyskanie nowych partnerów, komunikacja z dotychczasowymi i inne, które będą ważne dla przedsiębiorców, stowarzyszeń lub samorządu. Do grupy wydarzeń biznesowych zaliczono: targi i wystawy, incentive oraz spotkania, wśród których dalej wyróżniono konferencje, szkolenia i inne spotkania.



Rysunek 4. Klasyfikacja wydarzeń

Źródło: opracowanie własne.

Jako nieco odrębną kategorię w ramach wydarzeń biznesowych uwzględniono wydarzenia korporacyjne. Mogłyby one zostać ujęte w spotkaniach, jako spotkania wewnętrzne, nakierowane na pracowników i kwestie organizacyjne lub strategiczne przedsiębiorstwa, a także spotkania zewnętrzne, skupiające się na partnerach i klientach (UNWTO i ETC, 2015, s. 84–85). Uznano jednak, że sposób postrzegania tego rodzaju wydarzeń przez R. Davidsona i B. Cope'a (2003, rozdz. 6) odbiega od pozostałych kategorii. W tym przypadku działania są ponownie zorientowane na partnerów zewnętrznych, ale przede wszystkim na wąską grupę kluczowych graczy, dla których zaproszenie do udziału w wydarzeniu jest swego rodzaju nobilitacją.

Taki event może często służyć podniesieniu prestiżu zarówno organizatora, jak i jego partnerów. Przykładem omawianych działań jest chociażby prowadzenie rozmów biznesowych w łóżach kortu centralnego podczas trwania Wimbledonu (Davidson i Cope, 2003, rozdz. 6).

2.2.1. MICE a branża spotkań

Jak zaznaczono we wstępie tego rozdziału, turystyka biznesowa nie jest jedynym terminem stosowanym w odniesieniu do wyjazdów o charakterze biznesowym (zob. Celuch, 2014, s. 10–11). Z przedstawioną klasyfikacją wydarzeń R. Davidsona i B. Cope'a wiążą się kolejne dwa pojęcia: **branża MICE** oraz branża lub przemysł spotkań. Pierwsze z nich to akronim, pochodzący od *meetings* (spotkania), *incentives* (podróże motywacyjne), *conferences* (konferencje) lub *coventions* (kongresy), *exhibitions* (wystawy/targi) lub *events* (wydarzenia), który wprost odwołuje się do głównych kategorii wydarzeń. Jest powszechnie stosowany, co zobrazowano w tabeli 5. Autorzy nie są jednak zgodni co do rozwinięcia tego skrótu. O ile litery M i I nie budzą wątpliwości, o tyle C może być rozumiane jako *conventions* lub *conferences*, a E jako *exhibitions*, *events* lub *expositions* (wystawy). Najczęściej używanym rozwinięciem MICE jest: *meetings*, *incentives*, *coventions*, *exhibitions*, natomiast w Europie preferowane jest stosowanie pojęcia konferencji zamiast kongresów. Powyższy akronim jest wykorzystywany w publikacjach jako podstawowy termin opisujący omawiane zjawisko lub jest traktowany jako synonim czy uzupełnienie dla turystyki biznesowej i innych pojęć. Co ciekawe, dla niektórych autorów jego rozumienie jest na tyle oczywiste i utrwalone w branży oraz świecie nauki, że nie rozwijają tego skrótu w swoich artykułach i raportach (de Lara i Har, 2008; Kuznetsova i Silcheva, 2014; UNWTO, 2014; Valls, Sureda i Valls-Tuñon, 2014; Weber i Ladkin 2005). Ponadto powstają kolejne akronimy stanowiące kombinacje tych samych elementów co w przypadku MICE (tabela 5).

Choć sformułowanie sektor lub branża MICE jest dość powszechnie stosowane, to część autorów uważa, że w niewystarczającym stopniu podkreśla wagę opisywanej sfery działalności gospodarczej (Celuch, 2014, s. 13; Davidson i Cope, 2003, s. 4). Dlatego powyższy termin zostaje stopniowo zastąpiony przez inny – **branżę** bądź **przemysł spotkań** (*meetings industry*). W tym przypadku wyraz „przemysł” oraz definiowanie go jako „sektor przemysłu związany z obsługą, organizacją i nadzorowaniem konferencji, kongresów, wystaw itd.” (Celuch, 2005, s. 9) jest używane na wyrost, ponieważ opisywana aktywność ma przede wszystkim charakter usługowy, a nie produkcyjny. Jednak K. Borodako (2013, s. 71) nie uznaje takiego nazewnictwa za błędne z uwagi na to, że duża część wartości krajowej produkcji w państwach wysokorozwiniętych pochodzi z sektora usług. Ponadto sformułowanie „przemysł spotkań” może podkreślać rangę tej sfery działalności w regionalnej lub lokalnej gospodarce. Podobny

termin (przemysł spotkań i wydarzeń) jest stosowany w raportach Poland Convention Bureau (2013), który akcentuje różnicę między spotkaniem (organizowanym przez stowarzyszenia) a wydarzeniem (przez przedsiębiorstwa), o czym wspomniano wcześniej. W niniejszej książce będzie jednak stosowany termin „branża spotkań”.

Tabela 5. Akronimy stosowane w literaturze w odniesieniu do branży spotkań

Akronim	Rozwinięcie	Autorzy	Obszar
MICE	Meeting Incentive Conference Exhibition	Prayag, 2007; Rogerson, 2010; Rogerson, 2015	Afryka
		Henderson, 2007; Khodr, 2012; Lee, Lee i Jones, 2015	Azja
		Buhalis, 2000; Davidson, Philip i Seaton, 2002; Puczko, Ratz i Smith, 2007; Byrne i Skinner, 2008; Babaita, Pirtea i Ispas, 2010; Bondonio i Guala, 2011; Borzyszkowski, 2011; Ziółkowska-Weiss, 2012; Borodako, 2013; Górecka, 2014; Zhang, 2014; Celuch, 2015a	Europa
		UNWTO i ETC 2015	– *
	Meeting Incentive Convention Exhibition	Oppermann, 1997; Pearlman, 2008; Boo i Kim, 2010; Fenich, Scott-Halsell i Hashimoto, 2011; Hayat, Severt, Breiter, Nusair i Okumus, 2014; Lee i Slocum, 2015; Lee, Lee i Breiter, 2016	Ameryka Pn.
		Weber i Ladkin, 2003; Crouch i Louviere, 2004; Comas i Moscardo, 2005; Deery, Jago, Fredline i Dwyer, 2005; Locke, 2010	Australia i Oceania
		Lew i Chang, 1999; Ngamsom i Beck, 2000; Campiranon i Arcodia, 2008; McCartney, 2008; Sangpikul i Kim, 2009; Kim, Jang i Morisson, 2011; Rittichainuwat i Mair, 2012; Chiang, King i Nguyen, 2012; McCartney, 2014; Sumithra i Mishra, 2016	Azja
		Weber i Ladkin, 2003; Mair i Thompson, 2009; Del Chiappa, 2010; Dwyer, Dragičević, Armenski, Mihalič, i Knežević Cvelbar, 2014; Jagusiewicz, 2013; Mulec i Wise, 2013; Nawrocka, 2013; Borodako i Rudnicki, 2014; Nicula i Popsa, 2014; Jones i Li, 2015; Veloutsou i Chreppas, 2015	Europa
		Weber, 2001; Koutoulas, 2005; UNWTO, 2007; DiPietro, Breiter, Rompf i Godlewska, 2008; Pearlman i Mollere, 2009; Kim i Boo, 2010; Mohammadi i Mohamed, 2010; Pearlman i Gates, 2010; Elston i Draper, 2012; Kim i Qu, 2012; Tinnish i Mangal, 2012	–
	Meeting Incentive Convention Event	Fenich, Hermann i Hashimoto, 2012	Afryka
		Getz, 2003; Tanford, Montgomery i Nelson, 2012	Ameryka Pn.
		Preuss, Seguin i O'Reilly, 2007; Kokkomäki, Laukkanen i Kompula, 2010	Europa
		Ford, 2008	–
	Meeting Incentive Convention Exposition	Chen, 2006	Azja
	MICE	Meeting Incentive Convention Exhibition/ Events	Cieślukowski, 2014
Getz, 2008; Li, 2011; Getz i Page, 2016			–

Akronim	Rozwinięcie	Autorzy	Obszar
	Meeting Incentive Convention/ Conference Exhibition/ Events	Wan, 2011	Azja
		Leszczyński, Zieliński i Zmysłony, 2009; Borodako i in., 2014	Europa
	brak rozwinięcia	Weber i Ladkin, 2005	Australia i Oceania
		de Lara i Har, 2008	Azja
		Weber i in., 2014	Europa
	Kuznetsova i Silcheva 2014; UNWTO, 2014	–	
MCCI	Meeting Congress Convention Incentive	UNWTO i ETC, 2015	–
MEEC	Meeting Exposition Event Convention	Sumithra i Mishra, 2016	Azja
		DiPietro i in., 2008; Strick i Fenich, 2013	–
	Meeting Exhibition Event Convention	Fenich i Bordelon, 2008	Ameryka Pn.
MCE	Meeting Convention Exhibition	Locke, 2010	Australia i Oceania
		Wei i Go, 1999	Azja

Objaśnienia: * Opracowanie miało charakter pogładowy/teoretyczny lub badania były prowadzone w skali międzynarodowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł (kolumna trzecia).

Często pojęcia turystyka biznesowa, branża spotkań i MICE są stosowane zamiennie (Świątecki, 2005), przyjmując chociażby za M. Sidorkiewicz (2011, s. 12), że turystykę biznesową należy wiązać „z szeroko rozumianym spotykaniem się na gruncie zawodowym”. Należy jednak zdecydowanie podkreślić, że używanie powyższych terminów jako synonimów nie jest w pełni słusnym podejściem. W porównaniu do klasyfikacji R. Davidsona i B. Cope’a nazwa sektora MICE nie akcentuje chociażby turystyki korporacyjnej (o czym wspomniano, opisując rysunek 4), natomiast może obejmować inne rodzaje wydarzeń niż biznesowe (Sidorkiewicz, 2011, s. 20). Uznaje się ją za szersze pojęcie w stosunku do turystyki biznesowej także ze względu na możliwość obsługi lokalnego rynku (Borodako i in., 2015, s. 14), czyli uwzględnienia eventów niewymagających odbycia podróży, których uczestnicy nie są turystami w myśl definicji UNWTO (2010a). Ponadto

określenie MICE „podkreśla udział branż uzupełniających i pokrewnych w tworzeniu wartości dla klienta” (Zmysłony i Leszczyński, 2014, s. 109).

Bardziej zasadne wydaje się używanie jako synonimów terminów: branża spotkań i MICE. W tym kontekście samo pojęcie „spotkanie” powinno być definiowane szeroko, a więc powinno obejmować różne rodzaje aktywności i wydarzeń związanych ze spotykaniem się w celach zawodowych (Celuch, 2015b, s. 14; UNWTO, 2006, s. 19, 63). Jeśli odwołać się do klasyfikacji R. Davidsona i B. Cope’a, takie podejście nie jest do końca słuszne, chociażby ze względu na to, że poszczególne kategorie eventów charakteryzują się odmiennymi grupami dostawców, odbiorców, kanałami dystrybucji itd. (Davidson i Cope, 2003, rozdz. 3, 4, 5, 6). Dlatego w tej pracy branża spotkań będzie traktowana jako termin węższy znaczeniowo od branży MICE.

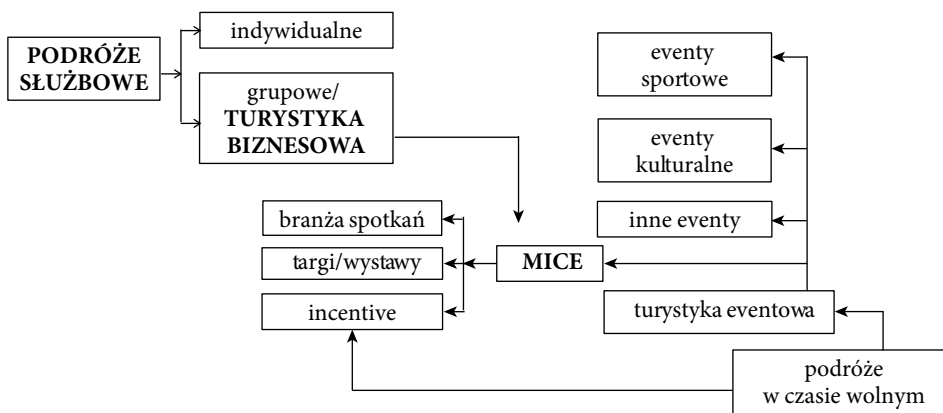
Ostatnim popularnym terminem, który stosuje się w odniesieniu do wyjazdów w celach zawodowych, są **podróże służbowe**. J. Swarbrooke i S. Horner (2001, s. 3) rozróżniają pojęcia turystyki biznesowej i podróży służbowych przede wszystkim przez pryzmat różnicy między turystą i odwiedzającym, czyli turyści biznesowi muszą pozostać poza swoim codziennym otoczeniem przynajmniej przez jedną noc. Ci sami autorzy traktują również turystykę biznesową jako szersze pojęcie, uważając, że wiąże się ono z wszystkimi aspektami doświadczeń turystów, natomiast podróże służbowe sprowadzają się jedynie do przemieszczenia się z punktu A do punktu B (Swarbrooke i Horner, 2001, s. 3). Odmiennie podejście prezentują R. Davidson i B. Cope (2003, s. 3–4), dla których turystyka biznesowa jest węższym terminem, wchodzącym w skład podróży służbowych. Autorzy utożsamiają podróże służbowe z „wszelkimi podróżami, których cele są związane z pracą bądź interesami podróżującego” (Davidson i Cope, 2003, s. 3). Wśród nich bardzo wyraźnie rozróżniają wyjazdy, w przypadku których nie ma możliwości wyboru miejsca, ponieważ jest ono narzucone w związku z obowiązkiem narzuconym określonej osobie (np. udaniem się do klienta w celu podpisania umowy). Odrębną kategorię stanowi turystyka biznesowa, związana z udziałem w różnych wydarzeniach biznesowych, gdyż decyzję o wyborze miejsca ich organizacji charakteryzuje znacznie większa dowolność (Davidson i Cope, 2003, s. 4).

2.2.2. Systematyka pojęć

Porządkując terminologię odnoszącą się do podróżowania w celach biznesowych, należy stwierdzić, że najszerszym pojęciem z tego zakresu są podróże służbowe, które w dalszej kolejności można podzielić na wyjazdy indywidualne i grupowe (rysunek 5 i 6). Druga z wymienionych kategorii jest równoznaczna z terminem turystyki biznesowej (Davidson i Cope, 2003). Podstawą klasyfikacji przedstawionej na rysunku 5 jest zakres aktywności wchodzących w skład poszczególnych pojęć, dlatego turystyka biznesowa jest kategorią nadrzędną w stosunku do branży MICE. Gdyby za kryterium przyjąć zasięg przestrzenny, to sytuacja przedstawiałaby

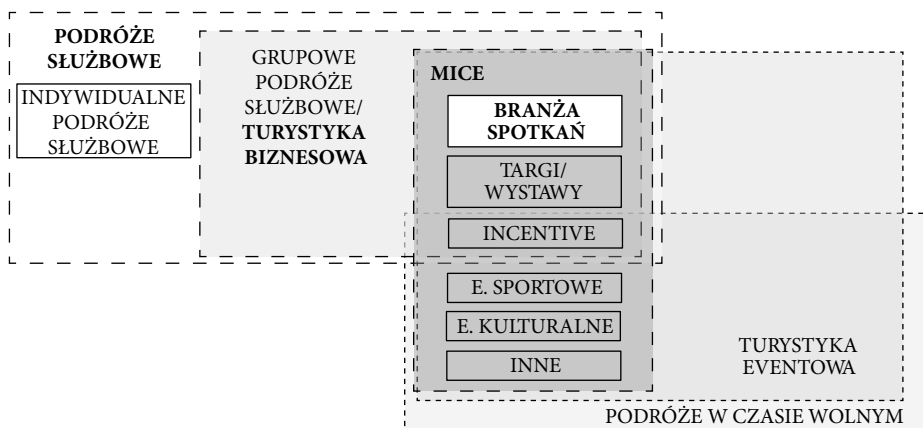
się odwrotnie ze względu na fakt, że w przeciwieństwie do turystyki biznesowej sektor MICE wiąże się też z obsługą lokalnego rynku.

Podstawowym terminem, który będzie stosowany w monografii, jest branża spotkań, traktowana jako najwęższe z pojęć omawianych w tym rozdziale (rysunek 5 i 6). Obejmuje ona konferencje, kongresy i inne spotkania, rozumiane w wąskim znaczeniu tego słowa, a więc stanowi jeden z komponentów MICE, obok targów/wystaw i podróży motywacyjnych. Sformułowaniem najbliższym tak pojmowanej branży spotkań jest turystyka konferencyjna czy kongresowa (*convention tourism*), koncentrująca się na jednym rodzaju spotkań, ale pomijająca aktywności mające miejsce wyłącznie w ramach lokalnego rynku.



Rysunek 5. Systematyka pojęć z zakresu wyjazdów biznesowych

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 6. Zakresy i elementy wspólne pojęć z zakresu wyjazdów biznesowych

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast incentive, jako ostatni ze wspomnianych elementów MICE, najbardziej odbiega od sfery wyjazdów biznesowych. Klasyczne podróże typu incentive stanowią gratyfikację dla pracowników za bardzo dobre wyniki i przebiegają właściwie w ten sam sposób co zorganizowane wyjazdy w ramach kategorii podróży w czasie wolnym. Odróżnia je jednak przede wszystkim to, że koszty wyjazdu motywacyjnego ponosi pracodawca finalnego użytkownika. Nie należy jednak zapominać, że nagrodą może być również wyjazd na prestiżową konferencję lub wypoczynek, który zostanie połączony ze szkoleniem, a wtedy incentive będzie znacznie bliższy pozostałym kategoriom wydarzeń biznesowych.

2.2.3. Efekty rozwoju rynku spotkań

Różnego rodzaju wydarzenia (w tym spotkania) są organizowane w miastach ze względu na spodziewane korzyści dla danego regionu. Może się jednak zdarzyć, że oczekiwane pozytywne efekty będą wyolbrzymione, a negatywne konsekwencje zostaną pominięte w analizach. Ponadto różne rodzaje wydarzeń wiążą się z odmiennym zakresem i siłą oddziaływania na miasto, w którym się odbywają. Z drugiej strony wymogi stawiane przez organizatorów spotkań wymuszają udzielenie odpowiedzi na pytanie, o jakie wydarzenia miasto nie tylko chce, ale przede wszystkim może się ubiegać. Dlatego w miastach istnieje konieczność zarządzania wydarzeniami, w tym również (a z perspektywy tej monografii – w szczególności) biznesowymi.

W większości opracowań podkreśla się przede wszystkim ekonomiczne efekty turystyki biznesowej (m.in. Davidson i Cope, 2003, s. 14–15; Swarbrooke i Horner, 2001, s. 75–77; UNWTO, 2014). Szacuje się, że przeciętne wydatki turysty biznesowego są dwukrotnie, a czasem nawet czterokrotnie wyższe od kosztów ponoszonych przez osoby podróżujące w celach wypoczynkowych. Wynika to z niższej elastyczności cenowej oraz dużego zaangażowania usług dodatkowych. Tym samym intensyfikacji podlegają wszystkie pozytywne procesy związane z rozwojem branży spotkań – uruchamiane są mechanizmy mnożnikowe, tworzy się nowe miejsca pracy, odnotowuje się wyższe wpływy z podatków itd. Ponadto turystyka biznesowa w mniejszym stopniu podlega wahaniom koniunktury, a także skłania władze lokalne do inwestycji w infrastrukturę (Davidson i Cope, 2003; Ford i Peeper, 2007; Swarbrooke i Horner, 2001; UNWTO, 2014).

Pomiar lub przynajmniej oszacowanie wielkości powyższych efektów jest jednak bardzo trudnym zadaniem za względu na złożoność struktury przedmiotowej i podmiotowej opisywanego sektora. Dodatkowo brakuje ogólnodostępnych danych statystycznych umożliwiających dokonanie porównań międzynarodowych. Badania dotyczące wpływu branży spotkań przeprowadzono jak dotąd w Australii, Kanadzie, USA, Meksyku, Danii i Wielkiej Brytanii, ale obejmowały one różny zakres czasowy (Polska Organizacja Turystyczna, 2020a). Podobną analizę przeprowadzono

również dla Polski (Poland Convention Bureau, 2017; 2020), natomiast innym pionierskim projektem był Kraków Impact²⁷, który jako pierwszy w kraju pomógł określić stopień oddziaływania branży spotkań na gospodarkę miasta (Berbeka, Borodako, Klimek, Niemczyk i Seweryn, 2012).

Wpływ turystyki biznesowej nie ogranicza się wyłącznie do efektów ekonomicznych, ale przyczynia się również do wypracowania pozytywnego wizerunku miasta, który będzie przyciągał zarówno turystów, jak i nowych mieszkańców, biznesmenów i inwestorów. Poza tym sprzyja tworzeniu się sieci podmiotów oraz inicjowaniu transferu wiedzy i promocji innowacyjności (UNWTO i ETC, 2015, s. 35–36). Nie bez znaczenia jest też fakt, że branża spotkań umożliwia wydłużenie sezonu turystycznego oraz przyjmuje się, że negatywne oddziaływanie tego sektora na środowisko jest mniejsze niż dla pozostałych rodzajów aktywności turystycznej, ponieważ wydarzenia biznesowe koncentrują się przede wszystkim na obszarach uprzemysłowionych (Davidson i Cope, 2003, s. 10–11). Dodatkowo branża spotkań stanowi większą szansę na odniesienie korzyści dla miast o drugorzędym znaczeniu²⁸ (Crouch i Ritchie, 1998, s. 51–52) oraz dla regionów rozwijających się (UNWTO i ETC, 2015, s. 37).

Oczywiście rozwój turystyki biznesowej w określonym mieście może się również wiązać z wystąpieniem negatywnych konsekwencji, takich jak: koszty utraconych korzyści, konieczność ponoszenia wysokich nakładów inwestycyjnych (Swarbrooke i Horner, 2001, s. 76), niepełne wykorzystanie istniejącej infrastruktury (Wood, 2005, s. 39), efekt wypierania (Hernández-Martín, 2007, s. 18), hałas i zatłoczenie (Collins, Jones i Munday, 2009, s. 829; Wood, 2005, s. 43) oraz wiele innych, ale dotyczą one rozwijania także innych form turystyki oraz organizacji bardzo dużych wydarzeń, nie tylko biznesowych.

Wielkość i rodzaj efektów będą zależały głównie od skali określonego wydarzenia. Ze względu na stopień oddziaływania J. Allen, W. O’Toole, I. McDonnell i R. Harris (2002, s. 12–14) wyróżnili cztery kategorie wydarzeń:

- megaeventy (*mega-events*),
- wydarzenia charakterystyczne (*hallmark events*),
- wydarzenia główne (*mayor events*)²⁹,
- wydarzenia lokalne (*local events*).

Do megaeventów zalicza się takie wydarzenia, jak np. igrzyska olimpijskie czy wystawy światowe (EXPO), ale pojęcie to nie ma jednej, uniwersalnej definicji. Jednak z pewnością ten typ wydarzeń charakteryzuje się wysoką liczbą uczestników,

²⁷ Więcej informacji o projekcie: <http://krakowimpact.pl/>.

²⁸ Tzw. *second-tier cities* lub *secondary cities*, czyli mniejsze miasta, które nie są stolicami państwa albo bardzo dużymi ośrodkami, ale dysponują odpowiednimi zasobami, żeby rozwijała się w nich branża spotkań (zob. Crouch i Ritchie, 1998; Nelson i Rys, 2000).

²⁹ D. Getz (2008, s. 407) w podobnej typologii wydarzenia główne zastąpił wydarzeniami regionalnymi (*regional events*).

dużym zasięgiem medialnym, wysokimi kosztami organizacji oraz znaczącym wpływem na miejsce, w którym się odbywają (Müller, 2015). M. Florek, T. Breitbarth i F. Conejo (2008) dodają, że w dużym stopniu oddziałują również na wizerunek gospodarza. Z marką i postrzeganiem regionu wiążą się ściśle tzw. wydarzenia charakterystyczne, które stają się niemalże synonimem dla nazwy określonego miasta, ponieważ np. hasło „Oktoberfest” natychmiast przywołuje na myśl Monachium, a „karnawał” – Rio de Janeiro. Dzięki takim eventom miejsce może uzyskać międzynarodową rozpoznawalność i czerpać korzyści chociażby z przyjazdów turystów. Mniejsze efekty będą niosły ze sobą wydarzenia główne, ze względu na niższą frekwencję i zainteresowanie mediów niż w przypadku megaeventów. Mają również mniejsze znaczenie dla wizerunku w porównaniu do wydarzeń charakterystycznych. Natomiast uzupełnienie miejscowego kalendarza imprez stanowią wydarzenia lokalne o najmniejszej skali oddziaływania na miasto (Allen i in., 2002, s. 12–14).

Powyższą klasyfikację można również odnieść do wydarzeń biznesowych i spotkań. Jak wspomniano wcześniej, za megaeventy uznaje się m.in. wystawy światowe (Allen i in., 2002, s. 12; Yu, Wang i Seo, 2012), a zdaniem H. Hiller (1995) do tej kategorii można również zaliczyć bardzo duże kongresy. Z kolei żeby określić kongres mianem megawydarzenia, powinno ono spełniać następujące warunki (Hiller, 1995, s. 377):

- jego organizacja jest planowana z bardzo dużym wyprzedzeniem czasowym,
- niezbędne jest duże pomieszczenie wraz z kilkoma mniejszymi salami do zagospodarowania podczas wydarzenia,
- zakwaterowanie uczestników odbywa się w przynajmniej kilku różnych obiektach noclegowych,
- program kongresu jest szczegółowo zaplanowany i uwzględnia dodatkowe aktywności przed kongresem i po odbyciu się wydarzenia,
- uczestnikami są głównie krajowi i międzynarodowi goście.

Natomiast wydarzeniami charakterystycznymi mogą być np. targi czy spotkania, które od wielu lat odbywają się w tym samym miejscu. Określone wydarzenie prawdopodobnie będzie jednak budziło konotacje z miastem przede wszystkim w grupie odbiorców targów lub konferencji, lecz nie utrwali się w świadomości odbiorców masowych. Pozostałe wydarzenia biznesowe zostaną zaliczone do eventów głównych lub lokalnych, w zależności od liczby uczestników, występowania wśród nich gości krajowych i zagranicznych, a także zainteresowania mediów.

2.2.4. Zarządzanie wydarzeniami w mieście

Za uszczegółowienie typologii Allena i in. można przyjąć podejście zaproponowane przez K. Cieślakowskiego i J. Kantyka (2015, s. 33–35), którzy uznali, że stopień oddziaływania wydarzeń należy rozpatrywać w trzech wymiarach: zasięgu prze-

strzennego, tematyki bądź celu oraz częstotliwości wydarzenia (tabela 6). Uwzględniając te kryteria, można wyróżnić 32 rodzaje wydarzeń, stanowiące kombinację 10 parametrów (oznaczonych jako: $x_1 \dots x_4, y_1 \dots y_4, z_1, z_2$). Wydarzeniem najmniej atrakcyjnym dla władz miasta z perspektywy generowanych efektów będzie event opisany przy pomocy parametrów o najniższych indeksach (x_1, y_1, z_1), czyli wydarzenie lokalne, zamknięte i jednorazowe. Z drugiej strony autorzy największej potencjalnych korzyści przypisują międzynarodowym imprezom sportowym, odbywającym się cyklicznie (x_4, y_4, z_2), ze względu na „prawdopodobieństwo dużej liczby uczestników (dziennikarzy, mediów, sponsorów, wystawców, gości specjalnych, delegatów), dużego rozgłosu i wielu korzystnych skutków ekonomicznych dla regionu” (Cieślikowski i Kantyka, 2015, s. 35).

Tabela 6. Wymiary w typologii wydarzeń według Cieślikowskiego i Kantyka

Wymiary	Przestrzenny zasięg oddziaływania wydarzenia (x)	Tematyka/główny cel organizatora (y)	Częstotliwość (z)
Parametry	lokalne (x_1) regionalne (x_2) ogólnokrajowe (x_3) międzynarodowe (x_4)	prywatne/zamknięte* (y_1) biznesowe (y_2) kulturalne (y_3) sportowe (y_4)	jednorazowe/okazjonalne (z_1) powtarzalne/cykliczne (z_2)

* Rocznice, spotkania polityczne i inne adresowane do zaproszonej grupy gości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Cieślikowski i Kantyka, 2015, s. 33–34).

Wydarzenia biznesowe w tej klasyfikacji zostały ujęte jako potencjalnie mniej atrakcyjne dla miasta niż eventy kulturalne i sportowe prawdopodobnie z racji mniejszej liczby uczestników, niewielkiego rozgłosu oraz zainteresowania stosunkowo wąskiej grupy odbiorców. Nie jest to jednak w pełni słuszne podejście, ponieważ zbliżona liczba turystów biznesowych może wydać w mieście znacznie wyższą kwotę w porównaniu np. do uczestników festiwalu muzycznego. Wzmianki o mieście i samym kongresie lub targach z pewnością rzadziej będą się pojawiały w przekazach medialnych niż w przypadku dużych imprez kulturalnych lub sportowych. Jest to pewien mankament podczas realizowania strategii dotarcia do masowego odbiorcy, ale może okazać się zaletą w przypadku potrzeby skierowania przekazu np. do przedsiębiorców i inwestorów.

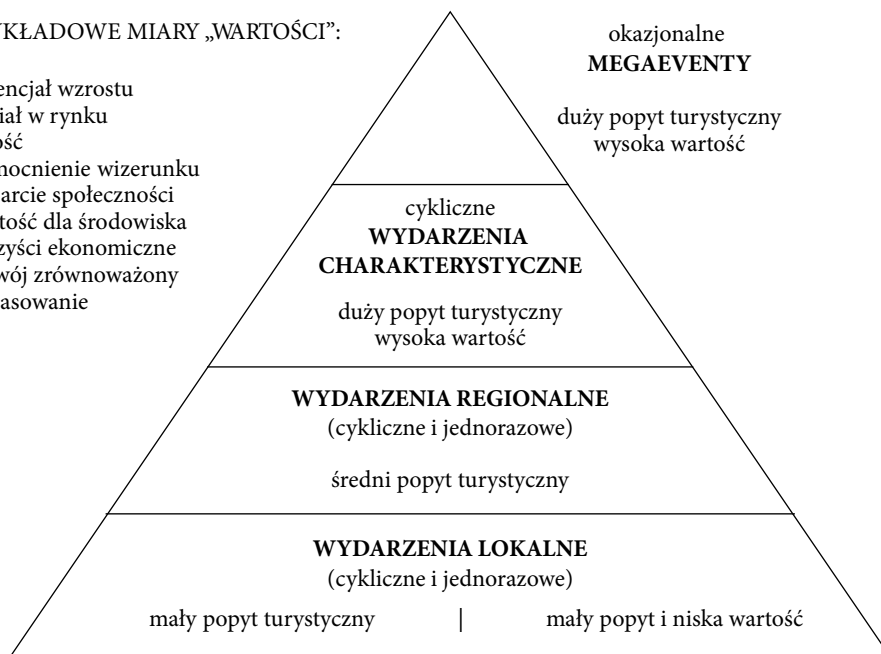
Chociaż sportowe megaeventy mogą się wiązać z największymi korzyściami ekonomicznymi i pozaekonomicznymi, to często niosą ze sobą równie wiele zagrożeń i oferta miasta nie powinna się opierać wyłącznie na tej kategorii wydarzeń. Dlatego D. Getz (2008) twierdzi, że miasta powinny tworzyć portfolio wydarzeń, tak jak firmy opracowują portfolio oferowanych przez siebie produktów (Getz, 2008, s. 407). Według tej koncepcji kluczowe jest określenie celu, któremu wydarzenia mają służyć (jakie korzyści mają przynieść) oraz sposobu pomiaru wartości poszczególnych

eventów (w jakim stopniu przyczynią się do realizacji celu). Wśród proponowanych mierników D. Getz (2008 za: Getz, 2005) wymienia m.in. potencjał wzrostu, jakość, wzmocnienie wizerunku, wsparcie społeczności czy korzyści ekonomiczne³⁰.

Biorąc pod uwagę wartość wydarzenia oraz popyt zgłaszany przez turystów w związku z odbywaniem się imprezy, autor opracował piramidę (rysunek 7), obrazującą zastosowanie podejścia portfelowego (*portfolio approach*) w turystyce eventowej (Getz, 2008 za: Getz, 2005). Szczyt piramidy tworzą megaeventy, generujące największy popyt i charakteryzujące się najwyższą wartością. Są to jednak wydarzenia okazjonalne, które w określonym mieście będą się prawdopodobnie odbywały raz na kilka, kilkanaście bądź nawet kilkadziesiąt lat. Dlatego istotnym elementem portfela powinny być wydarzenia charakterystyczne, które co prawda wzbudzają mniejsze zainteresowanie, ale korzyści z ich organizacji powinny być również wysokie, ze względu na ich powtarzalność i powiązanie z miejscem. Uzupełnienie oferty stanowią liczne wydarzenia regionalne i lokalne, które mogą odbywać się cyklicznie lub jednorazowo.

PRZYKŁADOWE MIARY „WARTOŚCI”:

- potencjał wzrostu
- udział w rynku
- jakość
- wzmocnienie wizerunku
- wsparcie społeczności
- wartość dla środowiska
- korzyści ekonomiczne
- rozwój zrównoważony
- dopasowanie



Rysunek 7. Podejście portfelowe w turystyce eventowej

Źródło: (Getz 2008, s. 407 za: Getz, 2005).

³⁰ Wymienione mierniki mają charakter jakościowy, zatem ocena wydarzeń przy ich pomocy może dostarczać trudności i być subiektywna. Warto rozważyć uzupełnienie analizy o konstrukcję i wykorzystanie syntetycznego wskaźnika, którego komponenty uwzględniałyby poszczególne aspekty założonego celu (zob. Cieślakowski, 2015a).

Stosowanie powyższego podejścia wydaje się słuszne zarówno w odniesieniu do wszystkich wydarzeń organizowanych w mieście (biznesowych, kulturalnych i sportowych), jak i węższej grupy wydarzeń biznesowych (a w szczególności spotkań). Wynika to z konieczności podejmowania decyzji, czy miasto powinno wziąć udział w procesie ubiegania się np. o organizację określonego spotkania międzynarodowego, czy też nie. Decyzja ta powinna wynikać z ustalonych wcześniej kryteriów stanowiących równocześnie mierniki wartości wydarzeń według D. Getza. Tym samym zarządzanie portfolio wydarzeń w mieście w odniesieniu do branży spotkań powinno przebiegać dwutorowo. Z jednej strony powinno służyć określeniu wagi wydarzeń biznesowych w ogólnej hierarchii eventów. Z drugiej strony istotne jest również stworzenie portfela w ramach grupy wydarzeń biznesowych. Dzięki temu możliwe będzie ustalenie i realizowanie celów w branży spotkań wpisujących się w bardziej ogólną strategię miasta, w związku z ekonomicznymi, społecznymi i innymi efektami generowanymi przez wydarzenia biznesowe.

2.3. Struktura podmiotowa rynku spotkań

Ze względu na znaczenie branży spotkań dla miast istotne jest rozpoznanie kluczowych aktorów, którzy działają na tym rynku, a więc którzy mogą się przyczyniać do maksymalizacji pozytywnych oraz ograniczania negatywnych efektów jej rozwoju. Poza charakterystyką poszczególnych grup podmiotów duże znaczenie ma również określenie relacji zachodzących między nimi. Dzięki temu można wskazać, jakie miejsce zajmuje convention bureau na rynku spotkań i z jakimi przedsiębiorstwami, instytucjami itp. wchodzi w interakcje.

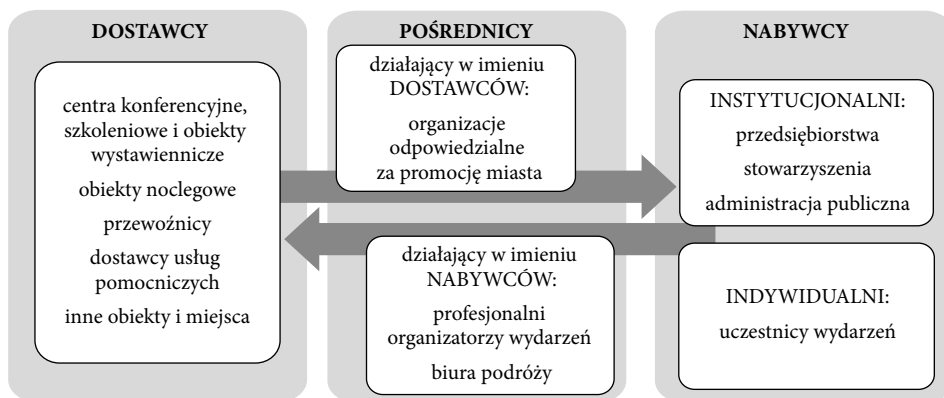
2.3.1. Kluczowi gracze na rynku spotkań

Jak zaznaczono wcześniej, turystykę biznesową i czasu wolnego łączą wspólne elementy, ale struktura rynku spotkań jest bardziej rozbudowana. Zdaniem J. Swarbrooke'a i S. Horner (2001, s. 10) obejmuje ona po stronie podaży przedsiębiorstwa noclegowe, transportowe, gastronomiczne, punkty informacji turystycznej czy atrakcje turystyczne, czyli komponenty tradycyjnie pojmowanej turystyki. W przypadku branży spotkań konieczne jest jednak ich uzupełnienie o centra konferencyjne i wystawiennicze czy przedsiębiorstwa z branży IT lub audiowizualnej oraz inne, niezbędne do organizacji poszczególnych rodzajów wydarzeń. Inaczej przedstawia się również sytuacja po stronie nabywcy na rynku turystyki biznesowej, ponieważ płatnik nie jest konsumentem zakupionych dóbr i usług.

Strukturę rynku spotkań zobrazowano na rysunku 8. Na podaż składają się dwie grupy podmiotów: dostawcy i pośrednicy. Do pierwszej z nich zaliczono obiekty, których głównym przeznaczeniem jest przyjmowanie wydarzeń biznesowych. Należą do nich centra konferencyjne, szkoleniowe i obiekty wystawiennicze. Kolejną grupą dostawców usług są hotele i inne placówki noclegowe, które niejednokrotnie dysponują zapleczem konferencyjnym, czyli jedną bądź wieloma salami i odpowiednim sprzętem technicznym. Mogą zatem nie tylko przyjmować gości na nocleg, lecz również odpowiadać za organizację całego wydarzenia.

Podobnie jak w przypadku turystyki wypoczynkowej, tak i dla branży spotkań niebagatelne znaczenie mają przedsiębiorstwa transportowe. Przewoźnicy umożliwiają zarówno dotarcie do określonego miasta, jak i poruszanie się po nim podczas trwania wydarzenia. Jest to szczególnie istotne, gdy konferencja odbywa się w kilku miejscach. Wtedy organizatorzy mogą zapewnić zbiorowy środek transportu ułatwiający przemieszczanie się uczestników między obiektem noclegowym, różnymi miejscami prelekcji czy atrakcjami zapewnionymi w czasie wolnym.

Istotną rolę odgrywają również dostawcy usług pomocniczych. Zakres ich działalności może być bardzo wąski i obejmować wyłącznie dostarczenie produktów i usług na potrzeby organizacji określonego rodzaju wydarzeń biznesowych (np. budowa/wynajem stoisk targowych) lub szeroki – wtedy poszczególne segmenty turystyki biznesowej są jednymi z wielu obsługiwanych rynków. W skład drugiej grupy wchodzi chociażby przedsiębiorstwa gastronomiczne, podmioty zajmujące się tłumaczeniami, promocją czy organizacją rozrywki. Ostatnia grupa dostawców to inne obiekty i miejsca, jak: hale widowiskowo-sportowe, stadiony, sale wykładowe, kina, teatry, muzea, miejsca historyczne i inne, które mogą stanowić alternatywę dla centrów konferencyjno-wystawienniczych lub wzbogacać program wydarzenia (Cieślowski, 2014; Davidson, 2001; Davidson i Cope, 2003; Swarbrooke i Horner, 2001).



Rysunek 8. Struktura rynku spotkań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Swarbrooke i Horner, 2001, s. 7; Davidson i Cope, 2003, s. 9; Cieślowski, 2014, s. 114).

Głównymi nabywcami na rynku spotkań są organizatorzy poszczególnych wydarzeń (rysunek 8). Określone przedsiębiorstwo, stowarzyszenie lub jednostka administracji publicznej ponosi koszty związane z organizacją i może przedsięwzięcie realizować samodzielnie lub zlecić to zadanie wyspecjalizowanemu podmiotowi gospodarczemu. W odniesieniu do podmiotu, który inicjuje wydarzenie, stosuje się określenia: klient, zleceniodawca lub host, czyli gospodarz eventu (Celuch, 2014, s. 62). Ponadto wymienione powyżej grupy nabywców instytucjonalnych finansują w całości lub części udział swoich pracowników w targach, wyjazdach motywacyjnych, konferencjach i innych spotkaniach. Natomiast finalnymi konsumentami poszczególnych usług są właśnie uczestnicy wspomnianych wydarzeń (nabywcy indywidualni), którzy mogą, ale nie muszą partycypować w kosztach ich organizacji oraz kosztach podróży ponoszonych przez pracodawcę (Cieślukowski, 2014; Davidson, 2001; Davidson i Cope, 2003; Swarbrooke i Horner, 2001).

Należy również zwrócić uwagę na charakter relacji między przedstawionymi podmiotami, ponieważ w turystyce biznesowej łączą się rynki: B2B (*business to business*) i B2C (*business to customer*). Pierwszy z wymienionych dotyczy związków między hostem (nabywcą instytucjonalnym) a lokalnymi dostawcami. Z kolei między uczestnikami wydarzenia (nabywcami indywidualnymi) a jego organizatorem oraz między uczestnikami a podmiotami zapewniającymi poszczególne dobra i usługi będą zachodzić relacje o charakterze B2C. Rozróżnienie tych dwóch rynków jest istotne z perspektywy chociażby prowadzenia działań marketingowych i konieczności dostosowania narzędzi oraz formy przekazu do poszczególnych grup odbiorców.

Na rynku spotkań niebagatelną rolę odgrywają pośrednicy (rysunek 8). Mogą oni działać na zlecenie nabywcy instytucjonalnego, czyli organizatora wydarzenia, lub występować w imieniu poszczególnych dostawców i reprezentować cały region (Cieślukowski, 2014, s. 114). Do pierwszej grupy należą wyspecjalizowane agencje, biura podróży i inne przedsiębiorstwa przejmujące całość lub część obowiązków związanych z organizacją eventu (Davidson, 2001; Swarbrooke i Horner, 2001; Zmysłony i Leszczyński, 2014). Często spotykanym terminem w przypadku tego typu podmiotów jest PCO, czyli *professional congress* (lub *conference*) *organizer*³¹ (Celuch, 2014, s. 90; UNWTO i ETC, 2015), który odnosi się do przedsiębiorstwa-specjalisty w zakresie planowania i przygotowania nie tylko kongresów i konferencji, lecz także zjazdów, seminariów itp. Kolejną kategorią jest EMC (*event management company*), czyli podmiot gospodarczy, który odpowiada za organizację określonego eventu, ale stanowiącego jedynie punkt programu większego wydarzenia, np. wieczornej gali podczas spotkania stowarzyszenia (UNWTO i ETC, 2015, s. 105). Natomiast wszelkie osoby zajmujące się zawodowo organizacją wydarzeń biznesowych można określić mianem *meeting planners* i czasem są one zatrudnione na

³¹ Termin ten jest tłumaczony na j. polski jako profesjonalny organizator kongresów – POK (Celuch, 2014, s. 90–91).

stałe w instytucjach czy przedsiębiorstwach należących do kategorii nabywców – rysunek 8 (Celuch, 2014, s. 62–63, 91).

Niejako po drugiej stronie gry rynkowej znajduje się grupa pośredników, działających w imieniu lokalnych dostawców (rysunek 8). Zalicza się do nich przede wszystkim podmioty odpowiadające za promocję określonego miasta, czyli: DMO (*destination management organization*), biura promocji i convention bureaux (zob. Ogonowska, 2017), które specjalizują się w rynku spotkań. Z kolei takie przedsiębiorstwo jak DMC (*destination management company*)³² może nastroczać pewnych trudności z zakwalifikowaniem go do jednej z powyższych dwóch grup pośredników. Próbując najprościej ująć istotę tego podmiotu, należałoby go zdefiniować jako organizatora wydarzeń działającego na lokalnym rynku. Z kolei wspomniana trudność kwalifikacji wynika z jednej strony z tego, że dostarczanie informacji oraz zapewnianie większej atrakcyjności programu wydarzenia (Felsher, 2010; Price i Becker, 2002, s. 121) może zbliżać kompetencje DMC do obowiązków przypisanych convention bureau.

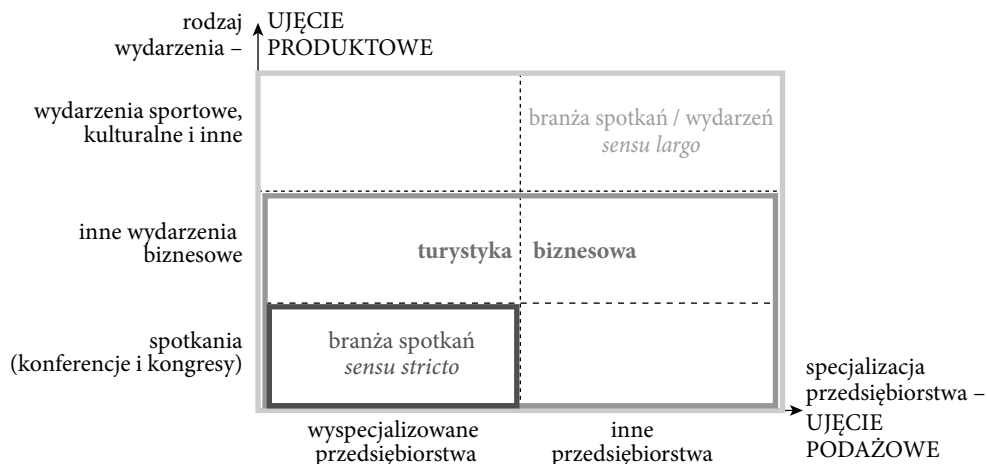
Z drugiej strony DMC zajmuje się organizacją wydarzenia na zlecenie określonego nabywcy, czyli jego zakres działalności może być dokładnie taki sam jak w przypadku PCO (profesjonalnego organizatora kongresów). DMC bazuje jednak przede wszystkim na lokalnej sieci kontaktów, natomiast PCO może zorganizować wydarzenie w dowolnym mieście czy regionie. Tym samym przewagą DMC jest bardzo dobra znajomość określonego rynku i np. istotnych uwarunkowań prawnych, a kompetencje DMC i PCO mogą pokrywać się w zakresie wyboru podwykonawców do organizacji poszczególnych elementów spotkania (Meetings and conventions, 2016). Uznano, że podstawowym zadaniem DMC w pozyskiwaniu klientów powinna być promocja lokalnych dostawców jako kluczowych kontrahentów i z tego powodu zdecydowano o zaklasyfikowaniu tego przedsiębiorstwa do grupy pośredników działających na zlecenie dostawców, choć należy zaznaczyć, że w praktyce bardzo często różnice między DMC a PCO się zacierają (Celuch, 2014, s. 91; UNWTO i ETC, 2015, s. 105; Price i Becker, 2002, s. 121).

2.3.2. Branża spotkań *sensu stricto* i *sensu largo*

Podsumowując dotychczasowe rozważania zawarte w tym rozdziale, należy podkreślić, jak wiele uwagi różni autorzy poświęcali definiowaniu pojęcia turystyki biznesowej, podczas gdy branżę spotkań traktowali głównie jako mniej lub bardziej

³² K. Celuch (2014, s. 91) proponuje następujące tłumaczenie DMC na j. polski: biuro zarządzania destynacją turystyczną. Wydaje się jednak, że nie jest to sformułowanie w pełni oddające specyfikę działalności tego podmiotu, ponieważ może budzić skojarzenie z instytucjami o innym profilu aktywności (DMO czy biurami promocji działającymi przy urzędach miast). Tym samym nie podkreśla zarobkowego celu funkcjonowania DMC ani nie zaznacza koncentracji na rynku turystyki biznesowej, lecz odnosi się do turystyki ogółem (ze względu na użycie terminu destynacja turystyczna).

bliskoznaczny termin. Za K. Celuchem (2015a, s. 22) można przyjąć, że branża spotkań to „sektor gospodarki związany z organizacją i promocją spotkań oraz zarządzaniem spotkaniami”. Od przyjętej perspektywy będzie jednak zależało, jak szeroko należy rozumieć to pojęcie. W podejściu podażowym (rysunek 9) kluczowym kryterium jest specjalizacja przedsiębiorstw, a więc branżą spotkań *sensu stricto* tworzą organizacje, których działalność jest nastawiona przede wszystkim na obsługę rynku spotkań.



Rysunek 9. Definiowanie branży spotkań w ujęciu produktowym i podażowym

Źródło: opracowanie własne.

Branża spotkań *sensu largo* obejmuje również inne podmioty, których usługi są konieczne podczas organizacji spotkań, ale rynek ten nie jest kluczowym obszarem ich aktywności. Drugie podejście jest związane z zakresem produktowym, a więc m.in. sposobem definiowania pojęcia „spotkanie”. W wąskim ujęciu branża spotkań ogranicza się tylko do konferencji i kongresów, jednak może ona być rozumiana szerzej, gdy spotkania będą utożsamiane z ogólną kategorią wydarzeń biznesowych. Natomiast w najszerszym ujęciu w branży spotkań mogą zostać uwzględnione również imprezy sportowe, kulturalne i inne (rysunek 9).

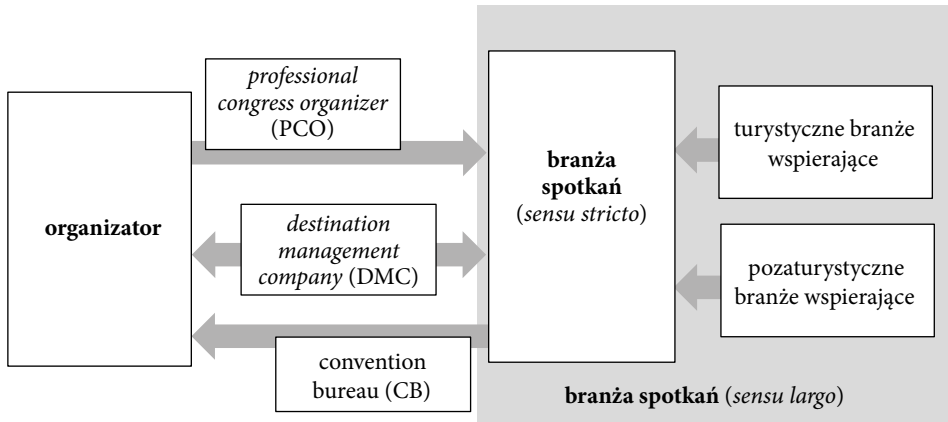
W tym kontekście należy stwierdzić, że branża spotkań:

- 1) ***sensu stricto*** to sektor podmiotów wyspecjalizowanych w organizacji/obsłudze spotkań (przede wszystkim konferencji i kongresów),
- 2) ***sensu largo*** to sektor obejmujący różnorodne podmioty, których działalność w mniejszym lub większym stopniu jest związana z organizacją wydarzeń biznesowych i innych.

Z kolei branża spotkań będzie wyrażeniem synonimicznym dla turystyki biznesowej wtedy, gdy omawiane pojęcie obejmie zarówno wyspecjalizowane

podmioty, jak i te, dla których rynek spotkań stanowi drugorzędny obszar działalności (uwzględniając tym samym przedsiębiorstwa tworzące gospodarkę turystyczną), a spotkania będą definiowane szeroko, jako konferencje, kongresy, wystawy, targi, wyjazdy motywacyjne i wydarzenia korporacyjne. W niniejszej monografii termin „branża spotkań” będzie używany przede wszystkim w jego wąskim znaczeniu.

W związku z powyższym branżą spotkań *sensu stricto* tworzą przede wszystkim centra konferencyjno-kongresowe wraz z hotelami przystosowanymi do wypełniania funkcji konferencyjnej. Ich ofertę uzupełniają turystyczne oraz pozaturystyczne branże wspierające (rysunek 10). Do pierwszej z nich można zaliczyć wszelkie usługi, z których korzystają również turyści podróżujący w innych celach niż biznesowe, np. usługi gastronomiczne, transportowe, przewodnickie czy kulturalne (choć turyści biznesowi często korzystają z usług wyższej jakości). Pozostałe przedsiębiorstwa, niezwiązane bezpośrednio z działalnością turystyczną, zostaną zakwalifikowane do drugiej grupy, w której znajdzie się chociażby realizacja tłumaczeń czy dostarczenie i obsługa sprzętu audiowizualnego.



Rysunek 10. Główni aktorzy lokalnego rynku spotkań

Źródło: opracowanie własne.

Tym samym przedsiębiorstwa tworzące branżę spotkań *sensu stricto* są jednymi z kluczowych aktorów opisywanego rynku, ale skuteczność ich działalności w dużej mierze jest warunkowana wsparciem przez podmioty należące do branży spotkań *sensu largo*. Wspólnie są w stanie przyciągnąć organizatora spotkania (określanego też jako host, w przeciwieństwie do pośredników – profesjonalnych organizatorów kongresów – PCO) i zapewnić satysfakcjonującą realizację przedsięwzięcia. Odpowiedzialność za organizację wydarzenia może zostać przekazana przez hosta PCO lub DMC (*destination management company*). DMC będzie jednak wybierało do współpracy przede wszystkim lokalnych poddostawców, wspierając w ten sposób

miejscową branżą. Z kolei convention bureau działa w imieniu branży (co obrazuje zwrot strzałki na rysunku 10), promując ofertę miasta i pomagając w pozyskiwaniu spotkań. Zakres jego funkcjonowania może być jednak różny w zależności od sposobu rozumienia branży spotkań, a także aktywności pozostałych podmiotów w określonym mieście. Dlatego w kolejnym rozdziale zostanie omówiona charakterystyka convention bureau uwzględniająca powyższe kwestie.

3. RYNEK SPOTKAŃ A KONKURENCYJNOŚĆ MIAST

W poprzednich rozdziałach skoncentrowano się na omówieniu znaczenia zasobów w kształtowaniu konkurencyjności miast oraz wskazaniu, jaką rolę w tym procesie odgrywają instytucje. Następnie scharakteryzowano rynek spotkań oraz wyodrębniono główne grupy podmiotów na nim działających. Po wnikliwej analizie powyższych aspektów możliwe jest określenie, jakie zasoby są niezbędne do budowania konkurencyjności lokalnej branży spotkań oraz jak kształtuje się relacja między konkurencyjnością branży spotkań a konkurencyjnością miasta. Ponadto znając kluczowych aktorów rynku spotkań, można przystąpić do próby identyfikacji kosztów transakcyjnych występujących w relacjach między nabywcami, pośrednikami i dostawcami uczestniczącymi w procesie pozyskiwania i organizacji spotkań. Powyższe kwestie będą przedmiotem rozważań w tym rozdziale.

Rozdział został podzielony na trzy części. W pierwszej skoncentrowano się na omówieniu procesu pozyskiwania spotkań, a więc na sposobie, w jaki zapadają decyzje o organizacji wydarzenia w określonym miejscu. Jego zrozumienie jest kluczowe dla wskazania zasobów umożliwiających podjęcie rywalizacji na międzynarodowym rynku spotkań. Dlatego drugi podrozdział dotyczy konkurencyjności branży spotkań, w którym zwrócono szczególną uwagę na kryteria wyboru miejsca organizacji wydarzenia, traktując je jako wyznaczniki konkurencyjności tego sektora. Sprawdzono również, w jaki sposób wpisują się one w teorie odnoszące się do konkurencyjności jednostek przestrzennych. Zrozumienie procesu decyzyjnego w zakresie wyboru lokalizacji spotkania ma również znaczenie dla określenia roli poszczególnych podmiotów w jego przebiegu oraz sposobu kształtowania się relacji między nimi, co z kolei wpływa na koszty transakcyjne powstające na rynku spotkań. Identyfikacji rodzajów tych kosztów poświęcono ostatni podrozdział.

3.1. Proces pozyskiwania spotkań

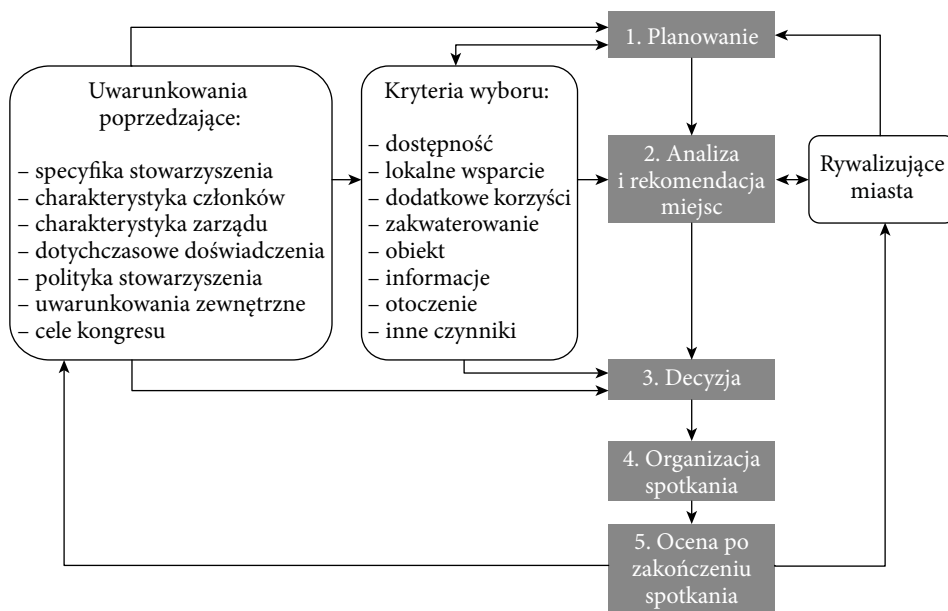
Rozumiejąc znaczenie spotkań dla miast oraz znając kluczowych aktorów tego rynku, można przystąpić do analizy przebiegu procesu decyzyjnego przedsię-

biorstw i stowarzyszeń planujących organizację wydarzenia. Początkowo tematyce dokonywania wyboru miejsca spotkania nie poświęcono jednak zbyt dużo uwagi w literaturze naukowej, choć na konieczność prowadzenia badań z tego zakresu wskazywano już w 1994 roku (Bonn, Brand i Ohlin, 1994 za: Crouch i Ritchie, 1998, s. 57). W polskim piśmiennictwie problematyka ta zupełnie nie była zgłębiana, natomiast zaledwie w kilku publikacjach badaczy zagranicznych zaprezentowano stosunkowo kompleksowe podejście do powyższego tematu (m.in. Comas i Moscardo, 2005; Crouch i Ritchie, 1998; Getz, 2003; Jago i Deery, 2005). Stosunkowo, ponieważ odnoszą się one przede wszystkim do omówienia procesu decyzyjnego dla spotkań i stowarzyszeń, pomijając chociażby wystawy czy spotkania korporacyjne, w których, jak twierdzą P.A. Fortin, R.B.B. Ritchie i J. Arsenault (1976), decyzja podejmowana jest w zupełnie odmienny sposób. Bardziej aktualnych informacji na ten temat dostarcza raport UNWTO i ETC (2015), na podstawie którego należy stwierdzić, że jednak powyższy proces w przypadku spotkań stowarzyszeń i korporacji przebiega podobnie. Wiele etapów się pokrywa, natomiast proces decyzyjny dla stowarzyszeń (który zostanie szczegółowo opisany na kolejnych stronach) może być bardziej złożony niż dla przedsiębiorstw i w związku z tym często trwa znacznie dłużej, tzn. przygotowanie spotkania korporacyjnego zajmuje przeciętnie od 6 do 12 miesięcy, a stowarzyszenia – od 3 do 6 lat (UNWTO i ETC, 2015, s. 123, 126)³³.

3.1.1. Perspektywa organizatora

Omawiany proces decyzyjny był przedmiotem badań G.I. Croucha i J.R.B. Ritchiego (1998), którzy w swoim artykule dokonali przeglądu publikacji na jego temat. Na podstawie literatury badacze określili główne kategorie kryteriów decydujących o wyborze określonego miejsca na organizację spotkania stowarzyszenia. Są to: dostępność, lokalne wsparcie, dodatkowe korzyści (obejmujące szanse rozwijania biznesu, a także możliwości zapewnienia rozrywki), zakwaterowanie, obiekt, w którym odbędzie się event, informacje związane z wizerunkiem miasta i doświadczeniem w organizacji wydarzeń, otoczenie, czyli usytuowanie, klimat czy gościnność mieszkańców, a także inne czynniki. Poszczególne grupy determinant miejsca organizacji wydarzenia zostaną szerzej omówione w rozdziale poświęconym konkurencyjności branży spotkań. G.I. Crouch i J.R.B. Ritchie (1998) zaproponowali również koncepcyjny model procesu decyzyjnego. Wyodrębnili w nim pięć kluczowych etapów procesu wyboru miejsca: planowanie, analizę i rekomendację miejsc, decyzję, organizację spotkania oraz ocenę po jego zakończeniu. Przebieg tego procesu przedstawiono na rysunku 11.

³³ Szerzej różnice między spotkaniami stowarzyszeń i przedsiębiorstw omawiają G.I. Crouch i K. Weber (2002, s. 58–60).



Rysunek 11. Model procesu decyzyjnego wyboru miejsca organizacji spotkania według Croucha i Ritchiego

Źródło: (Crouch i Ritchie, 1998).

Faza planowania, oznaczona na rysunku 11 numerem jeden, obejmuje ustalenie głównych założeń wydarzenia, czyli jego celu, sugerowanej daty, a także przybliżonego budżetu. Istotną rolę na tym etapie odgrywają wewnętrzne uwarunkowania określonego stowarzyszenia, poprzedzające przygotowania do nowego przedsięwzięcia. Należy do nich m.in. specyfika organizatora, czyli chociażby wielkość stowarzyszenia, budżet, zasięg działalności oraz przyjęta strategia, która określa np., czy i po jakim czasie można ponownie zorganizować spotkanie w danym mieście, kraju lub na kontynencie. Przebieg procesu będą również determinowały cechy członków organizacji i jego zarządu, a także doświadczenia, jakie wyniesiono z organizacji poprzednich spotkań. Nie bez znaczenia jest aktualna sytuacja polityczno-gospodarcza, a przyjęty cel wydarzenia może już sugerować pewne lokalizacje, np. wskazywać miasta posiadające duży potencjał na otwarcie nowej komórki stowarzyszenia lub na pozyskanie nowych członków. Zatem na etapie planowania tworzy się lista kryteriów uwzględnianych podczas wyboru określonego miejsca. Działania w tej fazie koncentrują się przede wszystkim wewnątrz organizacji-organizatora, natomiast przedstawiciele różnych lokalizacji mogą próbować oddziaływać na dalszy przebieg procesu decyzyjnego, kontaktując się z reprezentantami stowarzyszenia, zanim powstaną pierwsze listy miejsc zakwalifikowanych do wstępnej analizy (Crouch i Ritchie, 1998, s. 59–62).

Kolejny krok to właśnie gromadzenie informacji i ich późniejsza analiza, mająca doprowadzić do wyłonienia miast najlepiej nadających się na organizację spotkania oraz ostatecznie – do podjęcia decyzji. Powyższe zadania zostają przekazane komitetowi organizacyjnemu lub zlecone profesjonalnemu organizatorowi wydarzeń. Na tym etapie uwzględniane są dane z wszystkich lokalizacji spełniających przynajmniej minimalne kryteria wyznaczone przez stowarzyszenie, a lista rekomendowanych miejsc będzie stopniowo zawężana. Skróceniu listy potencjalnych kandydatów służą m.in. wizyty kontrolne, podczas których zebrane uprzednio informacje są weryfikowane zgodnie ze stanem faktycznym. Przedstawiciele lokalizacji mogą również zostać poproszeni o zaprezentowanie oferty swojego miasta na zebraniu stowarzyszenia lub jego zarządu. Następnie wszystkie informacje zostają poddane szczegółowej analizie i dyskusji, aby organowi decyzyjnemu przekazać finalną, wąską listę rekomendowanych lokalizacji. Organem tym może być zarząd stowarzyszenia, jego prezes lub zgromadzenie członków i to od preferencji oraz charakterystyki decydentów będzie zależało, w jakim mieście ostatecznie odbędzie się planowane wydarzenie. Podjęcie decyzji jest trzecim etapem w modelu Croucha i Ritchiego (rysunek 11) i doprowadza do organizacji oraz realizacji spotkania (etap czwarty). Ostatni etap, czyli ocena dokonywana po zakończeniu wydarzenia, będzie stanowić determinantę przebiegu przyszłych procesów decyzyjnych w tym stowarzyszeniu (Crouch i Ritchie, 1998, s. 62).

3.1.2. Perspektywa miasta

Model Croucha i Ritchiego jest skoncentrowany wokół organizatora spotkania, pomija w pewnym stopniu drugą stronę opisywanego procesu, czyli perspektywę miejsca ubiegającego się o organizację wydarzenia. Lukę tę wypełnia D. Getz (2003), który określił na podstawie badania zrealizowanego wśród kanadyjskich convention and visitor bureaux, jakimi kryteriami kierują się ich przedstawiciele w wyborze różnorodnych wydarzeń (nie tylko biznesowych) oraz jakie czynniki decydują o sukcesie. Ponadto autor skoncentrował się przede wszystkim na procesie ofertowania (*bidding process*), stanowiącym trzon ubiegania się o organizację eventu. Najkrócej można go zdefiniować jako konkurowanie różnych lokalizacji o prawo do goszczenia określonego wydarzenia (Getz, 2003, s. 6). Obejmuje on szereg etapów, od ogłoszenia przez organizatora, że poszukuje miejsca dla swojego wydarzenia, po dokonanie ostatecznego wyboru. Najbardziej szczegółowy przebieg tego procesu przedstawiono w raporcie ICCA (International Congress and Convention Association) z 2009 roku i składa się on z następujących etapów (ICCA, 2009, s. 4):

- zaproszenie do składania ofert,
- wyrażenie/zgłoszenie zainteresowania udziałem w procesie,
- weryfikacja, czy zgłoszeni kandydaci (*bidders*) mogą uczestniczyć w kolejnych etapach,

- ogłoszenie wytycznych do tworzenia oferty,
- tworzenie ofert przez lokalnych dostawców,
- składanie ofert,
- wizyty kontrolne (*site inspections*),
- pierwsza ocena ofert,
- ogłoszenie listy kandydatów zakwalifikowanych do dalszej etapów,
- szczegółowe wizyty kontrolne,
- składanie poprawionych ofert,
- oficjalne prezentacje ofert,
- ogłoszenie listy najlepszych kandydatów,
- negocjacje,
- podjęcie decyzji,
- ogłoszenie decyzji,
- przekazanie uwag kandydatom, którzy nie zostali wybrani,
- sporządzenie i podpisanie umów lub porozumień.

Nie zawsze proces składania ofert musi przebiegać według powyższego scenariusza i być tak złożony, ale wydaje się, że lista etapów przytoczona przez ICCA w pełni wyczerpuje możliwości działań, jakie pojawiają się podczas dokonywania wyboru miejsca na organizację wydarzenia. W wielu przypadkach proces ten może być jednak mylony ze sprzedażą usług lokalnych dostawców (Getz, 2003, s. 6). Oferowanie można określić sprzedażą lokalnego produktu turystyki biznesowej, ale od sprzedaży w skali mikro odróżnia je fakt, że proces składania ofert stosuje się z reguły do znacznie większych wydarzeń, o zasięgu międzynarodowym lub krajowym. Ponadto są to najczęściej imprezy jednorazowe, ponieważ nawet jeżeli są organizowane cyklicznie, to istnieje bardzo małe prawdopodobieństwo, że odbędą się ponownie w tym samym miejscu. Z kolei proces ubiegania się o organizację wymaga znacznie większych zasobów i umiejętności niż sprzedaż usług jednego przedsiębiorstwa. Wynika to z tego, że w procesie dokonywania wyboru istotną rolę odgrywają czynniki pozacenowe, a przez to również relacje między nabywcą (organizatorem) a dostawcą (zespołem podmiotów z określonej lokalizacji) charakteryzują się dużą wzajemną niepewnością i ryzykiem.

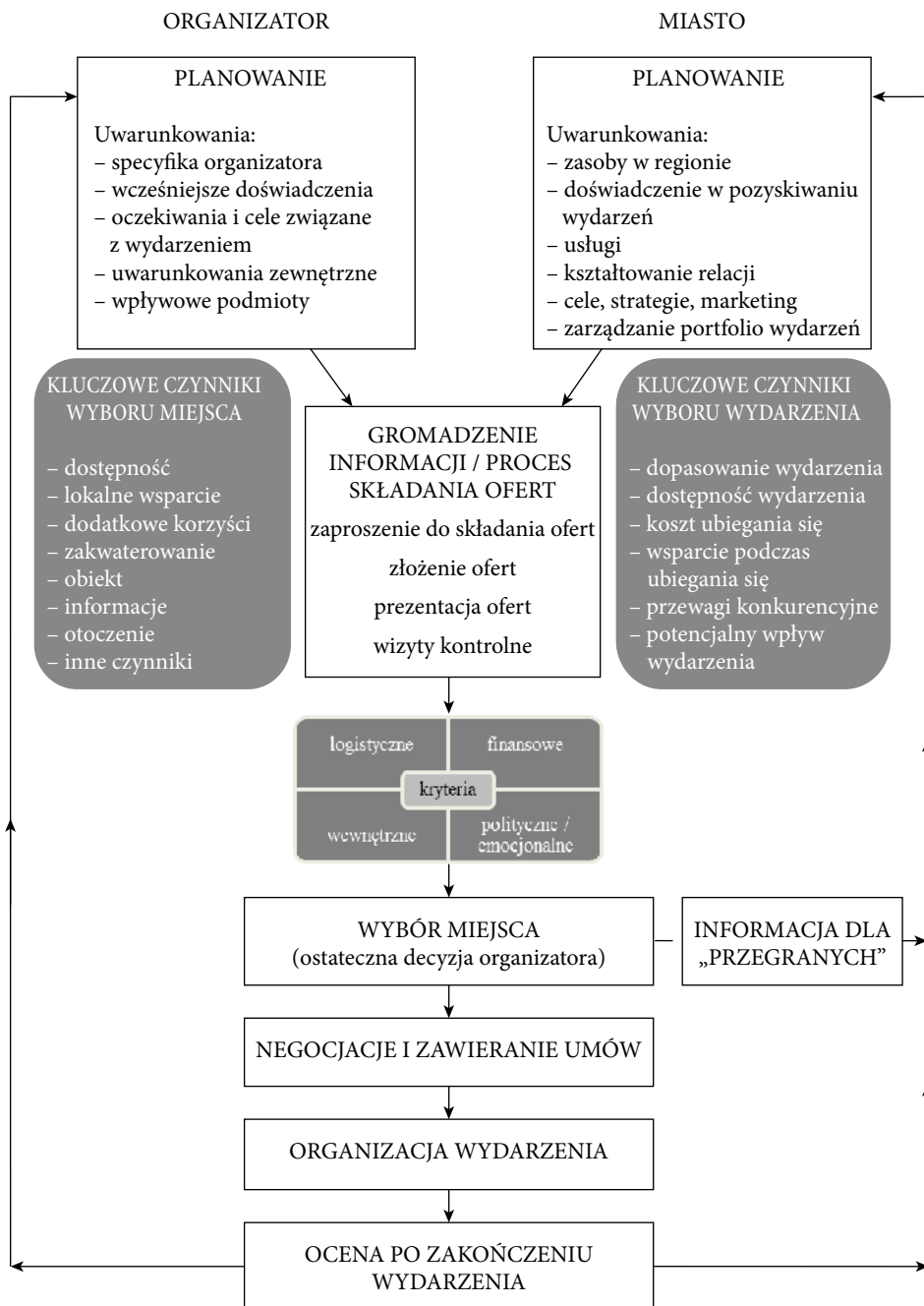
Na decyzję o zgłoszeniu kandydatury określonego miejsca także składa się wiele elementów. Kluczowymi kwestiami branymi pod rozważę są według badania D. Getz (2003, s. 14): spodziewany wpływ wydarzenia na gospodarkę, możliwość przyciągnięcia turystów oraz dopasowanie eventu do lokalnych obiektów. Przedstawiciele miasta lub regionu liczą również na wydłużenie pobytu przyjezdnych oraz zwiększenie ich wydatków. Ponadto istotna jest szansa na ponowne pozyskanie tej samej imprezy w przyszłości, prestiż oraz wypracowanie pozytywnego wizerunku miasta, a także ograniczenie sezonowości i poprawa obłożenia w hotelach. Natomiast o sukcesie w ubieganiu się o wydarzenie decyduje: posiadanie silnych partnerów w składaniu oferty, przygotowanie znakomitej prezentacji lokalizacji

przed decydentami, indywidualne podejście do każdej oferty, promowanie osiągnięć w goszczeniu eventów oraz dopasowanie wydarzenia do silnych stron miasta (Getz, 2003, s. 15–16).

3.1.3. Kompleksowe ujęcie

Podczas kompleksowej analizy procesu decyzyjnego nie można się koncentrować wyłącznie na jednej ze stron: nabywcy lub dostawcy, ani nie należy ograniczać go tylko do procesu składania ofert. Dlatego w tej monografii połączono przedstawione powyżej podejścia, a efekt został zobrazowany na rysunku 12. Tak jak w modelu Croucha i Ritchiego początek procesu stanowi faza planowania. W przypadku organizatora będzie to planowanie wydarzenia, natomiast planowanie w regionie będzie dotyczyło tego, o jakie wydarzenia należy się ubiegać i czy starać się o przyjęcie określonego eventu. Etap przygotowań, a zatem również przebieg całego procesu decyzyjnego, będzie determinowany przez szereg uwarunkowań. Po stronie nabywcy będą się one wiązały z charakterystyką organizacji (obejmującą również politykę w zakresie organizacji wydarzeń) oraz jej głównych decydentów i potencjalnych uczestników imprezy. Istotne będą również wcześniejsze doświadczenia i oczekiwania wobec planowanej imprezy, a także uwarunkowania zewnętrzne dotyczące aktualnej sytuacji polityczno-gospodarczej. Ważną rolę mogą również odgrywać podmioty wpływowe: od dawnych członków lub prezesów, przez partnerów biznesowych, sponsorów, przedsiębiorstwa i organizacje o podobnym profilu działalności, po media, polityków i celebrytów, a także rodzinę i przyjaciół decydentów (por. UNWTO i ETC, 2015, s. 66).

Natomiast udział miasta lub regionu w procesie ubiegania się o wydarzenie (rysunek 12) będą w decydującym stopniu determinowały lokalne zasoby (por. Getz, 2003, s. 20), dotyczące przede wszystkim istniejącej infrastruktury, ale także wizerunku lokalizacji. Szanse na sukces zwiększą również wcześniejsze doświadczenia w pozyskiwaniu i goszczeniu eventów oraz usługi, jakie podmioty reprezentujące miasto mogą zaoferować organizatorowi. Bardzo duże znaczenie mają też relacje między poszczególnymi podmiotami, które współtworzą lokalny produkt branży spotkań, ponieważ dzięki ich współpracy istnieje możliwość zaproponowania spójnej oferty, natomiast później skuteczna kooperacja warunkuje stopień zadowolenia nabywcy i uczestników wydarzenia. Ponadto o wyborze poszczególnych eventów zdecydują też cele, jakie miałyby zostać zrealizowane przy ich pomocy, a także przyjęta strategia działań podmiotu reprezentującego miasto oraz ogólna strategia rozwoju, strategia promocji czy strategia rozwoju turystyki w określonym regionie. Z kolei z założeniami strategicznymi związany jest proces zarządzania portfolio wydarzeń (Getz, 2008, s. 407), który zakłada kształtowanie kalendarza imprez według określonego planu wynikającego ze spodziewanych efektów, jakie organizacja wydarzeń miałaby przynieść miastu.



Rysunek 12. Proces decyzyjny organizacji wydarzenia biznesowego

Źródło: (Latuszek, 2018).

Opisane powyżej uwarunkowania będą miały wpływ na kolejną fazę, czyli etap gromadzenia informacji przez organizatora oraz ich udostępniania przez poszczególne lokalizacje (rysunek 12). Wynika to z tego, że będą determinowały określenie kluczowych czynników wyboru miejsca przez nabywcę oraz kluczowych czynników wyboru wydarzenia przez dostawcę, czyli przedstawiciela miasta. Determinanty należące do pierwszej grupy zostały wymienione podczas omawiania modelu Croucha i Ritchiego. Z kolei do czynników warunkujących udział miasta w procesie ubiegania się o przyjęcie eventu należą (Getz, 2003, s. 20):

- stopień dopasowania wydarzenia do lokalizacji (do jej infrastruktury czy wizerunku),
- dostępność tego wydarzenia,
- koszt ubiegania się o nie,
- wsparcie samorządu, przedsiębiorców i innych instytucji, jakiego można oczekiwać podczas tego procesu,
- a także przewaga konkurencyjna stanowiąca o sile miasta i potencjalny wpływ, jaki wydarzenie może wywrzeć na miejsce jego organizacji.

Na decyzję o tym, jakie miejsce ostatecznie zostanie wybrane, będą miały wpływ cztery grupy kryteriów: czynniki logistyczne, finansowe, wewnętrzne i polityczne bądź emocjonalne (ICCA, 2009, s. 9). Pierwszą kategorię stanowią podstawowe warunki, jakie określona lokalizacja powinna spełniać, aby mogła zostać wzięta pod uwagę podczas dokonywania wyboru. Obejmuje ona m.in. dostępność miejsca w określonym czasie (która oznacza np., że w tym samym momencie nie będzie się odbywało inne duże wydarzenie), dostępność komunikacyjną, wielkość i standard obiektów konferencyjno-wystawienniczych czy bazy noclegowej. Następną grupą czynników jest związana z budżetem organizatora i dotyczy sposobu finansowania imprezy, kontroli wydatków, konieczności zapewnienia gwarancji przez kontrahentów, możliwość uzyskania zniżek, dotacji, darmowych usług itp. Natomiast do kryteriów wewnętrznych należą kwestie związane ze strategią nabywcy, czyli o wyborze określonego miejsca może zdecydować: polityka rotacyjna (np. każda kolejna edycja wydarzenia ma odbyć się na innym kontynencie niż w poprzednim roku) lub szansa m.in. na współpracę z innym stowarzyszeniem, na pozyskanie nowych członków czy partnerów biznesowych i rynków zbytu dla dotychczasowych członków (ICCA, 2009, s. 10–17).

O ile poprzednie kategorie czynników są uzależnione przede wszystkim od organizatora, o tyle na ostatnią grupę najsilniej mogą oddziaływać kandydaci ubiegający się o organizację wydarzenia, ponieważ kryteria w niej zawarte wiążą się z postrzeganiem miasta i jego przedstawicieli. W tym przypadku można wyodrębnić dwie podgrupy: pierwsza obejmuje elementy składające się na atrakcyjność turystyczną lokalizacji, a druga – czynniki psychospołeczne determinujące zachowanie

decydentów. Reprezentanci poszczególnych lokalizacji muszą przekazać określone informacje, ale to od nich zależy sposób, w jaki to zrobią i jaki wizerunek miasta wykreują w wyobraźni decydentów. Poza tym dzięki swojemu wystąpieniu czy przygotowanej ofercie mogą wzbudzić ich sympatię lub podziw i przechylić szalę na korzyść swojej lokalizacji. Oczywiście czynniki emocjonalne i polityczne będą miały drugorzędne znaczenie, jeżeli określone miejsce nie spełni podstawowych warunków formalnych. Jednak na dalszych etapach procesu mogą odgrywać coraz większą rolę, gdy na „krótkiej liście” pozostaną konkurenci o zbliżonej charakterystyce (ICCA, 2009, s. 16–17).

Po uwzględnieniu wszystkich powyższych czynników prezes, zarząd, określony dział lub inna wyznaczona komórka podejmuje decyzję, którą następnie przekazuje kandydatom (rysunek 12). Komunikat dla „przegranych” może jedynie obejmować informację, że nie zostali wybrani, a dodatkowo wskazywać pewne braki lub kryteria, które zadecydowały o odrzuceniu ich oferty. W takiej sytuacji przedstawiciele miasta zyskują cenną wiedzę i doświadczenie na przyszłość. Z kolei w przypadku zwycięskiej lokalizacji zostają podjęte negocjacje z kontrahentami lub dotychczasowe ustalenia znajdują potwierdzenie w zawarciu kontraktów. Są one uwzględniane podczas organizowania wydarzenia, a po zakończeniu powinna zostać dokonana jego ocena. Dla nabywców kluczowa będzie ewaluacja finansowa (UNWTO i ETC, 2015). Metodą często wykorzystywaną w takiej sytuacji w przedsiębiorstwach jest ROI (*return on investment*), czyli zwrot z inwestycji (Celuch, Janssen i Hamsø, 2014). W tym podejściu spotkanie jest traktowane jako inwestycja, która ma przynieść korporacji wymierne korzyści dzięki wiedzy zdobytej przez pracowników podczas uczestnictwa w wydarzeniu. Obliczany wskaźnik odnosi wygenerowaną wartość dodaną do kosztów poniesionych w związku z eventem, dając obraz uzyskanych efektów. Z kolei w stowarzyszeniach podstawę oceny może stanowić frekwencja, jaką udało się uzyskać podczas spotkania, a także informacje zwrotne od jego uczestników (UNWTO i ETC, 2015).

Ewaluacja powinna również zostać wykonana w regionie, który gościł wydarzenie. Wskazane jest, aby jego przedstawiciele poprosili organizatora o opinię i określenie poziomu satysfakcji. Ponadto istnieje wiele metod umożliwiających ustalenie wieloaspektowego wpływu wydarzeń na region (w swoich pracach odnoszą się do nich m.in. Collins i in., 2009; Davies, Coleman i Ramchandani, 2013; Hodur i Leistriz, 2006; Rollins i Delamere, 2007; Wood, 2005). Najczęściej stosuje się je po zakończeniu eventu, ale można również je wykorzystać po pewnym czasie, uwzględniając kilka imprez, które odbyły się w danym okresie. Drugie rozwiązanie powinno się sprawdzić w przypadku mniejszych wydarzeń, ponieważ badanie efektów poszczególnych eventów mogłoby generować zbyt duże koszty. Natomiast regularne prowadzenie takich projektów badawczych przyczyniłoby się do weryfikacji wdrożonej strategii i umożliwiłoby bardziej świadome kształtowanie portfolio wydarzeń w mieście.

3.2. Konkurencyjność branży spotkań a konkurencyjność miasta

Po scharakteryzowaniu procesu pozyskiwania spotkań można przystąpić do rozważań na temat związku między konkurencyjnością tego sektora a ogólną konkurencyjnością miasta. Według C. Haven-Tang, E. Jones i Ch. Webba (2007, s. 114–118) kluczowymi czynnikami sukcesu „ośrodków turystyki biznesowej” (*business tourism destinations*) są:

- przywództwo (*leadership*),
- współpraca (*networking*),
- promocja marki (*branding*),
- umiejętności (*skills*),
- ambasadorzy (*ambassadors*),
- infrastruktura (*infrastructure*),
- proces składania ofert (*bidding*).

Autorzy wyodrębnili powyższe czynniki na podstawie analizy brytyjskich miast (Bournemouth, Glasgow, Manchester oraz Newcastle i Gateshead³⁴), ale są one na tyle ogólne i uniwersalne, że prawdopodobnie znajdą zastosowanie jako wytyczne również dla innych miast. Kwestia przywództwa odnosi się przede wszystkim do wyznaczenia kierunku, w jakim powinna się rozwijać lokalna branża spotkań, czyli opiera się na opracowaniu wizji i strategii, a także stworzeniu warunków do ich wdrażania i koordynacji działań. To z kolei wymaga współpracy wewnątrz danego miasta, ale również pomiędzy ośrodkami, ponieważ niejednokrotnie konieczne jest w pierwszej kolejności zaprezentowanie oferty krajowej, a dopiero później lokalnej czy regionalnej. Ułatwia ona też wymianę doświadczeń oraz pozyskanie dla innych krajowych ośrodków dużych spotkań, które ze względu na rotację przez kilka lub kilkanaście lat nie będą mogły powrócić do określonego miasta (Haven-Tang i in., 2007, s. 114).

Niebagatelne znaczenie w rozwijaniu branży spotkań ma silna marka ośrodka, przy czym wypracowanie jej na międzynarodowym rynku jest łatwiejsze w przypadku miast o statusie stolicy krajowej lub regionalnej³⁵. Do wzmocnienia pożądanego wizerunku mogą się przyczynić również ambasadorzy reprezentujący miasto poza jego granicami. Wszelkie działania marketingowe nie byłyby jednak skuteczne bez

³⁴ Pobliskie Newcastle i Gateshead, leżące po dwóch stronach rzeki Tyne, prowadzą wspólne działania promocyjne (<http://www.newcastlegateshead.com/>).

³⁵ Równocześnie w niektórych przypadkach to właśnie miasta o drugorzędnej pozycji (*second-tier cities*) mają istotną przewagę w pozyskiwaniu spotkań nad głównymi miastami w danym kraju – należą do nich chociażby niskie koszty organizacji, bezpieczeństwo, gościnność czy specjalizacja w określonych segmentach, natomiast ich podstawową wadą może być brak bezpośrednich połączeń lotniczych (zob. Nelosn i Rys, 2000).

posiadania odpowiedniej infrastruktury. Kluczowa jest dostępność komunikacyjna ośrodka oraz dysponowanie zapleczem (hotelarskim, gastronomicznym, konferencyjnym itd.) umożliwiającym organizację określonego spotkania. Niezmiernie ważne dla osiągnięcia sukcesu są też umiejętności kadry zatrudnionej w branży spotkań, ponieważ w znacznym stopniu to one umożliwiają zaoferowanie konsumentom produktów i usług wysokiej jakości. Dlatego przed przystąpieniem do złożenia oferty konieczne jest rozważanie wszelkich możliwości organizacyjnych. Wtedy sam proces ubiegania się o spotkanie może się okazać pomocny poprzez rozpowszechnienie informacji o mieście i jego ofercie, nawet jeżeli nie zakończy się sukcesem (Haven-Tang i in., 2007, s.115–118).

Wskazane czynniki równocześnie określają, jaka jest konkurencyjność poszczególnych miast pod względem pozyskiwania spotkań. Zagadnienie konkurencyjności było jednak rzadko wprost przedmiotem badań z zakresu branży spotkań. Wprost, ponieważ w publikacjach naukowych koncentrowano się przede wszystkim na kryteriach wyboru miejsca (*site selection criteria*), które autorka monografii uważa za podstawowe wyznaczniki konkurencyjności miasta na rynku spotkań. Można przyjąć takie założenie, ponieważ kryteria ustalone przez organizatora we wstępnej fazie procesu decyzyjnego (który szczegółowo został omówiony w rozdziale 3.1) determinują to, czy miasto w ogóle zaangażuje się w pozyskiwanie danego spotkania, a przede wszystkim, które miasto posiada przewagę konkurencyjną nad pozostałymi kandydatami, a zatem w którym mieście spotkanie zostanie ostatecznie zorganizowane.

3.2.1. Kryteria wyboru miejsca organizacji spotkania

Problematyka kryteriów wyboru lokalizacji była przedmiotem zainteresowania wielu autorów (tabela 7) ze względu na jej duże znaczenie zarówno dla strony popytowej, jak i podażowej rynku spotkań (Borodako i in., 2015, s. 19). W pierwszym przypadku kryteria te są wykorzystywane przez organizatorów do organizacji spotkania zakończonego sukcesem. Należy przy tym zaznaczyć, że istotną rolę odgrywają tutaj również czynniki determinujące chęć uczestnictwa w spotkaniu (zob. Oppermann i Chon, 1997; Zhang, Leung i Qu, 2007; Ngamsom i Beck, 2000; Severt, Wang, Chen i Breiter, 2007; Mair i Thompson, 2009), a więc wpływające na odpowiednią frekwencję (które z kolei mogą oddziaływać na ustalenie kryteriów wyboru miejsca przez organizatora). Kryteria wyboru lokalizacji mają kluczowe znaczenie dla dostawców (strona podażowa), ponieważ jak wspomniano wcześniej, określają, czy miasto spełnia podstawowe warunki, żeby ubiegać się o konkretne spotkanie, czy dysponuje elementami, które umożliwią mu wyróżnienie się na tle rywali, a także podkreślają kwestie, które wymagają poprawy.

W tabeli 7 zebrano publikacje naukowe oraz branżowe, w których zawarto listy kryteriów wyboru miejsca organizacji spotkania (w odniesieniu przede wszystkim

do stowarzyszeń)³⁶. Do większości z nich dotarto bezpośrednio, natomiast starsze zestawienia pozyskano, korzystając z cytowań w nowszych artykułach. Niestety, zaledwie jedno badanie zostało zrealizowane w Polsce – przez M. Kachniewską (2014). Analizując poszczególne listy, skoncentrowano się na tym, jakie kryteria zostały w nich uwzględnione, abstrahując od wagi przyznanej im w poszczególnych publikacjach. Wynikało to z tego, że dla określonych stowarzyszeń poszczególne elementy mogą mieć odmienne znaczenie w zależności od charakteru ich działalności czy zasięgu przestrzennego. Ponadto waga kryteriów może się również zmieniać w przypadku konkretnego podmiotu na przestrzeni lat lub w zależności od celów stawianych w związku z organizacją spotkania. Za istotniejsze podczas analizy uznano tym samym ustalenie kryteriów, które powtarzają się w większości zestawień, zakładając, że te elementy stanowią uniwersalne wyznaczniki konkurencyjności miast na międzynarodowym rynku spotkań. Wśród nich wyróżniono:

- atrakcyjność turystyczną,
- bezpieczeństwo,
- dostępność komunikacyjną,
- klimat,
- koszty,
- lokalne wsparcie,
- możliwości biznesowe,
- obiekt konferencyjny,
- odległość od miejsca zamieszkania,
- restauracje/wyżywienie,
- warunki ekonomiczne/polityczne
- wizerunek,
- zakupy,
- zakwaterowanie.

Jednym z najczęściej wskazywanych kryteriów jest dostępność komunikacyjna, która została uwzględniona w 82% z 33 list (tabela 7). Obejmuje ona przede wszystkim liczbę bezpośrednich połączeń lotniczych umożliwiających szybkie dotarcie uczestników z różnych stron świata do miejsca organizacji spotkania. W ponad $\frac{3}{4}$ zestawień znalazły się również elementy składające się na atrakcyjność turystyczną danego miasta (*tourism appeal*). To kryterium wskazywano wprost lub na potrzeby

³⁶ W wielu publikacjach podejmowano zbliżoną tematykę, ale podczas analizy skupiono się przede wszystkim na pracach, w których omówiono kryteria stawiane przez organizatorów spotkań i odnoszące się do miasta bądź regionu. Dlatego nie uwzględniono m.in. publikacji koncentrujących się głównie na ocenie hoteli (Upchurch, Jeong, Clements, i Jung, 1999), na satysfakcji organizatorów po zakończeniu spotkania (Choi i Boger, 2000), prezentujących słabe i mocne strony lokalizacji z perspektywy miejscowych interesariuszy (Wan, 2011), przedstawiających badania, w których organizatorzy byli tylko jedną z grup wśród respondentów (Kim, Jang i Morrison, 2011) lub w których wykorzystano listę kryteriów opracowaną we wcześniejszych pracach (Crouch i Louviere, 2004; Crouch, Del Chiappa i Perdue, 2019).

analizy zawarto w nim takie czynniki, jak: zwiedzanie (*sightseeing*), rozrywka (*entertainment*) czy życie nocne (*night life*).

Niemal równie często (73% wskazań) wymieniano w zestawieniach zagadnienia związane z zakwaterowaniem, obejmujące przede wszystkim dostępność miejsc w obiektach określonej kategorii, a także kwestie dotyczące kosztów poszczególnych usług oraz wysokości całkowitego wydatku, jaki będzie musiał ponieść organizator w danym miejscu. Dopiero w dalszej kolejności pojawiają się informacje na temat obiektu konferencyjnego (70%) – jego wielkości, możliwości aranżacji przestrzeni, zapewnienia dodatkowych usług itd. Fakt, że to kryterium nie zostało wymienione we wszystkich listach, może zaskakiwać, ale równocześnie możliwe, że dla wielu autorów te kwestie były oczywiste i skupiono się na innych elementach różnicujących ofertę poszczególnych miast.

Tabela 7. Kryteria wyboru miejsca organizacji spotkania według różnych autorów

Lp.	Autorzy/Czynniki	Dostępność komunikacyjna	Atrakcyjność turystyczna	Zakwaterowanie	Koszty	Obiekt konferencyjny	Klimat	Restauracje/Wyżywienie	Wizerunek	Bezpieczeństwo	Zakupy	Lokalne wsparcie	Warunki ekonomiczne/polityczne	Możliwości biznesowe	Odległość
1	Fortin i Ritchie, 1977	x	x	x		x	x	x		x					
2	McCleary, 1978	x			x	x		x			x				
3	Hall, 1980			x	x	x						x			
4	Lawson, 1982		x		x		x	x			x				
5	Pizam i Manning, 1982	x	x	x	x	x		x				x			
6	Var, Cesario i Mauser, 1985	x	x	x	x	x			x						x
7	Led i Levite, 1986														
8	Reed Travel Group, 1988	x	x	x	x	x			x						x
9	Zia, 1988	x	x	x				x		x					
10	Heath, 1989									x			x		
11	Meetings and conventions, 1993	x	x				x	x			x				
12	Succesccful Meetings, 1993			x	x					x					
13	Bonn, Brand i Ohlin, 1994	x	x	x			x			x	x				
14	Edelstein i Benini, 1994	x	x		x	x	x		x						x
15	Zelinsky, 1994	x	x			x			x						
16	Judd, 1995		x	x				x							
17	Kirschbaum, 1995	x						x	x		x				
18	Oppermann, 1996	x	x	x	x	x	x	x	x	x					

Lp.	Autorzy/Czynniki	Dostępność komunikacyjna	Atrakcyjność turystyczna	Zakwaterowanie	Koszty	Obiekt konferencyjny	Klimat	Restauracje/Wyżywienie	Wizerunek	Bezpieczeństwo	Zakupy	Lokalne wsparcie	Warunki ekonomiczne/polityczne	Możliwości biznesowe	Odległość
19	Go i Zhang, 1997	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		
20	Crouch i Ritchie, 1998	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	
21	Go i Govers, 1999	x	x		x	x	x		x						
22	Chacko i Fenich, 2000	x		x	x	x		x	x	x		x			
23	Nelson i Rys, 2000	x	x	x	x		x	x		x	x				
24	Fenich, 2001	x	x	x	x	x	x	x		x			x		
25	Getz, 2003	x	x	x	x	x			x	x		x			
26	Baloglu i Love, 2005	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
27	Comas i Moscardo, 2005	x	x	x	x	x	x		x						
28	Chen, 2006	x	x	x	x	x	x	x	x			x			
29	DiPietro i in., 2008	x	x	x	x	x		x	x	x		x			
30	ICCA, 2009	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	
31	Kachniewska, 2014	x		x	x	x		x	x	x					
32	Park, Wu, Shen, Morrison i Kong, 2014	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	
33	UNWTO i ETC, 2015	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	
SUMA wskazań		27	25	24	24	23	18	18	18	14	10	12	8	4	3
Odsetek wskazań		82	76	73	73	70	55	55	55	42	30	36	24	12	9

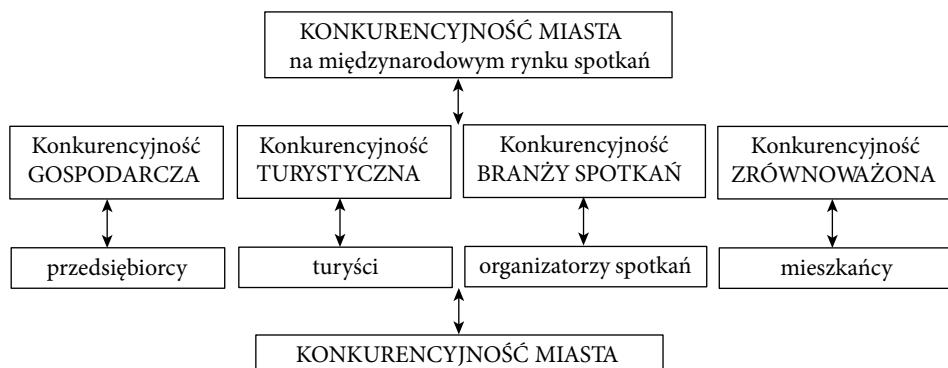
Źródło: (Piechota i Zmysłony, 2016).

W ponad połowie zestawień wskazywano również na znaczenie klimatu oraz oferty gastronomicznej, pojmowanej zarówno jako wyżywienie podczas spotkania (możliwość zapewnienia cateringu), jak i ogólna dostępność restauracji w określonym mieście. Równie często wymieniano wizerunek, choć potencjalną wagę tego kryterium dostrzega się przede wszystkim od połowy lat dziewięćdziesiątych. W ostatnich latach zaczęto także uwzględniać kwestie związane z bezpieczeństwem, uzyskaniem lokalnego wsparcia (np. korzystaniem z usług ze strony CB), miejscowymi warunkami ekonomicznymi i politycznymi, które wiążą się z bezpieczeństwem i ryzykiem niepowodzenia spotkania oraz możliwościami biznesowymi dla jego uczestników, np. w postaci pozyskania nowych partnerów handlowych lub rynków zbytu dla swoich produktów i usług. Co ciekawe, jako odrębny element

wskazywano „zakupy” (30%), utożsamiając je prawdopodobnie z zaopatrzeniem się w pamiątki lub w towary w bardziej atrakcyjnej cenie niż w macierzystej lokalizacji. Zdecydowanie marginalną rolę (9%) odgrywa obecnie odległość między określonym miastem a obszarami, na których działa stowarzyszenie i z których pochodzi większość potencjalnych uczestników. Wynika to z tego, że współcześnie nie jest istotna odległość, lecz czas, w jakim można ją pokonać, co znalazło wyraz w dużym znaczeniu dostępności komunikacyjnej.

3.2.2. Konkurencyjność branży spotkań a konkurencyjność miasta

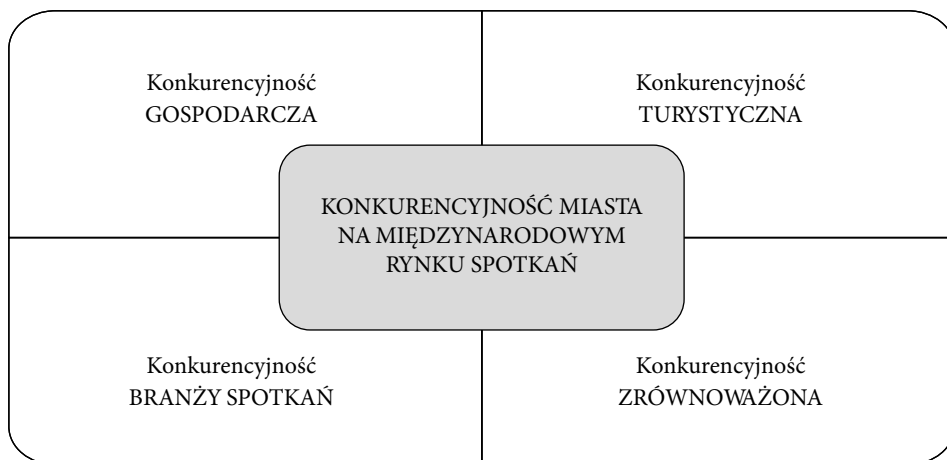
Powyższe kryteria można uznać za zasoby określonego miasta kształtujące jego konkurencyjność na międzynarodowym rynku spotkań. Międzynarodowym, ponieważ ze względu na procesy globalizacyjne rywalizacja o spotkania i ich uczestników przebiega między miastami z różnych stron świata, a głównym organizatorem są zazwyczaj stowarzyszenia międzynarodowe. Z kolei w tym przypadku zasobów nie należy pojmować wyłącznie w ich klasycznym rozumieniu, czyli jako pracę, ziemię i kapitał, lecz powinno się je utożsamiać ze składnikami potencjału konkurencyjnego miasta, tj. z wszystkim elementami umożliwiającymi mu rywalizowanie o prawa do organizacji spotkań. To, jakie zasoby należy uznać za kluczowe dla danego miasta, zależy od tego, jakim celom mają służyć i jacy odbiorcy dzięki nim mają zostać pozyskani (rysunek 13). Do głównych grup odbiorców działań prowadzonych w miastach należą: przedsiębiorcy i inwestorzy, turyści, organizatorzy spotkań oraz aktualni i potencjalni mieszkańcy.



Rysunek 13. Relacje między ogólną konkurencyjnością miasta a konkurencyjnością miasta na międzynarodowym rynku spotkań

Źródło: opracowanie własne.

Analizując kryteria wyboru lokalizacji oraz wymienione grupy odbiorców, można stwierdzić, że konkurencyjność miasta na rynku spotkań należy rozpatrywać w czterech wymiarach (a więc zależy od czterech grup zasobów): gospodarczym, turystycznym, zrównoważonym i branży spotkań (rysunek 14). Wskazane wymiary uzupełniają się wzajemnie i zastosowane rozróżnienie nie jest podziałem dychotomicznym, ponieważ podobne zasoby mogą mieć znaczenie np. podczas przyciągania turystów czy nowych mieszkańców. Wyodrębnienie tych wymiarów służy więc określeniu, które zasoby w największym stopniu mogą się przyczyniać do pozyskania poszczególnych grup odbiorców.



Rysunek 14. Wymiary konkurencyjności miasta na międzynarodowym rynku spotkań

Źródło: opracowanie własne.

Konkurencyjność gospodarcza odnosi się do potencjału, jaki ma określone miasto w zakresie rozwijania działalności organizatora spotkania i jego uczestników – np. czy stowarzyszenie mogłoby założyć tu swój kolejny oddział i pozyskać do niego wielu członków bądź czy przedsiębiorcy mogliby liczyć na zdobycie partnerów biznesowych oraz nowych rynków zbytu dla swoich produktów. Konkurencyjność turystyczna w dużym stopniu obejmuje atrakcyjność miasta i otaczających je terenów z perspektywy turystów. Istotne są tu wszelkie możliwości spędzania wolnego czasu wraz z niezbędnym zagospodarowaniem i dostępnością różnych towarów i usług. W przypadku konkurencyjności zrównoważonej skoncentrowano się na czynnikach wpływających na jakość życia w określonym miejscu. Oczywiście można tu uwzględnić również sytuację gospodarczą oraz ofertę kulturalno-rozrywkową, ale z perspektywy mieszkańców (i branży spotkań) czynniki te stanowią nieco

odrębną kwestię w porównaniu np. do poziomu bezpieczeństwa czy stanu środowiska naturalnego. Ostatni wymiar to konkurencyjność branży spotkań odnosząca się do tego sektora w wąskim znaczeniu, a więc przede wszystkim do istniejącej infrastruktury konferencyjnej, obecności CB i innych ważnych podmiotów, a także doświadczenia w organizacji różnego rodzaju wydarzeń.

Wśród powyższych wymiarów można wyodrębnić bardziej szczegółowe kategorie (rysunek 15), odpowiadające w dużym stopniu kryteriom wyboru miejsca organizacji spotkania (por. tabela 7). Dla konkurencyjności gospodarczej wyróżniono potencjał biznesowy, obejmujący szansę pozyskania nowych kontrahentów i nabywców, oraz potencjał rozwojowy, związany przede wszystkim z innowacyjnością miasta oraz prowadzoną w nim działalnością naukowo-badawczą i inwestycyjną. W tej sferze uwzględniono również dostępność komunikacyjną, ze względu na jej znaczenie w bezpośrednim podtrzymywaniu relacji z partnerami biznesowymi.

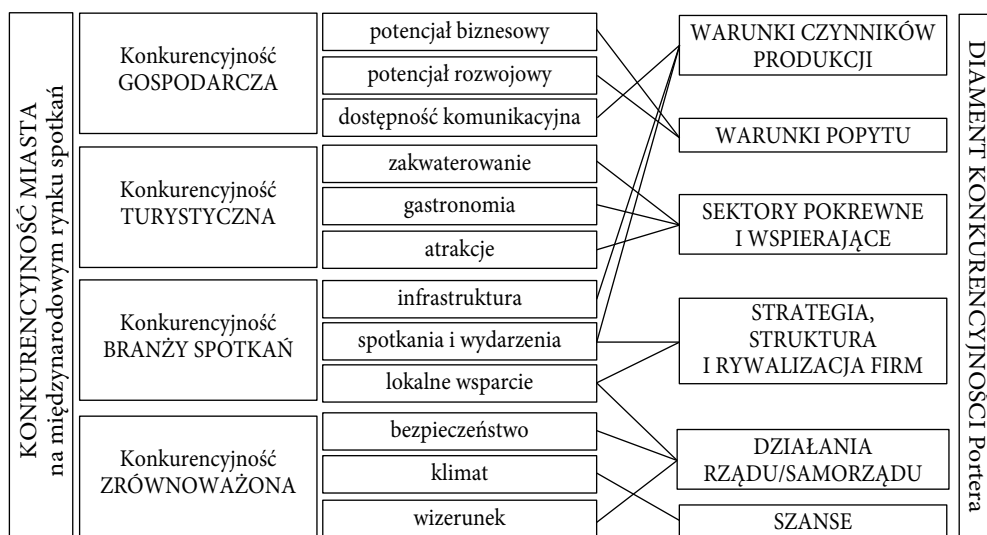
Na konkurencyjność turystyczną miasta na międzynarodowym rynku spotkań składa się przede wszystkim lokalna baza noclegowa oraz gastronomiczna, a także atrakcje wyróżniające określone miejsce spośród innych ubiegających się o spotkanie. Z kolei bezpośrednio konkurencyjność lokalnej branży spotkań determinuje istniejąca infrastruktura, odnosząca się do obiektów, w których różne wydarzenia biznesowe mogłyby zostać zorganizowane, doświadczenie w zakresie organizacji spotkań, a także wsparcie ze strony CB czy władz miasta. Do konkurencyjności zrównoważonej zaliczono takie elementy, jak: bezpieczeństwo, klimat i wizerunek. Oczywiście wizerunek będzie miał duże znaczenie także w przypadku pozostałych wymiarów konkurencyjności, jednak ze względu na to, że składają się na niego w dużym stopniu czynniki warunkujące poziom życia w mieście, a jego kształtowanie to złożony i długotrwały proces, włączono go właśnie do tej kategorii.

Należy również zauważyć, że poszczególne kategorie wpisują się w elementy tworzące diament konkurencyjności Portera³⁷ (rysunek 15). Kluczowymi czynnikami produkcji w branży spotkań są: dostępność komunikacyjna jako najczęściej wskazywane kryterium wyboru lokalizacji (tabela 7), lokalna infrastruktura (obiekty i przestrzenie konferencyjne) oraz liczba zorganizowanych spotkań i wydarzeń, świadcząca o doświadczeniu w tym zakresie, wypracowanych metodach działania, umiejętnościach personelu itp. Liczba spotkań ma także znaczenie w kształtowaniu się warunków lokalnego popytu, ponieważ wiąże się z tym, jak duże wymagania przedsiębiorcom stawiają lokalni i krajowi organizatorzy spotkań. Natomiast potencjały biznesowy i rozwojowy wiążą się z informacją dla organizatorów, jakiego popytu mogą się spodziewać w określonym mieście (na usługi uczestników, na

³⁷ Podejście wykorzystujące model M.E. Portera do analizy branży spotkań po raz pierwszy zaprezentowano podczas 2nd Annual Conference of the Euro-Asia Tourism Studies Association – EATSA 2016, mającej miejsce 27–30 czerwca 2016 r. w Portugalii (zob. Piechota i Zmysłony, 2016).

członkostwo w stowarzyszeniu lub jak dużego zainteresowania udziałem w samym spotkaniu mogą oczekiwać).

Niewątpliwie sektorami pokrewnymi dla branży spotkań *sensu stricto* są branża hotelarska i gastronomiczna oraz lokalne atrakcje (rysunek 15). Z kolei w przypadku grupy odnoszącej się do rywalizacji istotna jest identyfikacja kluczowych rywali (krajowych lub zagranicznych) oraz porównanie do nich w zakresie liczby i rodzaju zorganizowanych spotkań. Wpływ na skuteczność procesu konkurowania będą miały również działania rządu, a w przypadku miast w większym stopniu – samorządu. Jego wsparcie, a przede wszystkim zrozumienie istoty branży spotkań oraz czynników warunkujących jej rozwój, może być ważnym źródłem przewagi nad rywalami. Ponadto należy również pamiętać, że często CB znajdują się w strukturach władz lokalnych lub są one jego ważnym członkiem i (lub) podmiotem zapewniającym finansowanie. Z drugiej strony samorząd lub podmioty mu podległe odpowiadają z reguły za kształtowanie wizerunku miasta wśród różnych grup odbiorców, stąd istotne jest, aby ogólny przekaz i obraz kreowany z perspektywy branży spotkań były spójne, a prowadzone działania się uzupełniały.



Rysunek 15. Konkurencyjność miasta na międzynarodowym rynku spotkań a koncepcja diamentu przewagi konkurencyjnej Portera

Źródło: (Piechota i Zmysłony, 2016).

Nie bez znaczenia są także pojawiające się szanse (rysunek 15). Obecnie bardzo dużej wagi nabierają kwestie związane z bezpieczeństwem. Jego zapewnienie leży w gestii władz centralnych i lokalnych, ale napięta sytuacja polityczna lub zagrożenie atakami terrorystycznymi często dyskwalifikuje określone miejsce jako kandydata

na gospodarza międzynarodowego spotkania, stwarzając okazję dla innych miast. Taka sytuacja zaistniała np. w przypadku kongresu Międzynarodowego Towarzystwa Nauk Politycznych (IPSA), który w 2016 roku został przeniesiony ze Stambułu do Poznania na kilka miesięcy przez jego organizację, ze względu właśnie na troskę o bezpieczeństwo uczestników (Poznan.pl, 2017). Ponadto do szans został również zaliczony klimat, ponieważ był wymieniany wśród istotnych kryteriów wyboru miejsca spotkania (tabela 7) i leży poza kontrolą zarówno przedsiębiorców branży spotkań, samorządowców, jak i innych podmiotów.

Można zatem przyjąć, że konkurencyjność miasta na rynku spotkań jest **wyznacznikiem ogólnej konkurencyjności miasta**. Wynika to z jednej strony z tego, że według założeń M.E. Portera (1990) branża spotkań może być sektorem wzmacniającym konkurencyjność miasta, a z drugiej strony – wymienione grupy czynników przyczyniają się do realizacji różnych celów: przyciągania zarówno spotkań, jak i przedsiębiorców, inwestorów, turystów czy nowych mieszkańców (rysunek 13). Konkurencyjność w tej sferze zależy od tak wielu różnych czynników, zasobów tworzących/wspierających różne branże, że pozyskanie spotkania jest niejako sprawdzianem, weryfikatorem nie tylko branży spotkań, lecz również wielu innych obszarów działalności w mieście (prowadzonych przez przedsiębiorstwa, samorządy i inne podmioty).

Znaczenie branży spotkań dla konkurencyjności miasta wynika nie tylko z zaangażowania wielu innych, pokrewnych branż, które wspólnie przyczyniają się do wzrostu gospodarczego, lecz także ze względu na różnorodność tematyki, która jest poruszana podczas spotkań. Część bardziej popularnych obszarów tematycznych określa się akronimem SMERF (Celuch, 2014, s. 77; Kim, Park i Lee, 2010, s. 45; Lee, Close i Love, 2010, s. 278; por. Borodako i in., 2015, s. 20) od:

- *social* – społeczne,
- *military* – wojskowe,
- *educational* – edukacyjne,
- *religious* – religijne,
- *fraternal* – odnoszących się do spotkań różnych bractw.

Ponadto każda z tych kategorii wydarzeń przynajmniej częściowo wymaga zaangażowania innych grup podmiotów na potrzeby ich organizacji. Z kolei w raportach Poland Convention Bureau (2013, s. 10) wyróżnia się spotkania: humanistyczne, technologiczne, informacyjno-komunikacyjne, ekonomiczno-polityczne i medyczne. Branża spotkań poprzez organizowanie wydarzeń integruje więc ludzi zajmujących się różnymi dziedzinami życia, przyciąga ich do określonego miasta, popularyzując zarówno miasto wśród uczestników spotkania, jak również podejmowaną tematykę w lokalnym środowisku. Tym samym przyczynia się do wymiany wiedzy oraz powinna zwiększać innowacyjność branż i działających w nich podmiotów.

3.3. Koszty transakcyjne na rynku spotkań

W poprzednim podrozdziale wskazano podstawowe zasoby składające się na konkurencyjność miasta rywalizującego na międzynarodowym rynku spotkań. To, czy zostaną one efektywnie wykorzystane, zależy w dużym stopniu od kształtowania się relacji między kluczowymi podmiotami branży spotkań. Powstawanie tych relacji oraz siła powyższych związków wynika z kolei z wysokości kosztów transakcyjnych niezbędnych do ich stworzenia i utrzymania. Problematyka ta nie była jednak dotąd przedmiotem badań odnoszących się do branży spotkań. Podejmowano już próby określenia kosztów transakcyjnych charakterystycznych dla turystyki (m.in. Pawlicz, 2012; Szumilak, 2007), a ze względu na podobieństwa między produktem turystycznym a produktem branży spotkań można się doszukiwać pewnych analogii również w powyższym zakresie.

3.3.1. Identyfikacja kosztów transakcyjnych na rynku spotkań

Według A. Pawlicza (2012) koszty transakcji w gospodarce turystycznej powstają z trzech zasadniczych przyczyn: komplementarności produktu turystycznego, odłożenia w czasie konsumpcji po jego nabyciu oraz oddalenia przedstawicieli popytu i podaży. Wielość podmiotów, których oferta składa się na całościowy produkt miasta, sprawia, że muszą one ze sobą współpracować, żeby osiągnąć możliwie najlepsze efekty. Podobna sytuacja występuje w przypadku branży spotkań, ponieważ pozyskanie spotkania i jego organizacja wymaga zaangażowania różnych podmiotów. Konieczne jest więc stworzenie mniej lub bardziej trwałych relacji, a proces ten może być kosztowny i czasochłonny, tym bardziej że współpraca powinna obejmować nie tylko podmioty prywatne, lecz również publiczne. Zaangażowanie podmiotów publicznych jest istotnie nie tylko dlatego, że mogą być dostawcami usług kulturalnych, transportowych czy być właścicielem obiektu konferencyjnego, lecz także ze względu na występowanie kosztów zewnętrznych, które K. Arrow (1959, s. 48 za: Iwanek i Wilkin, 1998, s. 55) traktuje jako kategorię należącą do kosztów transakcyjnych.

A. Pawlicz (2012) zaznacza, że koszty transakcyjne ponosi też nabywca, który poświęca czas na znalezienie informacji o ofertach, porównanie ich i dokonanie zakupu wszystkich niezbędnych produktów i usług. Na rynku spotkań głównym nabywcą jest organizator spotkania, dla którego proces poprzedzający zawarcie transakcji oraz późniejsze egzekwowanie warunków umowy jest jeszcze bardziej złożone i długotrwałe (zob. rozdział 3.3). Ogromne znaczenie ma więc rozdzielenie momentu zakupu i konsumpcji. Za kluczową kwestię autor uważa jednak oddalenie

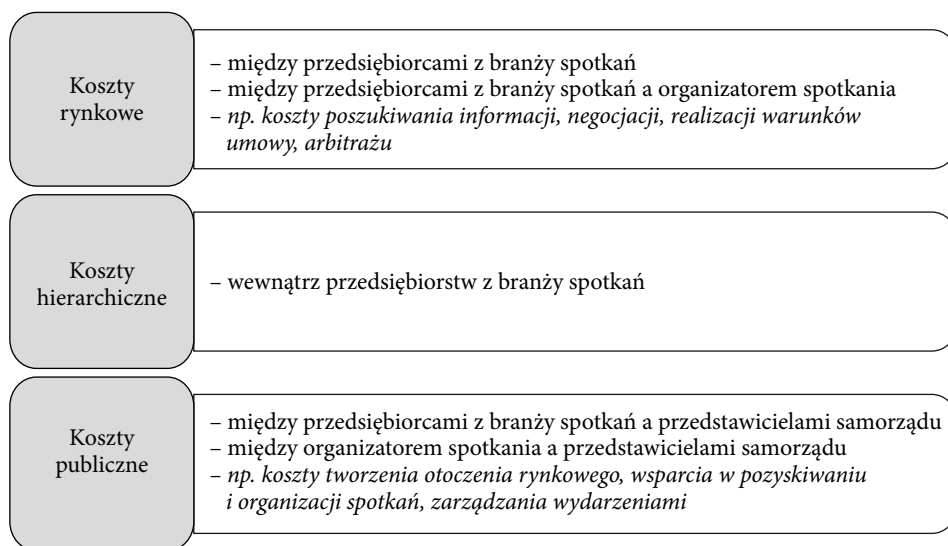
podmiotów reprezentujących popyt i podaż, które rozumiane jest przede wszystkim przez pryzmat różnic kulturowych, a nie tylko fizycznej odległości. W przypadku gospodarki turystycznej powyższe różnice dotyczą dostawców i odbiorców, natomiast na rynku spotkań mogą występować między dostawcami, organizatorem spotkania i jego uczestnikami.

Ponadto należy przyjąć, że już charakterystyka branży spotkań wskazuje na to, że sektor ten będzie się odznaczał relatywnie wysokimi kosztami transakcyjnymi. Wynika to z analizy czynników wymienionych przez R. Coopera oraz T. Ulena (2009, s. 107–111). Proces organizacji wydarzenia może częściowo podlegać standaryzacji, poszczególne elementy spotkania również, ale ich finalna kombinacja będzie zawsze produktem unikatowym. Tym samym w wymianie uczestniczy wiele różnych stron, które przeważnie nie znają się wcześniej, reprezentują różne podmioty i mogą się charakteryzować różnym poziomem racjonalności zachowań. Ograniczony jest także dostęp do informacji, ponieważ organizatorzy nie mają pełniej wiedzy o lokalnych uwarunkowaniach i partnerach, więc decydując o lokalizacji wydarzenia, udzielają danemu miastu kredytu zaufania, że spełni ich oczekiwania. Podobnie miejscowi dostawcy często nie znają tych oczekiwań, a w przypadku dużych spotkań międzynarodowych – nawet sposobu przygotowania oraz złożenia oferty tak, aby w ogóle została ona wzięta pod uwagę. Ubieganie się o miano gospodarza wydarzenia oraz jego późniejsza organizacja są bardzo złożonymi procesami i zajmującymi bardzo dużo czasu, co sprzyja również przyjmowaniu wielu warunków umownych oraz potrzebie monitorowania ich realizacji, a także zabezpieczenia możliwości ich egzekwowania, w razie nieprzestrzegania zapisów przez którąś ze stron (por. Cooper i Ulen, 2009, s. 107–111).

3.3.2. Kategorie kosztów transakcyjnych na rynku spotkań

Koszty transakcyjne w branży spotkań można rozpatrywać według ich podstawowych klasyfikacji (które omówiono w rozdziale 1.3), czyli podziału na: koszty rynkowe, hierarchiczne i publiczne (rysunek 16), a także na koszty *ex ante* i *ex post* (rysunek 17). **Koszty rynkowe** będą się odnosiły przede wszystkim do przedsiębiorstw tworzących branżę spotkań i ich wzajemnej kooperacji oraz relacji z organizatorem spotkania. Zaliczyć tu należy najbardziej typowe koszty transakcyjne (bo związane z przygotowaniem i realizacją kontraktu), takie jak: koszty poszukiwania informacji, negocjacji oraz zabezpieczenia i wypełnienia warunków umowy. Z kolei **koszty hierarchiczne** powstają wewnątrz przedsiębiorstwa i wpływają przede wszystkim na jego indywidualne działania, a nie na funkcjonowanie sektora czy miasta, dlatego nie będą przedmiotem rozważań w tej książce. Ponadto należy przypuszczać, że zbliżone rodzaje kosztów będą powstawać w większości

podmiotów gospodarczych, a prawdopodobnie różnicować je będą raczej wielkość, zasięg działalności czy uwarunkowania kulturowe niż branże, w jakich funkcjonują. Ostatnią grupę stanowią **koszty publiczne**. W branży spotkań będą one dotyczyć przede wszystkim relacji przedsiębiorstw z samorządem – jego postrzegania wagi tego sektora, tworzenia warunków do konkurowania oraz zaangażowania w pozyskiwanie spotkań. Nie bez znaczenia jest też zarządzanie portfolio wydarzeń, mające na celu ograniczanie negatywnych i wzmacnianie pozytywnych efektów zewnętrznych (por. Arrow, 1959, s. 48 za: Iwanek i Wilkin, 1998, s. 55; Furubotn i Richter, 2000, s. 44–47; Godłów-Lęgiedź, 2009, s. 15).

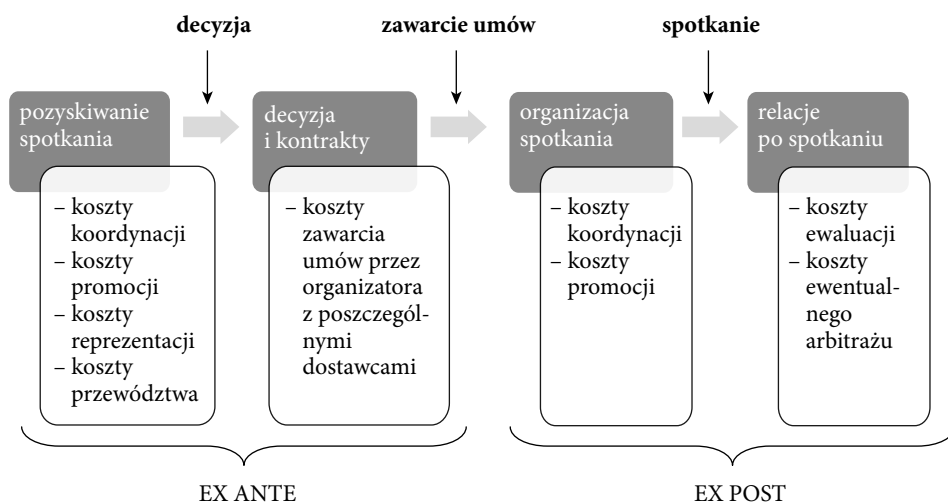


Rysunek 16. Koszty transakcyjne w branży spotkań

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku rozróżnienia kosztów transakcyjnych *ex ante* i *ex post* tradycyjnie kluczowy jest moment zawarcia transakcji (Williamson, 1998, s. 33–35). W branży spotkań równie ważnym, a właściwie nawet ważniejszym punktem jest chwila podjęcia decyzji o przyznaniu miastu prawa do organizacji wydarzenia (rysunek 17 – por. Piechota, 2016a, s. 144). Działania poprzedzające ten moment wiążą się z kosztami koordynacji wynikającymi z przygotowania kompleksowej oferty i kosztami promocji prowadzonymi wspólnie przez podmioty zainteresowane rozwojem lokalnej branży spotkań. W drugim z wymienionych przypadków istotne może się również okazać ograniczanie pojawiania się tzw. gapowiczów, którzy czerpią korzyści z kolektywnej akcji, a nie partycypowali w nakładach na

jej przeprowadzenie (zob. Pawlicz, 2012). W procesie pozyskiwania spotkania ponoszone są również koszty reprezentacji, ponieważ z reguły musi zostać wyłoniony podmiot, który zgłasza kandydaturę miasta i prezentuje jego ofertę. Ponadto konieczne może się okazać zdobycie wsparcia ze strony samorządu lub innych lokalnych podmiotów. Ostatni rodzaj kosztów transakcyjnych na tym etapie dotyczy przywództwa, a więc wyłonienia lidera, który wytyczy kierunek rozwoju sektora, określi, o jakie spotkania (czy szerzej wydarzenia) miasto powinno się ubiegać, i będzie monitorował stopień realizacji dotychczasowych założeń (por. ICCA, n.d.; Getz, 2003; UNWTO i ECT, 2015).



Rysunek 17. Koszty transakcyjne w procesie pozyskiwania spotkania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Hardt, 2008; ICCA, 2009; UNWTO i ETC, 2015).

W chwili podjęcia decyzji o lokalizacji określonego spotkania (rysunek 17) większość kluczowych kwestii może już być ustalona, ponieważ w kryteriach stawianych na początku organizator szczegółowo precyzuje swoje wymagania, a w ofercie miasta określa się, w jaki sposób może im sprostać. Tym samym są już w niej zawarte podstawowe informacje na temat partnerów, ich kwalifikacji, zobowiązań oraz cen za produkt i usługi, które zapewnią. Na tym etapie ponoszone koszty transakcyjne mają doprowadzić do zawarcia umowy między organizatorem a poszczególnymi dostawcami i obejmują koszty ostatecznych negocjacji, zabezpieczenia ustaleń, a także potwierdzenia wiarygodności obu stron. Od momentu podpisania kontraktu mogą się pojawiać koszty koordynacji wynikające z realizacji postanowień i nadzoru nad działaniami dostawców. Ponownie pojawiają się koszty promocji, tym razem odnoszące się jednak do rozpowszechnienia informacji o spotkaniu w celu

uzyskania możliwie największej frekwencji, zapewnienia zysku organizatorowi i dostawcom, a także korzyści miastu (ekonomiczne, społeczne itp.). Ostatni etap generujący koszty transakcyjne rozpoczyna się po zakończeniu spotkania (rysunek 17) i wiąże się z dokonaniem ewaluacji wydarzenia oraz utrzymywaniem relacji między partnerami. Dodatkowo jeżeli warunki umowne nie były przestrzegane, może zaistnieć potrzeba arbitrażu lub dochodzenia roszczeń w inny sposób (por. ICCA, n.d.; Getz, 2003; UNWTO i ECT, 2015).

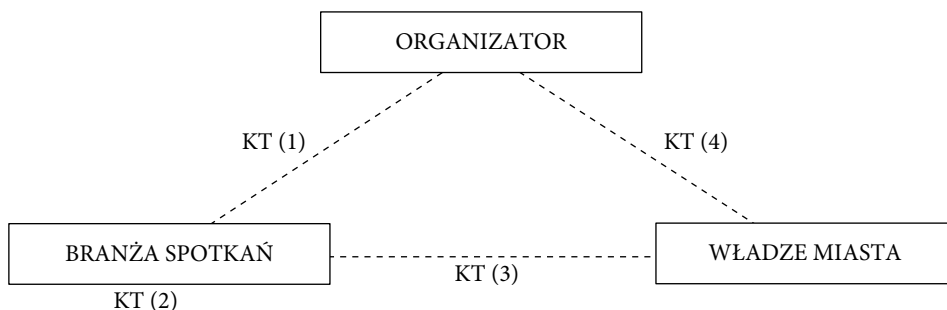
3.3.3. Koszty budowania relacji na rynku spotkań

Analizując szczegółowo koszty transakcyjne w branży spotkań, należy stwierdzić, że powstają one przede wszystkim na gruncie czterech grup relacji (Piechota, 2016b; rysunek 18):

- między organizatorem spotkania a przedsiębiorcami z branży,
- wewnątrz branży (czyli między przedsiębiorcami ją tworzącymi),
- między przedsiębiorcami a władzami miasta,
- między organizatorem a władzami miasta.

Dodatkowo można wyodrębnić związki między organizatorem spotkania a jego uczestnikami (Rogers, 2013, s. 181), które jako jedyne opierają się na relacjach B2C (*business to customer*). Osoby biorące udział w spotkaniu są finalnymi konsumentami całościowego produktu branży spotkań, a ponoszone przez nich koszty transakcyjne dotyczą głównie poszukiwania informacji o spotkaniu, porównania go z alternatywnymi wydarzeniami, sprawdzenia wiarygodności organizatora oraz rezerwacji i zakupu poszczególnych produktów cząstkowych. Natomiast wysiłki organizatora początkowo koncentrują się wokół promocji spotkania i zapewnienia odpowiedniej frekwencji. Następnie wiążą się z koordynacją rejestracji oraz świadczeń podczas spotkania, mającą na celu zapewnienie zadowolenia uczestników. Po zakończeniu wydarzenia koszty mogą dotyczyć podtrzymania kontaktu oraz pozyskania informacji służących ewaluacji spotkania.

Analiza kosztów transakcyjnych w przypadku tego rodzaju relacji powinna być prowadzona na poziomie mikro – z perspektywy organizatora, w dużym stopniu abstrahującej od miejsca odbywania się spotkania. Z tego powodu nie będzie ona prowadzona w dalszej części monografii, tym bardziej że lokalna branża spotkań oraz samorząd mogą jedynie wspierać organizatora w przyjętych działaniach, ale raczej nie będą mieć wpływu na ich kierunek oraz na wiążące się z nimi założenia. Wyjątkiem mogą być jednak wspomniane badania służące ewaluacji spotkania (zob. Rogers, 2013, s. 208–210), ponieważ ocenie powinny podlegać zarówno kwestie leżące po stronie organizatora (jakość programu, dobór prelegentów itp.), jak i satysfakcja z usług lokalnych dostawców oraz ogólne wrażenia dotyczące pobytu w mieście.



Objaśnienia:

KT(1) – koszty transakcyjne między organizatorem a lokalną branżą spotkań.

KT(2) – koszty transakcyjne między podmiotami wewnątrz branży spotkań.

KT(3) – koszty transakcyjne między władzami miasta a branżą spotkań.

KT(4) – koszty transakcyjne między organizatorem a władzami miasta.

Rysunek 18. Koszty transakcyjne w relacjach między kluczowymi aktorami rynku spotkań

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei relacje wyszczególnione na rysunku 18 są najbliższe relacjom B2B (*business to business*), ponieważ nawet samorząd może być tu traktowany jako partner biznesowy, którego zaangażowanie jest niezbędne do pozyskania i organizacji spotkania. Podstawowym przykładem relacji B2B są związki między organizatorem a przedsiębiorcami lokalnej branży spotkań – KT(1) na rysunku 18. W tym przypadku wspomniane podmioty są stronami transakcji, bez wątpienia można więc mówić o powstawaniu kosztów transakcyjnych, które obejmują koszty:

- przeprowadzenia procesu wyboru miejsca organizacji spotkania (po stronie organizatora) oraz udziału w nim (po stronie lokalnej branży spotkań – koszty pozyskiwania spotkania),
- poszukiwania informacji o miastach/organizatorach i zapytaniach ofertowych,
- negocjacji,
- zawierania kontraktów,
- ewentualnego arbitrażu.

Koszty te są ponoszone na różnych etapach organizacji spotkania. Na początku dotyczą przede wszystkim kosztów zdobycia informacji – o miastach przez organizatorów oraz o kryteriach stawianych przedsiębiorcom przez organizatorów. Złożony proces decyzyjny może być niezwykle angażujący dla obu stron i pochłaniać dużo czasu, co dla lokalnej branży spotkań jest ryzykowne, ponieważ mimo pozytywnego przejścia poszczególnych etapów cały proces może się zakończyć porażką. Z drugiej strony jego długotrwałość i wieloetapowość stwarza okazję do nawiązania relacji między potencjalnymi partnerami. Oferta przybliży organizatorowi kluczowe informacje na temat miasta, których musiałby poszukiwać samodzielnie. Z kolei

w szczególności wizyty studyjne umożliwiają bezpośredni kontakt osób zaangażowanych w organizację spotkania po obu stronach transakcji, a organizatorom dają szansę weryfikacji, czy pisemna prezentacja zgadza się z rzeczywistością. Złożoność procesu decyzyjnego może zatem ograniczać koszty transakcyjne ponoszone w związku ze sprawdzaniem wiarygodności czy prowadzeniem negocjacji, zwiększając równocześnie koszty przebiegu tego procesu (zob. Rogers, 2013, s. 157–160).

Z procesem decyzyjnym wiążą się również koszty transakcyjne powstające w relacjach między przedsiębiorcami lokalnej branży spotkań (KT(2) – rysunek 18). Wynikają one przede wszystkim z konieczności podjęcia współpracy w zakresie:

- stworzenia spójnej i całościowej oferty określonego miasta lub regionu,
- wspólnej promocji tej oferty,
- pozyskiwania spotkania,
- prowadzenia badań,
- zawierania kontraktów z partnerami z regionu (co się wiąże z kosztami poszukiwania informacji, negocjacji, realizacji umowy i ewentualnego arbitrażu).

Wspomniana współpraca generuje koszty transakcyjne, ale jest niezbędna, ponieważ większość powyższych działań zdecydowanie przekracza możliwości pojedynczego podmiotu. Sytuacja taka pojawia się w przypadku tworzenia kompleksowego produktu miasta i jego promocji. Kooperacja jest również niezbędna podczas pozyskiwania spotkania, a także formułowania strategii rozwoju branży, określającej chociażby, o jakie wydarzenia miasto powinno się ubiegać. Wdrażanie strategii wiąże się natomiast z potrzebą monitorowania jej efektów, a więc prowadzeniem badań. Ponownie jeden podmiot może nie mieć wystarczających zasobów do ich realizacji, a dodatkowo z ich wyników mogą korzystać również inni. Z kolei koszty transakcyjne odnoszące się do współpracy będą obejmować koszty wypracowania wspólnego stanowiska, określenia stopnia partycypacji w wydatkach itp. Ponadto koszty transakcyjne wśród przedsiębiorców branży spotkań wynikają też z zawierania umów między nimi – np. między obiektem konferencyjnym a hotelem czy firmą cateringową.

Istotnym graczem na rynku spotkań są także przedstawiciele samorządu terytorialnego, wchodzący w relację zarówno z organizatorem, jak i lokalnymi przedsiębiorcami, generując koszty transakcyjne oznaczone na rysunku 18 jako KT(4) i KT(3). W przypadku związków z przedsiębiorcami z branży spotkań koszty transakcyjne mogą obejmować koszty:

- pozyskiwania spotkań,
- udostępniania instytucji kultury lub innych na potrzeby branży spotkań,
- spójnej promocji miasta,
- prowadzenia badań,
- inwestycji infrastrukturalnych,
- maksymalizacji lub ograniczania efektów zewnętrznych,
- stworzenia i koordynacji kalendarza wydarzeń,
- rozwiązywania ewentualnych konfliktów interesów.

Wspólne inicjatywy mogą być podejmowane nie tylko w zakresie pozyskiwania określonego spotkania, lecz także bieżącego prowadzenia badań czy działań marketingowych. Istotne jest, aby obraz miasta na rynku spotkań, który chcą wypracować przedsiębiorcy, był spójny z ogólnym wizerunkiem oraz komunikatami nakierowanymi na inne grupy odbiorców. Ponadto lokalna oferta nie będzie kompletna bez miejscowej infrastruktury, instytucji kultury i innych, znajdujących się w gestii podmiotów publicznych, a dodatkowo wiele inwestycji może być realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Władze miasta muszą jednak dbać o warunki do rozwoju nie tylko dla branży spotkań, lecz również innych sektorów, a także o przyjazne otoczenie dla mieszkańców i turystów. Z tego powodu będą zainteresowane zwiększaniem pozytywnych oraz ograniczaniem negatywnych efektów zewnętrznych powstających w związku z pozyskiwaniem spotkań. Takie działania mogą się wiązać m.in. z zarządzaniem kalendarzem wydarzeń (nie tylko biznesowych) w mieście oraz rozstrzygnięciem konfliktów interesów, gdy organizacja określonego spotkania może się przyczyniać do odnoszenia korzyści przez jedną grupę społeczną i ponoszeniem strat przez inną. Z tego powodu ważne jest zrozumienie przez przedstawicieli samorządu istoty działalności branży spotkań i swojej roli w jej rozwoju, a także istotna jest świadomość przedsiębiorców, że władze miasta muszą przyjmować szerszą perspektywę, mając na uwadze rozwój całego miasta, a nie tylko pojedynczego sektora.

Jak wspomniano wcześniej, samorząd może odgrywać ważną rolę w pozyskaniu i organizacji spotkania, dlatego często powstaje również relacja między nim a organizatorem wydarzenia (KT(4) – rysunek 18). Koszty transakcyjne wynikają w tym przypadku z:

- zaangażowania władz miasta w ubieganie się o spotkanie,
- udostępniania instytucji kultury lub innych na potrzeby organizacji spotkania,
- maksymalizacji lub ograniczania efektów zewnętrznych,
- wzmocnienia wizerunku miasta i organizatora.

Udział samorządowców w pozyskaniu i organizację spotkania może przybierać różne formy: od objęcia go patronatem, poprzez dostarczenie poszczególnych produktów i usług (np. zapewnienie uczestnikom darmowego transportu komunikacją miejską lub udostępnienie zabytkowych obiektów publicznych na organizację kolacji powitalnej), po udzielenie wsparcia finansowego. Mogą oni również zadbać o maksymalizowanie pozytywnych efektów zewnętrznych leżących po stronie organizatora, np. zachęcając go do korzystania z usług lokalnych podmiotów. Inną ważną kwestią jest wizerunek miasta, ponieważ jego wypracowanie wymaga nakładów i czasu, i środków pieniężnych, ale może znacząco pomóc w pozyskaniu spotkania. Ponadto w tym przypadku może również występować sprzężenie zwrotne – organizator korzysta z pozytywnego wizerunku miasta, natomiast wizerunek miasta powinien zostać wzmocniony marką organizatora oraz rangą wydarzenia.

4. ISTOTA DZIAŁALNOŚCI CONVENTION BUREAU

W poprzednich dwóch rozdziałach nakreślono tło działalności convention bureau, więc w tym można przystąpić do szczegółowej analizy działalności tego podmiotu. To instytucja, która w zależności od przyjętej definicji odpowiada za promocję lub marketing regionu na rynku spotkań (Swarbrook i Horner, 2001; Golden-Romero, 2007; Ford i Peeper, 2008; Rogers, 2013; Sidorkiewicz, 2011; Borzyszkowski, 2011), za dostarczanie informacji innym podmiotom (Beaver, 2005; Borodako i in. 2015), doradzanie im (Pawlicz, 2007), udzielanie wsparcia (Celuch 2005) oraz pomoc w zakresie organizacji spotkań i wydarzeń (Gartrell, 1988; Kruczek i Zmysłony, 2014). Już przytoczone powyżej sformułowania wskazują, jak różne role może odgrywać convention bureau na rynku spotkań. Dodatkowo biorąc pod uwagę złożoność procesu pozyskiwania spotkań i zaangażowanie w jego przebieg wielu różnych podmiotów, tym trudniej określić miejsce badanej instytucji w opisywanym sektorze.

Mając na celu uporządkowanie informacji o convention bureau, rozważania w tym rozdziale rozpoczęto od genezy tej instytucji. Opisano jej historię, wymieniono definicje oraz wskazano stosowane w praktyce rozwiązania organizacyjne. Następnie skoncentrowano się na rolach, jakie odgrywa convention bureau na rynku spotkań, uwzględniając jego znaczenie w procesie pozyskiwania tej kategorii wydarzeń biznesowych. W ostatnim fragmencie tego rozdziału zawarto rozważania na temat wpływu convention bureau (CB) na konkurencyjność miasta, które ta organizacja reprezentuje, oraz jej znaczenia w kształtowaniu się kosztów transakcyjnych na rynku spotkań.

4.1. Geneza convention bureau

Pragnąc w pełni zrozumieć istotę CB, konieczne jest poznanie początków funkcjonowania tego podmiotu oraz kierunków, w jakich się rozwijał na przestrzeni lat. Można zauważyć istotne różnice między CB działającymi w Ameryce Północnej i Europie, co zostanie szczegółowo omówione w kolejnych akapitach. Dopiero wtedy można się zastanawiać nad właściwym sposobem zdefiniowania tej instytucji oraz określenia jej roli na rynku spotkań i w reprezentowanym przez nią mieście.

4.1.1. Historia convention bureau

Początkowy rozwój branży spotkań w USA spowodował, że w wielu miastach zaczęto zdawać sobie sprawę z konieczności posiadania przedstawiciela, którego zadaniem byłoby przyciągnięcie do określonego miasta jak największej liczby kongresów i konferencji (Gartrell, 1988, s. 15). Było to tym bardziej istotne, że pozyskanie dużych spotkań traktowano jako jeden ze sposobów przezwyciężenia paniki z 1893 roku i następującego po niej kryzysu gospodarczego (Ford i Peeper, 2007, s. 1106). Dlatego zaczęto zatrudniać „sprzedawców miasta”, których można też określić jako akwizytorów czy przedstawicieli handlowych, ponieważ ich rola sprowadzała się do podróżowania po kraju (USA) i promowania reprezentowanego miasta na rynku spotkań (Ford, 2008, s. 130). Jednak dopiero w Detroit zawiązano Detroit Convention and Businessmen's League, czyli stworzono pierwszą formalną organizację, która podjęła się tego zadania. Stało się to 19 lutego 1896 roku i powyższą datę przyjmuje się za moment powołania do życia pierwszego CB (Ford i Peeper, 2007, s. 1105). Co prawda jeszcze wcześniej, bo w 1888 roku, powstało Association for Advancement of Milwaukee, jednak to organizację z Detroit uznaje się za protoplastę CB (Ford i Peeper, 2008, s. 39).

W kolejnych latach powstawały następne instytucje tego typu (zob. Ford i Peeper, 2008, s. 39), a w 1915 roku zawiązano stowarzyszenie, jednoczące osoby reprezentujące różne miasta na amerykańskim rynku spotkań – **Association of Convention Secretaries**. Podjęcie takiej inicjatywy wynikało z trzech przesłanek, mianowicie z potrzeby (Ford i Peeper, 2008, s. 47–55):

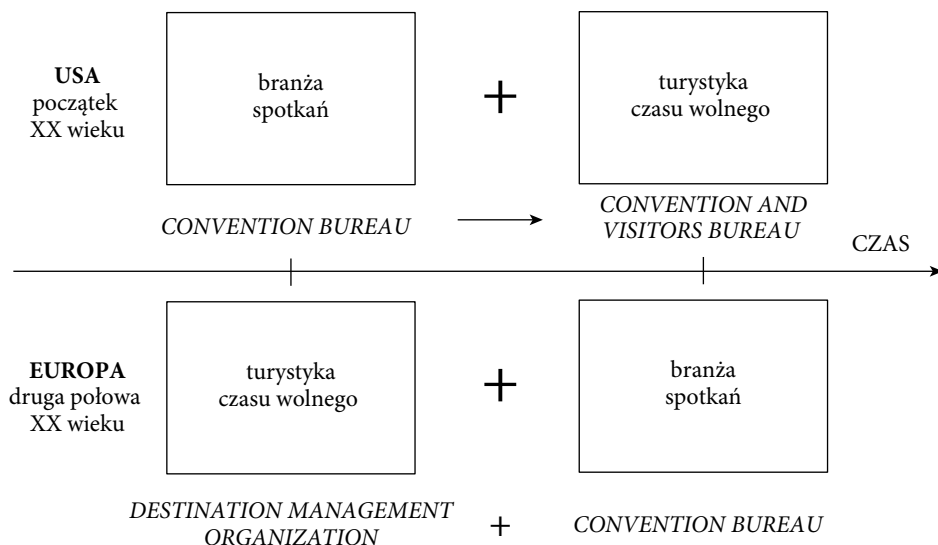
- dzielenia się informacjami,
- wprowadzenia standardów działania,
- umocowania convention bureau.

Przyjęcie członka spoza USA w 1919 roku spowodowało zmianę nazwy w 1920 roku na Association of Convention Bureaus (IACB) i wtedy też uregulowano strukturę organizacji oraz opracowano jej statut. Nazwę modyfikowano jeszcze trzykrotnie: w 1974 roku na Association of Convention and Visitors Bureaus (IACVB), w 2005 roku na Destination Marketing Association International (DMAI) oraz w 2017 roku na Destinations International i w takim brzmieniu stowarzyszenie funkcjonuje obecnie (Ford i Peeper, 2008, s. 45–55; Destination International, 2017).

Transformacja nazwy ukazała trend w działalności convention bureau – rozszerzenie zakresu aktywności o przyciąganie turystów indywidualnych i grupowych, podróżujących w celach osobistych według nomenklatury UNWTO (2010a) – rysunek 19. Tym samym rozwinęto nazwę do **convention and visitors bureau** i do skrótu dodano „V”, a początek powyższego procesu datuje się na rok 1974, czyli moment zmiany nazwy IACB na IACVB (Ford i Peeper, 2008, s. 46; Migdal, 1991 za: Morrison i in., 1998, s. 2). Na skutek takiego stanu rzeczy convention and

visitors bureaux otrzymały kompetencje przypisane destination management/marketing organisation (DMO). Dlatego powyższe dwa pojęcia (CVB i DMO) są często traktowane jako określenia synonimiczne (m.in. Rogers, 2013; Getz i in., 1998; Wang, 2008; Ford i Peeper, 2008; Gartrell, 1988).

Odmierna sytuacja kształtowała się w Europie. Tutaj rozwój branży spotkań nastąpił znacznie później (po zakończeniu drugiej wojny światowej w przypadku państw Europy Zachodniej, a w krajach zza żelaznej kurtyny – dopiero po 1989 roku (Spiller, 2002, s. 4–6; Rogers, 2013, s. 2–4)), w związku z czym na pojawienie się CB również trzeba było poczekać – pierwszą instytucją na Starym Kontynencie było Munich Bureau, które zostało założone w 1950 roku (Borodako i in., 2015, s. 25; por. Marques and Santos, 2017, s. 426; Ogonowska, 2017, s. 228). Za to zdecydowanie wcześniej, niemal równoległe z amerykańskimi CVB, zaczęły w Europie powstawać DMO. Prym pod tym względem wiodły miasta szwajcarskie, ponieważ już pod koniec XIX wieku rozpoczęły działalność organizacje w Zurychu, Bazylei i Bernie (Seiser, 2008, s. 105–106).



Rysunek 19. Przebieg transformacji convention bureaux w USA i Europie

Źródło: opracowanie własne.

Tym samym można wyodrębnić dwie ścieżki rozwoju CB: amerykańską i europejską, co zobrazowano na rysunku 19. W pierwszym przypadku działania omawianych instytucji były skoncentrowane wyłącznie na rynku spotkań, by później rozszerzyć zakres ich zadań o obsługę turystów podróżujących w ramach czasu wolnego. Natomiast w Europie proces ten przebiegał odwrotnie – w pierwszej kolejności tworzono

organizacje turystyczne, a dopiero potem podmioty zajmujące się branżą spotkań. W związku z tym początki CB w Stanach Zjednoczonych sięgają końca XIX wieku, a w Europie – drugiej połowy XX wieku. Należy również zaznaczyć, że o ile w USA zwiększono zakres istniejących instytucji, o tyle w Europie CB powstawały jako odrębne organizacje, często niezależne od podmiotów odpowiadających za turystykę ogółem (rysunek 19). Elementem dodatkowo odróżniającym europejską ścieżkę rozwoju od amerykańskiej jest fakt, że na Starym Kontynencie tworzy się CB o zasięgu krajowym, czyli podmioty odpowiadające za wypromowanie państwa na międzynarodowym rynku spotkań (Crouch i Weber, 2002, s. 70). W USA nie zaistniała taka konieczność ze względu na silnie rozwinięty rynek wewnętrzny i tamtejsze instytucje koncentrowały swoją działalność na określonym mieście lub regionie.

Według europejskiego scenariusza zakładano instytucje w Polsce. Pierwsze CB powstało we Wrocławiu w 2002 roku, a w tym samym roku powołano do życia Poland Convention Bureau. W następnych latach uruchomiono instytucje w: Warszawie (2003), Krakowie (2004), Bydgoszczy, Gdańsku i Poznaniu (2005). CB powstały jeszcze w Katowicach (2009), Kielcach (2010), Łodzi (2013), Toruniu (2007) i Szczecinie (2009), ale w dwóch ostatnich z wymienionych miast podmioty te już nie funkcjonują (Borodako i in., 2015, s. 25–26; Celuch, 2013, s. 52). Najmłodszą instytucją tego typu jest Lublin & Region Convention Bureau (2017), które zostało założone w 2016 roku. O ile jednak działalność organizacji turystycznych jest umocowana prawnie na podstawie Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej z dnia 25 czerwca 1999 roku, o tyle nie powstały jak dotąd szczegółowe regulacje odnoszące się do CB. Ich funkcjonowanie może się opierać m.in. na przepisach prawa miejscowego czy zapisach dotyczących działalności stowarzyszeń.

4.1.2. Definicje convention bureau

Już krótka analiza historii CB wskazuje na możliwość zaistnienia różnic w sposobie działalności tych instytucji, wynikających z odmiennych uwarunkowań lokalnych. Częściowo potwierdzają to definicje CB zawarte w tabeli 7 i 8, zaproponowane przez autorów pochodzących z poszczególnych regionów świata (tabela 8 i 9). Poza odmiennym podejściem do głównego charakteru CB, definicje zależą od tego, czy badacze utożsamiają CB z DMO, czy też traktują je jako podmiot o innej specjalizacji. Większość autorów wymienionych w tabeli 8 prezentuje pierwszy z wymienionych poglądów. Rozgraniczając te dwie kwestie, można przyjąć, że CVB (*convention and visitors bureau*) jest równoważne z DMO (*destination management organization*), podczas gdy CB „to wyspecjalizowane DMO, którego cele i działania nakierowane są na branżę spotkań i wydarzeń (Piechota, 2015, s. 84 – przywoływane opracowania N. Piechoty to prace własne autorki, opublikowane pod panięńskim nazwiskiem). Wskazania dotyczące rozróżnienia CB od DMO znalazły się również

w rekomendacjach UNWTO (2010b, s. 4). Zaznaczono w nich, że CB to „szczególna forma zarządcza, wybierana dla podkreślenia statusu i roli opisywanej instytucji”, a ponadto „jest ona często partnerem lub interesariuszem podmiotów o szerszym zakresie działalności, np. izb handlowych lub miejskich i regionalnych jednostek samorządowych” (UNWTO, 2010b, s. 4).

Mimo wieloletniej historii opisywanych instytucji zdefiniowanie, czym jest CB i jaki jest główny przedmiot jego działalności, często dostarcza wielu trudności. Obrazuje to chociażby zestawienie definicji zaproponowanych przez zagranicznych autorów (tabela 8). Sprzedażową funkcję omawianych instytucji, czyli zabiegi mające na celu pozyskanie spotkań dla miasta, zaakcentował R.B. Gartrell (1988, s. 21). Z tym natomiast wiążą się działania marketingowe, nakierowane na wypracowanie odpowiedniego wizerunku miejsca, co podkreślili w swoich definicjach J. Swarbrooke i S. Horner (2001, s. 342) oraz R.C. Ford i W.C. Peeper (2008, s. 7). Z kolei D. Getz i in. (1998, s. 331) oraz M. Ha i C. Love (2005, s. 45) kładą nacisk na aspekty rozwojowe, wynikające z goszczenia spotkań. Wskazywano również na rolę CB jako pośrednika w relacjach między różnymi podmiotami (Ha i Love, 2005, s. 45; Aureli i Del Baldo, 2019, s. 92).

Ostatnią sferą poruszaną wśród wymienionych w tabeli 8 definicji opracowanych przez A. Beavera (2005, s. 110) i R.B. Gartrella (1988, s. 21) jest współpraca z organizatorem wydarzenia polegająca przede wszystkim na dostarczeniu mu niezbędnych informacji³⁸, a jeżeli jest to konieczne, zapewnieniu również innych usług. Uwzględniając wszystkie elementy, należy uznać definicję R.B. Gartrella za najbardziej kompleksową, ponieważ wskazuje zarówno na relacje z miastem, jak i organizatorem wydarzenia, a także wykracza poza sferę marketingu, podkreślając aktywną postawę instytucji jako gracza na rynku spotkań i akcentując wpływ, jaki niesie za sobą rozwój tej branży dla regionu (Gartrell, 1988, s. 21). Spośród powyższych wyjaśnień najbardziej odbiega definicja zaproponowana przez S. Medlika (1995, s. 257), która ogranicza się wyłącznie do zrównania CB z organizacjami turystycznymi działającymi w regionie.

Tabela 8. Definicje convention bureau według zagranicznych autorów

Autorzy	Termin	Definicja
Gartrell, 1988	Convention and Visitors bureau	„Bureaus sprzedają miasta” Podmioty, których zasadniczą misją jest zabieganie o kongresy i dostarczanie usług na potrzeby ich organizacji, a także prowadzenie działań promocyjnych wśród potencjalnych odwiedzających, przyczyniając się do rozwoju ekonomicznego społeczności (s. 21)
Medlik, 1995	Visitor(s) and Convention Bureau	Termin pochodzenia amerykańskiego, coraz częściej stosowany także w innych krajach w odniesieniu do lokalnych komitetów turystycznych (tourist board) (s. 257)

³⁸ Znaczenie CB jako brokera informacji podkreślili również S. Park i D.Y. Kim (2017, s. 381).

Autorzy	Termin	Definicja
Getz i in., 1998	Convention and Visitors Bureaux	To przede wszystkim <i>destination marketing organizations</i> , które na ogół tworzone są na poziomie lokalnym w celu stymulowania branży spotkań i turystyki czasu wolnego (s. 331)
Masberg, 1998	Convention and Visitors Bureaux	CVB to spółdzielnia lub organizacja parasolowa zajmująca się marketingiem, rozwojem i administracją turystyki w miastach i miasteczkach (s. 67)
Swarbrooke i Horner, 2001	Convention bureau	Organizacja odpowiedzialna za marketing miasta lub regionu i jego promocję jako destynacji kongresowej (s. 342)
Beaver, 2005	Convention bureau	Podmioty, których celem jest dostarczanie informacji organizatorom konferencji na temat obiektów i usług dostępnych w reprezentowanym kraju lub regionie. Innym określeniem jest convention and visitors bureau, ale termin ten ma dokładnie takie samo znaczenie (s. 110)
Ha i Love, 2005	Convention and Visitors Bureau	CVB działa jako przedstawiciel destynacji oraz instytucja przyczyniająca się do jej rozwoju, funkcjonuje jako łącznik między odwiedzającymi, meeting plannerami oraz destynacją-gospodarzem (s. 45)
Golden-Romero, 2007	Convention and Visitors Bureau	Główną misją convention bureau jest promocja regionu i jego usług adresowana do potencjalnych gości. Odwiedzającymi mogą być uczestnicy kongresu, turyści lub obydwie te grupy (s. 98)
Ford i Peeper, 2008	Convention and Visitors Bureau	Organizacja, która z założenia i na podstawie istniejących przepisów jest odpowiedzialna za marketing regionu (s. 7)
Maier i Johanson, 2013	Convention bureaux	Convention bureau reprezentuje miasto we wprowadzaniu go na rynek (spotkań) i pozyskiwaniu jak największej liczby uczestników kongresów, wykorzystując w tym celu wydarzenia promocyjne i inne powiązane aktywności (s. 4–5)
Rogers, 2013	Convention and Visitors Bureau	Organizacja odpowiedzialna za promocję miasta, obszaru lub regionu wśród potencjalnych gości, w szczególności wśród organizatorów kongresów (s. 399)
Marques i Santos, 2017	Convention and Visitors Bureaux	Wyspecjalizowane organizacje w zakresie promocji miast mające na celu pozyskanie możliwie największej liczby wydarzeń (s. 426)
Park i Kim, 2017	Convention and Visitors Bureaux	CVB są ważnymi brokerami informacji rozpowszechniającymi ją w lokalnej branży turystycznej i działają na jednym z poziomów/warstw zarządzania destynacją (s. 381)
Aureli i Del Baldo, 2019	Convention Bureau	CB charakteryzują naturę współpracy między publicznymi i prywatnymi podmiotami, których wspólnym głównym celem jest ukształtowanie wizerunku obszaru jako atrakcyjnego miejsca dla organizacji spotkań biznesowych i innych wydarzeń (s. 92)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł (pierwsza kolumna).

Podobnie jak zagraniczni autorzy, również polscy naukowcy nie są zgodni co do sposobu definiowania CB (tabela 9). Wielu spośród nich zawęża zakres działalności tych podmiotów głównie do promocji miasta lub regionu (m.in. Majewski, 2014, s. 61; Borzyszkowski, 2011, s. 40; Sidorkiewicz, 2011, s. 138). Szersze spojrzenie prezentuje K. Celuch (2005, s. 3), według którego CB to „organizacja non profit

reprezentująca destynacje, zapewniająca profesjonalne wsparcie organizatorom spotkań, konferencji, kongresów”. Z kolei dla A. Pawlicza (2007, s. 283) „CB jest neutralnym doradcą w zakresie organizacji kongresów i konferencji”. Dla K. Borodako i in. (2015, s. 24) CB to główny punkt kontaktowy czy informacyjny dla innych podmiotów.

Tabela 9. Definicje convention bureau według polskich autorów

Autorzy	Definicja
Celuch, 2005	Organizacja non profit reprezentująca destynacje, zapewniająca profesjonalne wsparcie organizatorom spotkań, konferencji, kongresów (s. 3)
Pawlicz, 2007	Convention bureau jest zatem neutralnym doradcą w zakresie organizacji kongresów i konferencji (czyli turystyki biznesowej grupowej). Należy podkreślić, że convention bureau nie organizuje konferencji samodzielnie, a pełni jedynie funkcję doradcy (s. 283–284)
Borzyszkowski, 2011	Podmioty, których celem jest przede wszystkim promocja i propagowanie rozwoju sektora organizacji spotkań i wydarzeń biznesowych (s. 40)
Sidorkiewicz, 2011	Podmioty, których celem jest przede wszystkim promocja danego miasta i województwa, na którym działa, jako atrakcyjnych destynacji turystyki biznesowej (s. 138)
Kruczek i Zmyślony, 2014	Organizacja funkcjonująca przede wszystkim na rynku turystyki biznesowej (a więc region też musi się specjalizować w tego rodzaju turystyce), odpowiedzialna za promocję i organizację konferencji, wystaw, imprez motywacyjnych oraz dużych wydarzeń w regionie. W sensie ogólnym CB kreuje wizerunek miasta jako miejsce spotkań i wydarzeń, pełni funkcję jego agenta biznesowego na globalnym rynku spotkań, współpracuje z organizatorami spotkań oraz koordynuje współpracę biznesu z sektorem publicznym w regionie (s. 145–146)
Majewski, 2014	Wyspecjalizowane struktury zajmujące się promocją turystyki biznesowej (s. 61)
Borodako i in., 2015	Jako bezstronne źródło mogą działać jak broker albo oficjalny punkt kontaktowy dla innych conventions, planistów wydarzeń, tour operatorów i samych odwiedzających (s. 24)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielu źródeł (pierwsza kolumna).

Ponadto również w polskich publikacjach występują niuanse w nazewnictwie, odnoszące się do tłumaczenia CB na język polski. Tym samym można spotkać terminy: Biuro Spotkań (Poland Convention Bureau, 2013) Biuro Konferencji i Kongresów (Pawlicz, 2011) czy Biuro Kongresów i Spotkań (Kruczek i Zmyślony, 2014). Żadne z powyższych sformułowań nie zostało dotąd przyjęte powszechnie, co może wynikać z trzech powodów.

Po pierwsze, słowo „biuro” analogicznie do np. biura promocji czy biura prezydenta, może się kojarzyć z administracją publiczną, co nie byłoby błędnym podejściem. CB często działa w strukturach władz miasta, ale to tylko jedno ze stosowanych rozwiązań organizacyjnych (które zostaną szerzej omówione w dalszej części rozdziału). Ponadto utożsamianie CB z samorządem lub sugerowanie silnego związku między tymi dwoma podmiotami mogłoby ograniczać sposób postrzegania

tej instytucji jako neutralnego doradcy przez potencjalnych partnerów, a przez to zmniejszać ich zaufanie.

Po drugie, wyrazy: „konferencje”, „kongresy” i „spotkania” mogą mieć różny zakres pojęciowy, co opisano w rozdziale 2.2. Z kolei trzymając się przyjętej w pracy terminologii, konferencje i kongresy zdecydowanie zawężają pole działania CB, ograniczając je do zaledwie jednej kategorii wydarzeń biznesowych. Pod względem merytorycznym najbardziej uzasadnione wydaje się stosowanie określenia „spotkanie”, choć ono również może zmniejszać zakres funkcjonowania tej instytucji. Jednak głównym argumentem przeciwko stosowaniu nazwy Biuro Spotkań jest to, że w powszechnym rozumieniu spotkanie może się wiązać z wieloma różnymi aktywnościami i kojarzyć się raczej ze spotkaniami towarzyskimi niż z kategorią wydarzeń biznesowych. Z tego powodu CB mogłoby być niedoceniane, a jego działalność mogłaby spotykać się z niezrozumieniem.

Trzecim powodem jest internacjonalizacja branży spotkań, wynikająca z pozytywności spotkań zagranicznych i międzynarodowych. To z kolei sprawia, że niejako „językiem urzędowym” w branży jest język angielski i oryginalne terminy (np. bid czy host) są często stosowane przez praktyków również w języku polskim. Dzięki temu wszyscy rozmówcy (zarówno Polacy, jak i obcokrajowcy) mogą mieć pewność, że używając poszczególnych określeń, mówią o tej samej kwestii lub podmiocie. Z powyższych powodów zdecydowano się na stosowanie w książce nazwy „convention bureau” w oryginalnym brzmieniu. Ponadto problem sprawia również stosowanie liczby mnogiej, ponieważ w literaturze spotyka się dwie wersje: wywodzącą się z języka francuskiego: bureau – bureaux i z języka angielskiego: bureau – bureaus (Borodako i in., 2015, s. 24). W monografii będzie stosowana odmiana francuska, ale ze skrótem CB, oznaczającym zarówno liczbę pojedynczą, jak i mnogą.

4.1.3. Rozwiązania organizacyjne

Odmienne uwarunkowania rozwoju wpływają na zakres działalności CB oraz stosowane rozwiązania organizacyjne. Tym samym między instytucjami z różnych państw mogą występować znaczące różnice. Zdaniem R.C. Forda i W.C. Peepera (2008, s. 13) CVB w Stanach Zjednoczonych odbiegają od podmiotów europejskich i z pozostałych stron świata przede wszystkim pod względem:

- wielkości (zarówno samych instytucji, jak i regionów, które reprezentują),
- rodzajów aktywności,
- sposobu finansowania.

W świetle badań przytoczonych przez R.C. Forda i W.C. Peepera (2008, s. 12–13) amerykańskie instytucje są relatywnie większe, ponieważ cechuje je przeciętnie wyższy budżet, a także liczba pracowników. Wynika to z tego, że w zakresie ich działalności znajduje się również turystyka czasu wolnego (komponent „V” w CVB), podczas gdy

choćby europejskie organizacje koncentrują się wyłącznie na rynku spotkań. Ponadto CB z Europy działają często jako komórki większych podmiotów zajmujących się turystyką, stąd niższy budżet i mniejsza liczba pracowników w stosunku do ich amerykańskich odpowiedników, łączących biznes i turystykę. Integracja obsługi powyższych dwóch segmentów turystów wymusza również szerszy zakres kompetencji CVB. Wynika on jednak nie tylko z koncentracji na dwóch rynkach. Amerykańskie instytucje często oferują dodatkowe usługi, podczas gdy CB koncentrują się przede wszystkim na promocji miasta oraz wypełnianiu funkcji neutralnego doradcy.

Jak wspomniano powyżej, podmioty w USA przeważnie dysponują znacznie wyższym budżetem. Wiąże się to m.in. ze sposobem finansowania tych instytucji. Środki na opłacanie działalności CVB pochodzą z reguły z tzw. *bed/room tax*, co można określić jako opłatę miejscową. To drobna kwota pobierana od każdej osoby nocującej w hotelu, która w założeniu jest przeznaczona na przyciągnięcie kolejnych gości, dlatego jej dysponentem jest CVB (Ford, 2008, s. 129; Morrison i in., 1998, s. 5). Tym samym wydatki na działania marketingowe są pokrywane przez główną grupę odbiorców, do których kierowany jest przekaz. To jednak nie jedyny sposób opłacania działalności CB i CVB. Ogółem można wyróżnić:

- publiczne,
- prywatne
- mieszane/łączone źródła finansowania,

które w dużej mierze są powiązane z przyjętą formą organizacyjną. W pierwszym przypadku całość kosztów funkcjonowania CB jest ponoszona przez władze miasta, w którego strukturach znajduje się opisywana instytucja. W drugim to przedsiębiorstwa będące członkami organizacji opłacają jej działalność poprzez regularne wnoszenie składek członkowskich. Ostatnie z wymienionych źródeł finansowania łączy środki prywatne i publiczne w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (Pawlicz, 2011; Borodako i in., 2015, s. 27).

Odnosząc się do formy organizacyjnej, w raporcie UNWTO (2010b, s. 4) wskazano cztery następujące rozwiązania:

- partnerstwo publiczno-prywatne o charakterze non profit (*non-profit private-public partnership*),
- przedsiębiorstwo finansowane przez sektor prywatny (*a company funded by the private sector*),
- dział jednostki rządowej lub samorządowej (*a department of public authority*),
- zrzeszenie gospodarcze (*a private sector trading*).

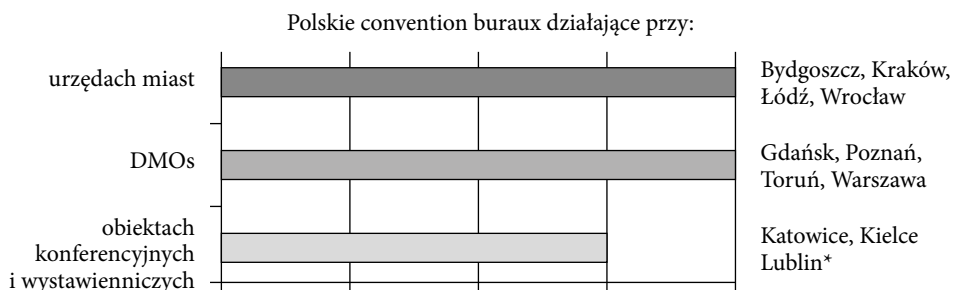
Z kolei według A.M. Morrisona i in. (1998, s. 3) amerykańskie CVB działają jako organizacje: publiczne, quasi-publiczne, non profit lub prywatne (por. Aureli i Del Baldo, 2019, s. 93) i mogą zostać zaklasyfikowane do jednego z czterech głównych typów podmiotów:

- niezależne stowarzyszenie non profit, liga biznesowa (*independent, non-profit associations, business leagues*);

- izba handlowa funkcjonująca jako stowarzyszenie non profit lub zależna filia (*chambers of commerce as non-profit associations or non-independent subsidiaries*);
- lokalny oddział rządowy, jednostka samorządowa lub jej dział (*local government agency, department or public authority*);
- specjalny podmiot prawny (*a special legal entity/authority*).

W przypadku powyższych rozwiązań można zauważyć jeszcze jedną kwestię: czy prowadzona przez CB działalność ma być nastawiona na osiągnięcie zysków, czy wręcz przeciwnie. K. Celuch (2005, s. 3) w przedstawionej przez siebie definicji wskazuje, że CB powinno działać jako organizacja non profit. Brak zarobkowego charakteru aktywności jest słusznym podejściem z perspektywy konieczności łączenia potrzeb różnych interesariuszy, ponieważ takie rozwiązanie powinno się przyczyniać do większej wiarygodności CB. Z drugiej strony ogranicza ono możliwość powiększenia budżetu tej instytucji.

Trudno wskazać idealną formę organizacyjną i sposób finansowania CB, które sprawdziłyby się w każdym mieście, ponieważ wiele zależy od lokalnych uwarunkowań. Polskie instytucje działają jako jednostki podległe władzom miasta, DMO (operującym najczęściej jako stowarzyszenia zrzeszające branżę i samorząd) lub przedsiębiorstwom, a więc ich funkcjonowanie jest opłacone odpowiednio ze środków publicznych, łączonych oraz prywatnych (rysunek 20). Umieszczenie CB w strukturach administracji samorządowej powinno zdaniem A. Pawlicza (2007, s. 285) się przyczynić do wysokiej wiarygodności tego podmiotu w oczach organizatorów spotkań. Nie można jednak tego samego powiedzieć w przypadku finansowania CB wyłącznie ze środków publicznych, ponieważ zależąc od jednego podmiotu, trudno zachować neutralność. Równocześnie budżet instytucji w takiej sytuacji może nie być zbyt wysoki i istnieje niebezpieczeństwo uzależnienia wykonywania zadań CB od decyzji władz, a także mniejszego zrozumienia aktualnych problemów branży czy wręcz oderwania od nich.



* Convention burau w Lublinie powstało podczas prowadzenia badań.

Rysunek 20. Convention bureaux działające w polskich miastach (stan na dzień 16.05.2016)

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei w przypadku pełnego finansowania CB przez sektor prywatny wiarygodność organizacji jest już mniejsza, ponieważ może faworyzować swoich członków i fundatorów (Pawlicz, 2007, s. 285). Powyższe dwa rozwiązania koncentrują się więc głównie na jednej grupie interesariuszy. Ze względu na konieczność połączenia odmiennych potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorstwa i miasto (zob. Aureli i Del Baldo, 2019, s. 95) wydaje się, że różne formy partnerstwa publiczno-prywatnego oraz łączenie obu źródeł finansowania powinny być najbardziej optymalnym rozwiązaniem. Dzięki temu CB może dysponować środkami na realizację swojego podstawowego zadania – pozyskiwanie spotkań, które z kolei powinno przynieść korzyści wszystkim zainteresowanym.

4.2. Role convention bureau w branży spotkań

Jak wykazano w rozdziale 2, rynek spotkań charakteryzuje się rozbudowaną strukturą, a proces pozyskiwania spotkań przedstawiony w rozdziale 3 ma złożony przebieg. Nie powinno więc dziwić, że również określenie istoty działalności CB nie jest zadaniem łatwym. Już na podstawie definicji tej instytucji można przynajmniej częściowo ustalić role, jakie odgrywa ona na rynku spotkań, ale zagadnienie to zdecydowanie wymaga pogłębionj analizy. Zostanie ona przeprowadzona w tym podrozdziale, rozpoczynając od określenia miejsca, jakie zajmuje CB w procesie decydowania o wyborze lokalizacji spotkania.

4.2.1. Miejsce convention bureau w procesie pozyskiwania spotkań

Ze względu na to, że przeważnie to właśnie CB występuje w imieniu miasta, odgrywa ono istotną rolę w procesie pozyskiwania spotkań³⁹, który opisano w rozdziale 3.1. Ponadto często może być podmiotem zarządzającym portfolio wydarzeń miasta lub mieć wpływ na jego kształtowanie, określając tym samym, o jakiego rodzaju imprezy powinno się zabiegać. Z tego powodu odgrywa kluczową rolę w fazie planowania (rysunek 12) i ustala kryteria wyboru wydarzeń, co jest też ściśle związane z kształtowaniem wizerunku miasta i jego pozycjonowaniem na rynku spotkań. Po podjęciu decyzji o włączeniu się w proces ubiegania się o spotkanie zakres zadań CB będzie się różnił w zależności od fazy pozyskiwania lub organizacji wydarzenia (rysunek 12 i 21).

³⁹ Pierwszą próbę określenia roli CB w procesie decyzyjnym podjęła E. Nolan (2020).

CB odpowiada za opracowanie i dystrybucję materiałów promocyjnych oraz ogółem za udostępnianie informacji o regionie. Może również samodzielnie opracować bid (ofertę) lub pomóc w jego przygotowaniu innemu podmiotowi, co wynika z bardzo dobrej znajomości lokalnych zasobów. Czasem dokonuje wstępnych rezerwacji i proponuje dodatkowe atrakcje, które wzbogaciłyby program spotkania. Wielokrotnie w kompetencjach CB znajduje się też prezentacja oferty oraz przeprowadzenie wizyt studyjnych. Istotną rolę CB odgrywa także w relacjach z władzami miasta, pomagając przedsiębiorcom z branży w zakresie pozyskania wsparcia na etapie rywalizacji o spotkanie, zdobycia subwencji czy np. zapewnienia kart miejskich, oferujących zniżki lub bezpłatne usługi komunikacji miejskiej, instytucji kultury, przedsiębiorstw gastronomicznych (Getz, 2003; UNWTO i ETC, 2015; ICCA, n.d.; por. Gartrell, 1988, s. 226–230).

POZYSKANIE SPOTKANIA		ORGANIZACJA SPOTKANIA	
Przed pozyskaniem spotkania (Pre-booking the event)	Przed spotkaniem (Preparing for the event)	Spotkanie (During the event)	Po spotkaniu (After the event)
<ul style="list-style-type: none"> – udzielanie informacji – pomoc w wyborze miejsca – sprawdzanie dostępności – negocjowanie stawek – wstępne rezerwacje – wizyty studyjne – przygotowanie oferty (bid) – prezentacja oferty lub pomoc w przygotowaniu prezentacji oferty – wsparcie kontaktów z miastem i w pozyskiwaniu subwencji 	<ul style="list-style-type: none"> – rezerwacje blokowe dla uczestników – koordynacja poszczególnych usług – wsparcie promocyjne – przygotowanie informacji dla uczestników – opracowanie programu towarzyszącego/rozrywkowego – aranżowanie kontaktów między organizatorem a lokalnymi dostawcami 	<ul style="list-style-type: none"> – przygotowanie tzw. <i>welcome desk</i> – powitanie ze strony miasta oraz zapewnienie finansowego wsparcia – wsparcie promocyjne – zapewnienie informacji turystycznej 	<ul style="list-style-type: none"> – dokonanie oceny spotkania i przeprowadzenie badań – wsparcie miasta goszczącego kolejną edycję spotkania

Rysunek 21. Zadania convention bureau na różnych etapach pozyskiwania i organizacji spotkania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (ICCA, n.d., s. 5–7; Getz, 2003; Rogers, 2013, s. 123).

W momencie zdobycia praw do goszczenia określonego wydarzenia rola CB mogłaby się zakończyć (rysunek 12 i 21). Instytucja ta może jednak jeszcze pomóc podczas szczegółowych negocjacji między organizatorem a lokalnymi wykonawcami, a także dostarczyć niektóre usługi w trakcie przygotowań oraz podczas trwania

wydarzenia (np. zapewnić tzw. *welcome desk* i informację turystyczną, czyli przygotować zestaw najważniejszych informacji i pakietów powitalnych dla uczestników spotkania.). Czasem CB wspiera też organizatora w nagłośnieniu informacji o spotkaniu w mieście i poza nim. Ponadto zarówno w przypadku sukcesu, jak i porażki w procesie ubiegania się o imprezę konieczna jest ewaluacja podjętych działań (Getz, 2003; UNWTO i ETC, 2015; ICCA, n.d.; por. Gartrell, 1988, s. 226–230).

Jeszcze innym istotnym elementem działalności CB jest pozyskiwanie tzw. ambasadorów miejsca (Nolan, 2020, s. 13–14). Są to osoby z lokalnego lub krajowego środowiska, często ludzie nauki, którzy należą do stowarzyszenia międzynarodowego i niekiedy zajmują w nim wysoką pozycję. Jako członkowie, a nie podmioty „z zewnątrz” mają znacznie większą możliwość przekonania swoich kolegów, że określone miasto znakomicie nadaje się do tego, by zorganizować w nim kolejny kongres. Rolą CB jest w tym przypadku poszukiwanie osób, które mogłyby pełnić funkcję ambasadora oraz zachęcić ich do wysunięcia i popierania kandydatury miasta. Zachęta ta polegałaby przede wszystkim na zapewnieniu wsparcia w przygotowaniu oferty czy prezentacji, gwarantując, że zaangażowanie nie wiązałoby się z ogromem dodatkowych obowiązków dla ambasadora⁴⁰.

4.2.2. Role convention bureau w literaturze przedmiotu

Ze względu na odmienną genezę CB na poszczególnych kontynentach oraz różnorodne sfery aktywności tego podmiotu, które akcentowano w jego definicjach, autorzy przypisywali CB rozmaite funkcje lub role⁴¹ w określonym mieście. W przytoczonych w poprzednim rozdziale wyjaśnieniach tego pojęcia koncentrowano się głównie na jednej bądź dwóch kluczowych funkcjach CB, podczas gdy zakres działania tego podmiotu może być bardzo szeroki. Podsumowania dotychczasowego dorobku, odnoszącego się do tej kwestii, dokonał Y. Wang (2008, s. 193), wyróżniając dziesięć kluczowych ról CB (tabela 10). Wspomniane zestawienia funkcji CB odnoszą się przede wszystkim do marketingu terytorialnego i szerszego zakresu działania instytucji (CVB), ale można uznać, że są one na tyle uniwersalne, że znajdują zastosowanie także z perspektywy ogólnej (wykraczającej poza sferę marketingu) działalności CB na rynku spotkań.

⁴⁰ Znaczenie ambasadorów oraz CB w ich pozyskiwaniu zostało podkreślone w trakcie dyskusji panelowej „Sieciowa współpraca w sektorze MICE na rzecz organizacji spotkań i wydarzeń”, która odbyła się 8.12.2016 r. podczas VIII Gremium Ekspertów Turystyki w Poznaniu.

⁴¹ Według *Słownika języka polskiego PWN* słowo „funkcja” może oznaczać „zadanie, które spełnia lub ma spełnić jakaś osoba lub rzecz”, a „rola” to „udział i znaczenie kogoś lub czegoś w jakichś okolicznościach, w jakimś przedsięwzięciu; też: zadanie do spełnienia” (Dubisz, 2008). W niniejszej pracy nacisk położono właśnie na zadania, które convention bureau powinno wypełniać, dążąc do rozwoju lokalnej branży spotkań i całego miasta. Dlatego nazywając i opisując poszczególne zakresy działalności tej instytucji, autorka będzie powyższe terminy stosować zamiennie.

Tabela 10. Podsumowanie strategicznych ról CVB w marketingu terytorialnym: przykłady z wcześniejszych badań

Strategiczne role	Ogólne założenia	Autorzy
Marketer region (<i>Destination/community marketer/promoter</i>)	Marketing i promocja produktów turystycznych regionu wśród organizatorów dużych/małych spotkań oraz zorganizowanych grup i turystów indywidualnych	Bramwell i Rawding, 1994; Dore i Crouch, 2003; Kelly i Nankervis, 2001; Palmer i Bejou, 1995; Ritchie i Crouch, 2003
Twórca wizerunku/marki regionu (<i>Destination image/brand developer</i>)	Stworzenie całościowego wizerunku i marki regionu; Pozycjonowanie regionu jako miejsca atrakcyjnego turystycznie oraz na organizację wydarzeń	Bramwell i Rawding, 1994; Gartrell, 1988; 1992; Heath i Wall, 1992; Morgan i Pritchard, 2004; WTO, 2004
Koordynator branży (<i>Industry coordinator</i>)	Koordynowanie składników branży oraz sektora publicznego; koncentracja na ograniczeniu rozdrobnienia branży w celu zapewnienia większych korzyści z rozwoju turystyki	Gartrell, 1992; Gunn, 1988; Heath i Wall, 1992; Laws, 1995; Morrison i in., 1998; Presenza, Sheehan i Ritchie, 2005
Adwokat/rzecznik projektów turystycznych (<i>Advocate/supporter/facilitator of tourism projects</i>)	Promowanie sektora turystycznego wśród społeczności lokalnej; zwiększanie świadomości na temat gospodarki turystycznej; podkreślanie wpływu ekonomicznego rozwoju turystyki; zapewnienie przywództwa w gospodarce turystycznej	Gartrell, 1988; 1992; Heath i Wall, 1992; Laws, 1995
Inicjator rozwoju ekonomicznego (<i>Economic driver</i>)	Pobudzanie wzrostu dochodów, zatrudnienia oraz wpływów z podatków, przyczyniające się do większej dywersyfikacji lokalnej gospodarki	Heath i Wall, 1992; Morrison i in., 1998
Przedstawiciel quasi-publiczny (<i>Quasi-public representative</i>)	Działanie jako na wpół rządowej organizacji, zapewniające umocowanie prawne branży oraz ochronę odwiedzających indywidualnych i grupowych	Gartrell, 1992; Morrison i in., 1998
Twórca dumy lokalnej społeczności (<i>Builder of community pride</i>)	Przyczynianie się do poprawy jakości życia i działanie jako „flagowy operator” zarówno dla mieszkańców, jak i odwiedzających	Morrison i in., 1998
Kreator/twórca partnerstwa (<i>Partnership/alliance builder</i>)	Wspieranie współpracy i ujednoczenia celów realizowanych w regionie; reprezentowanie zarówno kupujących, jak i sprzedających	Bolson, 2005; Morrison i in., 1998; Wang i Fesenmaier, 2007
Manager regionu (<i>Destination planner/manager</i>)	Planowanie i zarządzanie w regionie, uwzględniające potrzeby różnych grup interesów; reprezentowanie poszczególnych interesariuszy	Bramwell i Rawding, 1994; Getz i in., 1998; Gunn, 1988; Heath i Wall, 1992; Fyall i Garrod, 2004; Kelly i Nankervis, 2001; Middleton, 1988
Kreator produktu regionu (<i>Destination product developer</i>)	Rozwijanie regionu jako „kompleksowy punkt obsługi” odwiedzających; bezpośrednia kontrola nad tworzeniem produktu regionu poprzez zaangażowanie w proces planowania na różnych jego etapach; stymulowanie rewitalizacji miasta poprzez rozwój turystyki	Getz i in., 1998; Morrison i in., 1998; Ritchie i Crouch, 2003

Źródło: (Wang, 2008, s. 194).

Podsumowując informacje zawarte w tabeli 10, można stwierdzić, że aktywność CB koncentruje się przede wszystkim wokół: marketingu (rola marketera i twórcy wizerunku), koordynacji działań (jako koordynator, kreator partnerstwa, menedżer regionu), wspierania rozwoju lokalnego (inicjator, twórca dumy lokalnej społeczności, kreator produktu regionu) oraz wzmacniania pozycji branży w mieście (adwokat i przedstawiciel quasi-publiczny). Podobne, lecz bardziej syntetyczne podejście prezentują I. Kovačević (2017, s. 262) oraz A.M. Morrison (2019). Pierwszy z wymienionych zawęża działalność CB do trzech obszarów: koordynacji interesariuszy, marketingu oraz sprzedaży. Natomiast drugi wskazuje następujące zakresy funkcjonowania CB: promocja i marketing, koordynacja, przywództwo, komunikacja oraz reprezentacja różnych grup interesów.

Powyższe kwestie znajdują odzwierciedlenie również w rolach CB zaproponowanych przez A.M. Morrisona i współautorów (1998, s. 5), ponieważ twierdzą oni, że CB to:

- inicjator rozwoju ekonomicznego (*economic driver*),
- przedstawiciel/rzecznik regionu (*community marketer*),
- koordynator branży spotkań (*industry coordinator*),
- przedstawiciel quasi-publiczny (*quasi-public representative*),
- twórca dumy lokalnej społeczności (*builder of community pride*).

Dbając o przyciągnięcie kolejnych spotkań do miasta oraz oferując ciekawe atrakcje ich uczestnikom (zachęcające ich do ponownej wizyty), CB przyczynia się do zainicjowania pozytywnych procesów gospodarczych, m.in. uruchomienia mechanizmów mnożnikowych. Z tą aktywnością nierozzerwalnie wiąże się funkcja przedstawiciela regionu, który „sprzedaje miasto” na rynku spotkań. Stworzenie konkurencyjnej oferty (tzw. bida) w procesie decyzyjnym wymaga jednak współpracy wielu podmiotów (Aureli i Del Baldo, 2019) i reprezentowania lokalnej branży również „wewnątrz” miasta, stąd funkcje koordynatora i przedstawiciela quasi-publicznego. Natomiast wszystkie powyższe działania mają doprowadzić do wzmacniania branży, przyczyniając się do rozwoju regionu i podnoszenia jakości życia mieszkańców, sprawiając, że będą dumni ze swojego miasta (Morrison i in., 1998, s. 5).

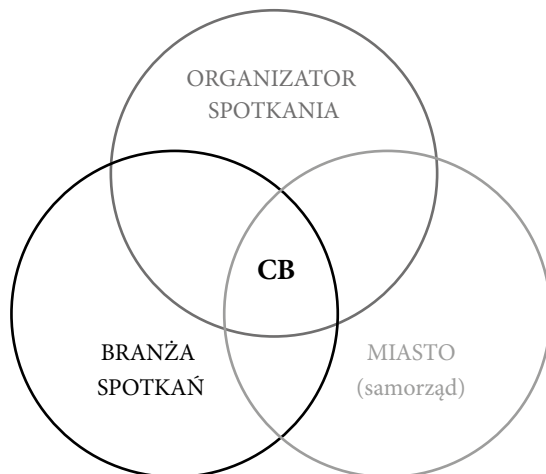
Z kolei role wymienione przez A.M. Morrisona i in. (1998, s. 5) niemalże wprost wpisują się w główne obszary działalności CB wskazane przez R.B. Gartrella (1992 za: Wang, 2008). Wśród najważniejszych zadań wymienia on:

- wypracowanie atrakcyjnego wizerunku miasta na rynku spotkań,
- koordynację branży i sektora publicznego,
- współpracę z organizatorami spotkań,
- reprezentowanie popytu i podaży,
- dostarczanie informacji i odpowiadanie na zapytania,
- przewodzenie w branży.

Analizując powyższe obszary oraz role CB, należy zgodzić się z R.B. Gartrellem (1988, s. 20), że instytucja ta funkcjonuje jako broker lub inaczej łącznik między organizatorem spotkania a miastem je goszczącym. Dla obu stron jest ono swoistym gwarantem realizacji ustalonych postanowień, chroniąc zarówno nabywców, jak i sprzedawców przed zmianami zachodzącymi na rynku. Dualizm roli CB najlepiej opisuje zdanie, że ta instytucja „to DMO działające w wyjątkowo zmiennych, politycznych warunkach i zapewniające stabilizację miastu oraz pewność organizatorowi spotkania” (Gartrell, 1988, s. 22).

Choć kształtowanie relacji organizator-miasto jest z pewnością ważnym zadaniem CB, to autor pominął jednak istotne aspekty związane z funkcjonowaniem CB w określonym mieście. Koordynacja i przywództwo wymagają działań prowadzonych wśród podmiotów tworzących lokalną branżę spotkań, a także reprezentowania jej interesów w kontaktach z jednostkami administracji publicznej oraz innymi instytucjami. Dlatego należałoby stwierdzić, że poprzez odgrywanie swoich kluczowych ról CB wchodzi w interakcje z organizatorem spotkania, branżą spotkań i samorządem reprezentującym inne podmioty zainteresowane rozwojem tej branży (w tym m.in. mieszkańców), co zobrazowano na rysunku 22. Tym samym realizując swoje zadania, CB powinno wpływać na relacje między:

- organizatorem spotkania a miastem (rozumianym przede wszystkim jako lokalna branża spotkań, ale też jako władze miasta),
- przedsiębiorstwami tworzącymi lokalną branżę spotkań (kształtując relacje wewnątrz niej),
- przedsiębiorstwami tworzącymi branżę spotkań a samorządem (umożliwiając rozwój branży i przez to przyczyniając się do rozwoju miasta).



Rysunek 22. Relacje w branży spotkań

Źródło: opracowanie własne.

Analizując treści przedstawione w tej części pracy, należy pamiętać, że autorzy opisujący role CB mogli mieć na myśli tę samą instytucję, ale funkcjonującą w różny sposób – odwołując się chociażby do różnic między CB a CVB przedstawionych w rozdziale 4.1. W związku z tym zakres zadań organizacji, która działa na rynku spotkań oraz w ramach turystyki czasu wolnego, będzie prawdopodobnie zupełnie inny niż w przypadku instytucji koncentrującej swoje działania wyłącznie na pozyskiwaniu spotkań. Nie zmienia to jednak faktu, że każdy z tych podmiotów może odgrywać wymienione wcześniej role, ale w różnym stopniu. Ponadto CB, z racji funkcjonowania jako pośrednik na rynku spotkań, będzie wchodziło w interakcje przedstawione na rysunku 22, a w ramach tych relacji może odgrywać inną rolę, w zależności od potrzeb określonej grupy partnerów. To jednak dotąd nie było przedmiotem pogłębionych badań empirycznych.

4.2.3. Convention bureau jako agent, koordynator, rzecznik, twórca wizerunku i lider

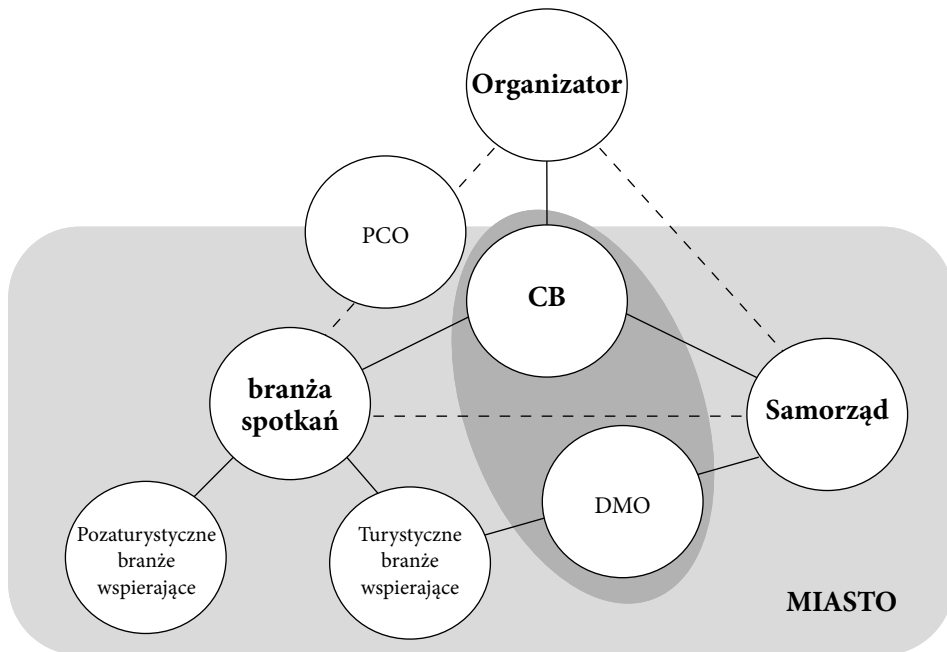
Podsumowując rozważania zawarte w tym rozdziale, można stwierdzić, że convention bureau (CB) to podmiot odpowiedzialny za zarządzanie wydarzeniami biznesowymi (rozumianymi szeroko, w sposób przedstawiony w 2 rozdziale), a w szczególności spotkaniami w określonym mieście lub regionie. Jego działania są nakierowane na realizację celów przedsiębiorców tworzących lokalną branżę spotkań, władz miasta dbających o ekonomiczny i społeczny rozwój regionu, a także pośrednio organizatorów spotkań, ponieważ bez sprostania ich wymaganiom osiągnięcie sukcesu w pozyskiwaniu i goszczeniu spotkań nie jest możliwe. Tym samym CB działa jako łącznik i pośrednik między trzema grupami podmiotów: organizatorem – branżą spotkań – samorządem, wpływając na relacje między nimi (rysunek 23).

CB nie musi bezpośrednio współpracować z organizatorem (hostem), ponieważ organizacja wydarzenia może zostać zlecona PCO (profesjonalnemu organizatorowi kongresów) i to on będzie partnerem CB. Ponadto ważna powinna być też kooperacja z DMO, jako że obydwa podmioty odpowiadają za marketing obszaru – CB na rynku spotkań, a DMO wśród turystów, zatem ich kompetencje mogą się na siebie nakładać, a dodatkowo mogą działać w ramach jednej struktury organizacyjnej (co zaznaczono na rysunku 23). Istotnymi podmiotami dla miejskiego CB mogą być również krajowe CB i DMO, ale nie zaznaczono ich na rysunku, ponieważ skoncentrowano się na głównych graczach z perspektywy lokalnej branży spotkań.

Kształtowanie wymienionych relacji jest możliwe przez wypełnianie przez CB szeregu funkcji, które uogólniając, można sprowadzić do pięciu podstawowych ról (Piechota, 2015, s. 88–89):

- przedstawiciela (inaczej sprzedawcy, reprezentanta lub agenta miasta),
- koordynatora,

- rzecznika,
- twórcy wizerunku,
- przywódcy (lidera) branży spotkań.



Rysunek 23. Miejsce convention bureau na rynku spotkań

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza z powyższych ról wiąże się przede wszystkim ze **sprzedażową** funkcją CB, a więc z aktywnym bądź biernym poszukiwaniem spotkań, które mogą być zorganizowane w określonym mieście. W pierwszym przypadku poszukuje się *request for proposal*, w drugim – jedynie odpowiada na zapytania ze strony organizatorów. Ta rola CB odnosi się zatem przede wszystkim do kształtowania relacji między organizatorem spotkania a miastem, a CB jest postrzegane głównie jako pośrednik działający w imieniu miasta (co opisano w rozdziale 2.3). Zadania CB w tym zakresie koncentrują się wokół procesu decyzyjnego wyboru miejsca organizacji spotkania, czyli skupiają się na szeroko pojętej prezentacji oferty lokalnej branży spotkań i całego miasta. Równocześnie CB dostarcza różnorodne usługi organizatorowi, mające na celu przyciągnięcie i jak najlepszą organizację spotkania. Choć CB reprezentuje miasto, to jako jego agent pełni też funkcję neutralnego doradcy: polecając organizatorowi dostawców, którzy najlepiej powinni spełnić jego oczekiwania, a równocześnie lokalni przedsiębiorcy otrzymują tylko zlecenia,

którym są w stanie sprostać. Dodatkowo wybierając spotkania, o które warto się ubiegać, w mieście organizowane są te wydarzenia, które wiążą się z najkorzystniejszym bilansem pozytywnych i negatywnych efektów dla regionu. Przez to CB jest swego rodzaju gwarantem – dla organizatora po jednej stronie oraz władz miasta i lokalnych przedsiębiorców po drugiej.

Należy jednak pamiętać, że skuteczne pozyskiwanie wydarzeń przez CB zależy od (Getz, 2003b, s. 15):

- siły partnerów w procesie pozyskiwania spotkania,
- sposobu zaprezentowania miasta przed decydentami,
- indywidualnego przygotowania każdej oferty/bida (stworzenie produktu „szytego na miarę”),
- podkreślania znaczenia spotkań i innych wydarzeń w lokalnej społeczności,
- zapewnienia wsparcia innym podmiotom w przygotowaniu oferty (bida).

Pierwszy i ostatni z wymienionych punktów kładą nacisk na konieczność współpracy, w szczególności w zakresie przygotowania oferty. Kooperacja nie musi jednak obejmować wyłącznie lokalnych partnerów, może też się odnosić do podmiotów spoza określonego miasta czy regionu. Często CB z różnych miast łączą swoje siły lub intensywnie współpracują z krajową instytucją tego typu, a potrzeba powyższych inicjatyw została zasygnalizowana już podczas powołania Association of Convention Secretaries. Należy więc stwierdzić, że działania CB jako agenta są nakierowane przede wszystkim na podmioty zewnętrzne: organizatorów spotkań (hostów i PCO) oraz wszystkie inne, które przyczynią się do pozyskania i organizacji poszczególnych spotkań.

Wsparcie ze strony silnych partnerów w procesie ubiegania się o spotkanie zostało wskazane w badaniu D. Getza (2003b, s. 15) jako jeden z kluczowych czynników sukcesu w branży spotkań, stąd konieczność ścisłej współpracy lokalnych podmiotów – zarówno gospodarczych, jak i jednostek publicznych. Wynika to również z heterogeniczności miejskiego produktu branży spotkań (Lee, Lee i Jones, 2015, s. 225). Dlatego CB powinno **koordynować** działania i wpływać na komunikację wewnątrz branży, ale także na relacje między przedsiębiorcami a samorządem. Tym samym te dwie grupy podmiotów należy uznać za głównych partnerów CB (zob. Ford, Gresock i Peeper, 2011, s. 8; Aureli i Del Baldo, 2019, s. 95), a wśród nich można wyodrębnić bezpośrednich i pośrednich interesariuszy (Ford i in., 2009, s. 169–170). Pierwszą kategorię tworzą członkowie CB (jeżeli działa na zasadzie stowarzyszenia) oraz podmioty lokalnej branży spotkań (przede wszystkim *sensu stricto*). Drugą stanowią jednostki pośrednio zainteresowane działalnością CB, a więc pozyskiwaniem spotkań dla miasta, oraz instytucje konkurujące z CB o różne zasoby (Ford i in., 2009, s. 169–170), np. instytucje funkcjonujące w innych branżach i ubiegające się o dofinansowanie ze środków publicznych.

To właśnie na zasobach interesariuszy opiera się działalność CB (Ford i in., 2009, s. 167), dlatego kooperacja i kształtowanie relacji z partnerami są tak ważne

dla tej instytucji. Z kolei to, jak współpraca będzie się układała, zależy od trzech czynników (Lee, Lee i Jones, 2015, s. 228–231):

- asymetrii informacji, która może rodzić niepewność w relacjach z partnerami⁴²;
- konfliktu interesów, ponieważ przedsiębiorstwa są zainteresowane przede wszystkim realizowaniem własnych celów (głównie maksymalizacją zysków), podczas gdy CB powinno mieć na uwadze rozwój miasta i podnoszenie jego konkurencyjności – a dodatkowo cele instytucji oraz poszczególnych partnerów mogą być ze sobą sprzeczne (Ford, 2011, s. 697);
- współzależności, ze względu na to, że promując miasto, CB korzysta z zasobów interesariuszy, a ci z kolei odnoszą korzyści wynikające z tej promocji.

Na podstawie wieloletnich doświadczeń praktycznych R.C. Ford i współautorzy (2011, s. 710) stwierdzili, że kooperacja między partnerami CB i tą instytucją wymaga:

- rozpoznania, kim są interesariusze i jakie są ich cele;
- bieżącego monitorowania, jak zmieniają się te cele i dostosowania do nich;
- „nauczenia” branży i społeczności, czym się zajmuje CB.

Badania przeprowadzone przez H.-R. Lee i współautorów (2015, s. 19) potwierdzają wagę klarownego przedstawienia roli CB, a także kładą nacisk na budowanie sieci łączącej CB i jego interesariuszy oraz na komunikację między nimi.

Powyżej zasygnalizowano bardzo istotną kwestię – konieczność podkreślania w mieście znaczenia branży spotkań i działalności CB. Stąd potrzeba funkcjonowania CB w roli **rzecznika**. Ze względu na zastosowaną nazwę funkcja ta może sprawiać wrażenie podobnej do roli przedstawiciela, lecz ma od niej odmienny charakter. Funkcja przedstawiciela wiąże się z kontaktem z organizatorem spotkania, a więc podmiotem zewnętrznym, natomiast CB jako rzecznik oddziałuje na relacje między branżą a samorządem i innymi instytucjami wewnątrz miasta, których aktywność jest niezbędna dla skutecznej organizacji wydarzeń. Może się wiązać z różnymi zadaniami od zapewnienia patronatu władz miasta nad spotkaniem, przez pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania, po ogólne podkreślanie znaczenia branży spotkań dla regionu.

Zdaniem W.C. Peepera w opisywanej branży dociera się do odbiorców przede wszystkim poprzez sprzedaż i bezpośredni kontakt, natomiast w przypadku turystyki czasu wolnego kluczowe działania w tym zakresie koncentrują się na sferze promocji (Ford, 2011, s. 705). Dlatego R.B. Gartrell (1988, s. 179) podkreśla, że sprzedaż bezpośrednia jest podstawowym narzędziem marketingowym CB na rynku spotkań, co w dużej mierze potwierdzają też badania przeprowadzone przez

⁴² Autorzy odwołują się do teorii agencji, według której zagrożeniem jest uzyskanie przez agenta przewagi informacyjnej nad zleceniodawcą – nie wie on o wszystkich działaniach agenta (Lee i in., 2015, s. 228–229). W przypadku CB problem może stanowić sytuacja, gdy przedsiębiorcy i samorządowcy nie są świadomi, czym ten podmiot się zajmuje, w jaki sposób ich wspiera, co znacząco utrudni współpracę w branży.

D-Y. Kim, X.Y. Lehto i S.F. Kline (2010, s. 112). Stąd tak duże znaczenie funkcji agenta/przedstawiciela/sprzedawcy. Mimo to wielu autorów (np. Golden-Romero, 2007, s. 98; Borzyszkowski, 2011, s. 40; Sidorkiewicz, 2011, s. 138; Rogers, 2013, s. 399; Majewski, 2014, s. 6) zawęża pole aktywności CB wyłącznie do sfery promocji.

W dużym stopniu mają rację, ponieważ do pozyskiwania spotkań międzynarodowych niezbędne jest również **wpracowanie pozytywnego wizerunku** określonego miejsca (Gartrell, 1988, rozdz. 6). Może się do tego przyczynić chociażby uczestnictwo w targach branżowych, które umożliwia bezpośredni kontakt z potencjalnymi partnerami. Inne sposoby na promocję miasta to opracowanie przewodników, broszur, map czy innych publikacji, w atrakcyjny sposób prezentujących informacje na temat określonego miejsca. Przygotowując takie materiały, trzeba jednak wcześniej dokładnie określić, do kogo będą skierowane, jakiemu celowi mają służyć, a przez to jak wiele danych powinny zawierać. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku dużej kampanii reklamowej, która tak jak dotarcie z komunikatem do potencjalnych odbiorców, np. za pomocą mediów społecznościowych, wymaga odpowiedniej wiedzy, jak to zrobić, aby osiągnąć zamierzony efekt.

Innym stosowanym narzędziem są tzw. wizyty studyjne (*familiarization (fam) tours*), czyli wycieczki do określonego miasta, na które są zapraszani przedstawiciele różnych organizacji mogący się przyczynić do późniejszego pozyskania spotkań dla danego miejsca. Podróże te często są współfinansowane przez linie lotnicze, hotele, atrakcje czy inne podmioty zainteresowane rozwojem branży spotkań, a ich celem jest pokazanie ogólnego potencjału miasta w zakresie organizacji wydarzeń biznesowych. W przeciwieństwie do tych wyjazdów, podróże kontrolne (*site inspections*) są już nakierowane na konkretnych odbiorców – decydentów lub ich przedstawicieli dokonujących wyboru lokalizacji na określone spotkanie (Gartrell, 1988, rozdz. 6).

Rolą integrującą wszystkie powyższe funkcje jest rola **przywódcy**. Można ją przypisać CB, ponieważ powinno ono dbać o interesy zarówno branży, jak i miasta – dysponując równocześnie specjalistyczną wiedzą i posiadając szerszą perspektywę, umożliwiającą uwzględnianie przewidywanych konsekwencji rozwoju rynku spotkań dla różnych grup lokalnych interesariuszy. Ponadto zdaniem P. Zmysłowego (2008, s. 86) lider w regionie turystycznym pełni pięć następujących funkcji przywódczych:

- projektową (analityczną),
- koordynacyjną (integrującą),
- aktywizującą (stymulacyjną),
- reprezentacyjną (delegacyjną),
- informacyjną (badawczą).

Funkcja integrująca została wyodrębniona we wspomnianej wcześniej roli koordynatora, natomiast funkcja delegacyjna jest zbliżona do roli rzeczownika. Podmiot przywódczy reprezentuje jednak region poza jego granicami, natomiast w podejściu

przyjętym w tej książce rzecznik koncentruje się przede wszystkim na aktorach wewnętrznych. Innym zadaniem CB jako lidera jest określanie kierunku rozwoju lokalnej branży spotkań (funkcja projektowa/analityczna) i z tego względu CB może być instytucją, która powinna zarządzać portfolio miejskich wydarzeń i określać kryteria kolejnych eventów, o które miasto powinno się ubiegać. Z kolei w funkcję aktywizującą/stymulacyjną wpisuje się doradczy charakter CB, a także konieczność poszukiwania bardziej efektywnego sposobu wykorzystania zasobów i wspierania partnerów w ich rozwoju, np. poprzez organizację szkoleń czy wyznaczanie standardów w branży. Ostatnia z wymienionych funkcji (informacyjna/badawcza) sprowadza się po części do zapewniania właściwej komunikacji między CB a jego interesariuszami w celu zmniejszenia asymetrii informacji, o której wspomiano powyżej. Drugim aspektem tej funkcji jest pozyskiwanie informacji na temat rynku z inicjowanych lub realizowanych projektów badawczych⁴³ (por. Zmysłony, 2008, rozdz. 3.2).

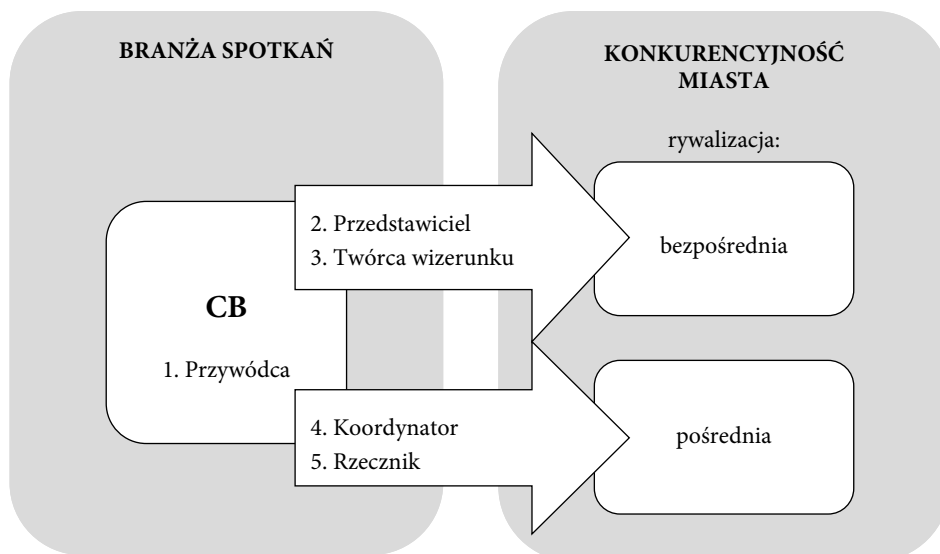
Pełnienie powyższych funkcji powinno się przyczynić do rozwoju lokalnej branży spotkań oraz przynieść korzyści całemu miastu. Jednak ze względu na różne uwarunkowania historyczne, organizacyjne i inne nie wszystkie CB będą wypełniały te funkcje w równym stopniu. Część podmiotów może się koncentrować wyłącznie na pojedynczych rolach, podczas gdy inne będą działały kompleksowo. To drugie podejście w największym stopniu powinno przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności miasta na rynku spotkań, choć równocześnie należy pamiętać, że prawdopodobnie funkcja lidera będzie najtrudniejsza do wypracowania.

4.3. Wpływ convention bureau na koszty transakcyjne w branży spotkań i na konkurencyjność miasta

Ze względu na możliwość wzmocnienia konkurencyjności miasta poprzez rozwój branży spotkań (zob. rozdział 3.2) należy się zastanowić, jaki wpływ na konkurencyjność tego sektora ma CB. Na podstawie analizy literatury założono, że to oddziaływanie będzie się wiązało z wypełnianiem przez CB pięciu podstawowych ról: lidera, agenta, koordynatora, rzecznika i twórcy wizerunku. Analizując powyższe funkcje, należy stwierdzić, że CB może oddziaływać na konkurencyjność miasta odnosząc się zarówno do **rywalizacji bezpośredniej, jak i pośredniej** jednostek terytorialnych (rysunek 24).

⁴³ Konieczność prowadzenia badań przez CB podkreślali też m.in. B.A. Masberg (2000) oraz D.M. Pearlman i L. Mollere (2009).

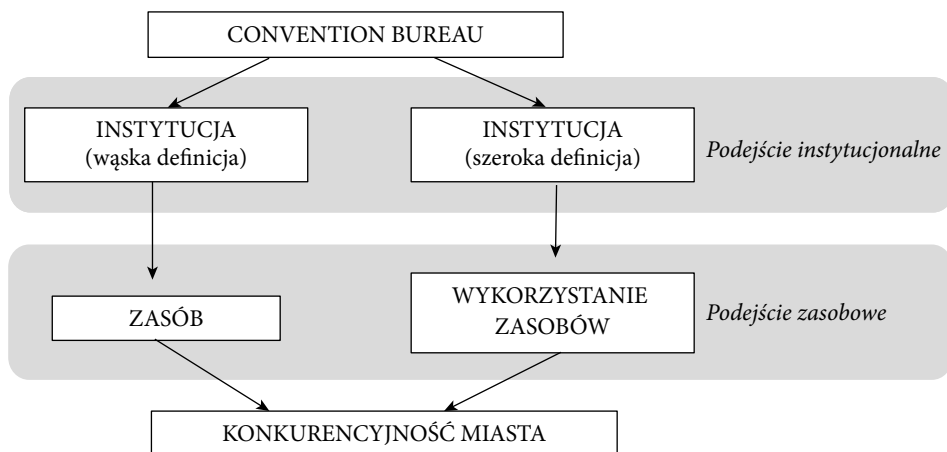
Wynika to z tego, że odgrywając rolę agenta czy przedstawiciela miasta, CB występuje często w jego imieniu w procesie pozyskiwania spotkania, przygotowując kompleksową ofertę i prezentując lokalny produkt branży spotkań. Uczestniczy więc czynnie w rywalizacji, której podmiotami są miasta reprezentowane przez CB lub inne podmioty. Pomaga w tym również działalność CB jako twórcy wizerunku, ponieważ w tym przypadku CB jest „wizytówką” miasta na targach branżowych i innych wydarzeniach oraz odpowiadając na zapytania ze strony organizatorów, dla których kontakt z CB może być pierwszym zetknięciem się z określonym miastem. Z drugiej strony, integrując lokalnych przedsiębiorców oraz samorządowców, CB stwarza lepsze warunki do funkcjonowania podmiotów gospodarczych (rysunek 24).



Rysunek 24. Role convention bureau a konkurencyjność miasta

Źródło: (Piechota, 2015).

CB można zatem uznać za **instytucję**, która będzie rozumiana nie tylko jako działająca organizacja, lecz także w szerokim znaczeniu, odnoszącym się do kształtowania zasad funkcjonowania innych podmiotów (rysunek 25). Według pierwszej definicji należy przyjąć, że CB stanowi zasób miasta, ponieważ jest fizycznie istniejącą instytucją, która niejednokrotnie pełni funkcję pierwszego punktu kontaktowego dla organizatorów spotkań oraz przedstawiciela miasta w procesie wyboru lokalizacji spotkania. Zgodnie z terminologią O.E. Williamsona (1998, s. 25–29) jest więc w tej sytuacji strukturą zarządczą.



Rysunek 25. Convention bureau a konkurencyjność miasta w podejściu instytucjonalnym i zasobowym

Źródło: opracowanie własne.

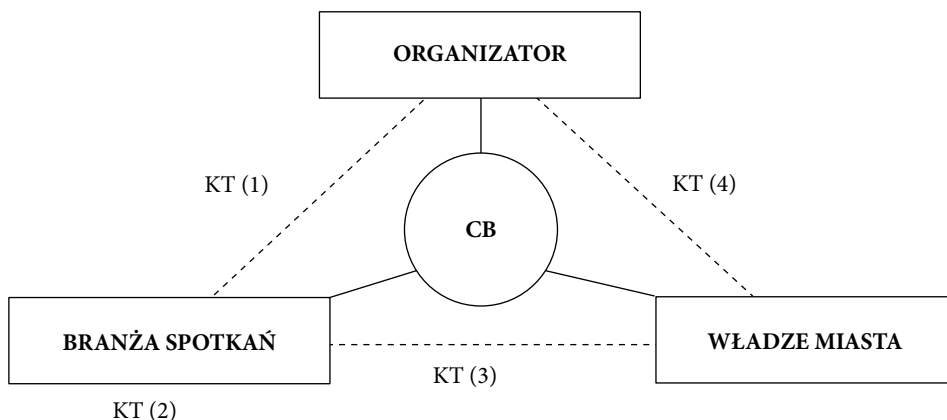
W drugim przypadku CB jest bardziej składnikiem otoczenia czy środowiska instytucjonalnego (Davis i North, 1970, s. 133; Williamson, 1998, s. 26), które również należy traktować jako zasób miasta, lecz przyczynia się przede wszystkim do wykorzystania innych zasobów. Zasobami tymi są: lokalna infrastruktura, dostępność komunikacyjna, doświadczona kadra i inne elementy uwzględniane w kryteriach wyboru miejsca (opisanych w rozdziale 4.1), które samodzielnie mogą mieć niewielkie znaczenie, a dopiero połączone w kompleksową ofertę stanowią o sile określonego miasta na rynku spotkań. Koordynacja działań oraz stworzenie warunków do współpracy powinno wzmocniać poszczególne dobra i usługi oraz całościowy, miejski produkt branży spotkań, a tym samym przyczyniać się do poprawy konkurencyjności sektora i miasta. Funkcja lidera spaja powyższe kwestie, ponieważ w założeniu określa zakresy zadań zarówno w odniesieniu do czynnego, jak i biernego pozyskiwania spotkań, wynikające z przyjętej strategii swojej działalności i rozwoju branży spotkań (rysunek 24 i 25).

4.3.1. Convention bureau a koszty transakcyjne w branży spotkań

Przyjmując założenia nowej ekonomii instytucjonalnej za podstawę dalszych rozważań i sposób rozumienia istoty CB według szerokiej definicji instytucji, należy stwierdzić, że działalność tego podmiotu powinna być ukierunkowana na ograni-

czanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Z kolei redukcja ta powinna być wynikiem ograniczania niepewności powstającej między partnerami (organizatorem, przedsiębiorcami i przedstawicielami władz miasta) oraz realizowaniem zadań, których podjęcie przez powyższe podmioty byłoby niemożliwe lub nie przyniosłoby spodziewanych efektów. Działalność CB na tym polu może się odnosić zarówno do kosztów *ex ante* i *ex post*, powstających na różnych etapach pozyskiwania i organizacji spotkania (zob. rysunek 21 w rozdziale 4.2).

Odwołując się do klasyfikacji E.G. Furubotna i R. Richtera, CB nie będzie miało raczej wpływu na hierarchiczne koszty poszczególnych przedsiębiorstw, lecz powinno oddziaływać głównie na rynkowe i publiczne koszty transakcyjne. W przypadku kosztów hierarchicznych będą się one wiązały właściwie tylko z decyzją podmiotów prywatnych i publicznych, czy przynajmniej część kompetencji z zakresu ich reprezentowania oraz promocji warto przenieść na CB. Z kolei koszty rynkowe odnoszą się do relacji między przedsiębiorstwami, a publiczne – między przedsiębiorstwami a władzami miasta, dlatego wpływ CB na kształtowanie się kosztów transakcyjnych powinien być rozpatrywany z perspektywy czterech grup relacji w branży spotkań, które przedstawiono na rysunku 26 (por. rysunek 18 w rozdziale 3.3 i rysunek 23 w rozdziale 4.2).

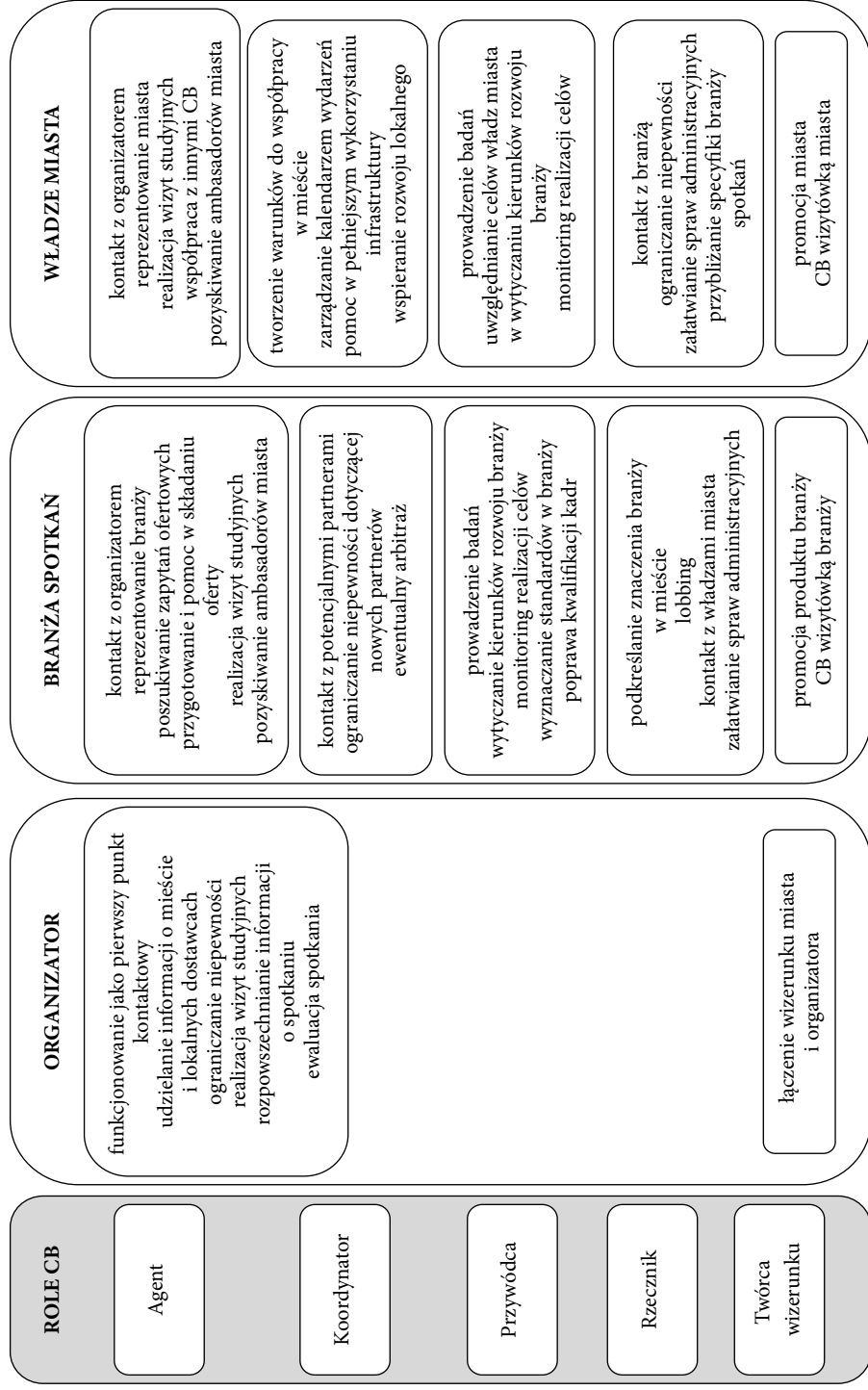


Objaśnienia: KT – koszty transakcyjne.

Rysunek 26. Convention bureau a relacje i koszty transakcyjne w branży spotkań

Źródło: (Piechota, 2016b).

Z kolei na rysunku 27 zebrano zadania CB, których realizacja przyczynia się do ograniczania kosztów transakcyjnych na rynku spotkań. W układzie poziomym przyporządkowano poszczególne zadania do podstawowych ról CB. W układzie pionowym wyróżniono trzech podstawowych graczy na rynku: organizatora



Rysunek 27. Role convention bureau a ograniczanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań (1)

Źródło: opracowanie własne.

spotkania, przedsiębiorców z lokalnej branży spotkań i władze miasta, określając równocześnie, które działania CB przyczyniają się do redukcji kosztów transakcyjnych ponoszonych przez wymienione podmioty. Jak wspomniano pod koniec rozdziału 3, rola agenta (inaczej przedstawiciela bądź reprezentanta) jest związana przede wszystkim z pozyskiwaniem spotkań i kształtowaniem relacji między organizatorem a miejskimi podmiotami (ograniczając koszty transakcyjne powstające między stronami – KT(1) i KT(4) na rysunku 26). Natomiast wypełnianie pozostałych funkcji przez CB oddziałuje na tworzenie i utrzymywanie związków pomiędzy jednostkami prywatnymi i publicznymi w danym mieście (KT(2) i KT(3) na rysunku 26). Wpływ CB na koszty transakcyjne ponoszone przez poszczególne podmioty zostanie szerzej omówiony na kolejnych stronach.

Rola CB w ograniczaniu kosztów transakcyjnych ponoszonych przez organizatora spotkania – KT(1) i KT(4)

Jedną z podstawowych korzyści dla organizatora wynikających z istnienia CB jest fakt, że CB pełni funkcję pierwszego punktu kontaktowego (rysunek 27), udzielającego niezbędnych informacji na temat miasta i lokalnej branży spotkań (Beaver, 2005, s. 110; Borodako i in., 2015, s. 24). Oznacza to, że organizator nie musi kierować zapytań bezpośrednio do różnych dostawców poszczególnych produktów i usług, lecz wystarczy zwrócić się do jednego podmiotu. W tym przypadku ogromnie ważną cechą CB jest jego neutralność (Pawlicz, 2007, s. 283–284), dzięki której organizator może mieć przekonanie, że otrzymane informacje najlepiej odpowiadają jego potrzebom, a nie wynikają z komercyjnych kontraktów CB z lokalnymi partnerami. Zyskuje tym samym doradcę doskonale znającego lokalny rynek, który może służyć wsparciem na różnych etapach organizacji spotkania. Z tego powodu brak CB może zniechęcić organizatora do dalszego rozważania danego miasta jako lokalizacji spotkania.

Prawdopodobnie organizator tym bardziej będzie polegał na pomocy CB, im częściej współpracował z takimi podmiotami wcześniej, ponieważ zna zasadę ich działalności oraz wie, jakiego wsparcia może oczekiwać. Problem może powstać wtedy, gdy CB, z którymi dotąd miał styczność, reprezentowały różne modele funkcjonowania, a przez to również odmienny zakres świadczeń, spośród których część mogła być oferowana bezpłatnie, a pozostała odpłatnie. W takiej sytuacji wypracowanie sposobu współpracy między organizatorem a określonym CB wiąże się z powstawaniem dodatkowych kosztów transakcyjnych. Ponadto należy zauważyć, że CB może również ułatwiać nawiązanie kontaktów z poszczególnymi przedsiębiorcami oraz władzami miasta, pomagać w prowadzeniu negocjacji, a w razie potrzeby także pełnić funkcję arbitra w przypadku powstania sporów między stronami.

Rola CB w ograniczaniu kosztów transakcyjnych ponoszonych przez przedsiębiorców lokalnej branży spotkań – KT(1), KT(2) i KT(3)

Zapobieganie konfliktom oraz ich ewentualne rozstrzygnięcie może mieć również znaczenie dla podmiotów tworzących branżę spotkań (nie tylko w relacjach z organizatorem czy władzami miasta, lecz również między sobą). One również zyskują neutralnego doradcę dzięki istnieniu CB, które może się przyczyniać do zainicjowania kontaktów między przedsiębiorcami, podjęcia współpracy (ponieważ CB może zmniejszać niepewność związaną z takim działaniem), a także wypracowania przez nich wspólnego stanowiska w kwestiach istotnych dla rozwoju sektora – przede wszystkim, w jakim kierunku rozwój powinien postępować oraz w jaki sposób zrealizować zamierzone cele. CB powinno mieć istotny wpływ na ustalenie tych założeń, ponieważ jako jedyny podmiot postrzega branżę jako całość, a nie przez pryzmat osiągania własnych, jednostkowych zysków. Tym samym bierze pod uwagę interesy różnych grup oraz konkurencyjność miasta, uwzględniając chociażby powstawanie efektów zewnętrznych i związane z tym poszukiwanie rozwiązań maksymalizujących korzyści z rozwoju branży spotkań. Tworzenie i realizacja tych założeń wymaga identyfikacji słabych i mocnych stron miasta, przeprowadzonej przez obiektywny podmiot, którym ponownie powinno być CB ze względu na jego niekomercyjny charakter. Atrybuty miasta stanowiące o jego przewadze powinny być uwypuklane w kompleksowej ofercie, równocześnie powinny być rozwiązywane problemy ograniczające lokalne niedostatki, np. wprowadzanie standardów działalności czy inicjowanie szkoleń zwiększających kwalifikacje pracowników.

Ponadto dla przedsiębiorców z branży spotkań bardzo istotną kwestią jest też funkcjonowanie CB jako pierwszego punktu kontaktowego dla organizatorów. Znaczenie tego rodzaju aktywności wynika z tego, że w sytuacji gdy organizator nie zwróci się bezpośrednio do określonego dostawcy, to CB skieruje go do odpowiedniego podmiotu. Przedstawiciel CB musi być jednak przekonany, że dany przedsiębiorca spełni kryteria stawiane przez organizatora. O skierowaniu organizatora do określonego dostawcy decyduje więc dopasowanie oferty przedsiębiorstwa do oczekiwań zleceniodawcy, a nie relacje prywatne bądź powiązania finansowe między CB a danym dostawcą. Zaletą działalności CB jest również fakt, że może aktywnie pozyskiwać spotkania – zdobywając dostęp do baz i poszukując otwartych zapytań ofertowych (*request for proposals*). Dla podmiotów gospodarczych może to być zbyt kosztowne i czasochłonne, a w przypadku większości spotkań przedsiębiorcy prawdopodobnie i tak nie mogliby samodzielnie złożyć oferty. Ponadto własne, indywidualne działania promocyjne na dużą skalę również wymagałyby poniesienia wysokich nakładów, a mogłyby nie przynieść spodziewanych efektów, ponieważ rozpatrywana jest przede wszystkim kandydatura miasta, a dopiero potem produkty i usługi poszczególnych dostawców. Dlatego

kompleksowa promocja, obejmująca oferty lokalnych podmiotów prywatnych i publicznych oraz koordynowana przez jedną instytucję, powinna być zdecydowanie bardziej skuteczna.

Podobna sytuacja występuje w przypadku prowadzenia badań umożliwiających monitorowanie realizacji założonych celów. Dla jednego przedsiębiorstwa przeprowadzenie badania o szerokim zakresie podmiotowym i przedmiotowym (a być może również przestrzennym) byłoby niemożliwe lub wymagałoby bardzo dużego zaangażowania własnych zasobów, a z tego powodu prawdopodobnie nie byłoby ono zainteresowane nieodpłatnym udostępnianiem wyników kontrahentom. Łącząc zasoby i jednocząc wysiłki, przekazując równocześnie koordynację projektu jednemu podmiotowi – CB, zaangażowanie czasowe i finansowe poszczególnych jednostek gospodarczych będzie zdecydowanie mniejsze, a dodatkowo zyskuje się narzędzie, które może zostać wykorzystane do podkreślania znaczenia branży w mieście oraz może ułatwiać rozmowy z przedstawicielami samorządu. Konieczne jest jednak wypracowanie takiego zakresu badania, aby z jednej strony dawał możliwie pełny obraz lokalnego rynku spotkań, a z drugiej, żeby każdy przedsiębiorca mógł wśród wyników znaleźć informacje istotne dla jego działalności.

CB ma również możliwość integracji lokalnej branży spotkań i innych podmiotów zaangażowanych w jej rozwój. Przedstawiciele branży zyskują swojego reprezentanta nie tylko w odniesieniu do poszukiwania ambasadorów i zdobywania spotkań oraz dysponującego fachową wiedzą w tym zakresie, lecz także w relacjach z władzami miasta. Przedsiębiorcy w takim przypadku nie muszą samodzielnie występować o objęcie patronatem spotkania przez prezydenta czy burmistrza lub inne wsparcie, kluczowe w określonym procesie decyzyjnym. CB, występując w ich imieniu, skraca nie tylko czas potrzebny do załatwienia danej sprawy, ale przede wszystkim czas związany z przygotowaniem, rozpoznaniem, jaka jest procedura postępowania w takim przypadku i kto podejmuje ostateczną decyzję. Dodatkowo CB staje się również niejako głosem branży spotkań, podkreślającym jej znaczenie w mieście (w którym rozwija się wiele różnych sektorów) i umożliwiającym tym samym pozyskanie dofinansowania lub innego wsparcia.

Rola CB w ograniczaniu kosztów transakcyjnych ponoszonych przez przedstawicieli władz miasta – KT(3) i KT(4)

Niekomercyjny charakter działalności CB jest niewątpliwą zaletą w relacjach z instytucjami publicznymi, ponieważ na tej podstawie można zakładać, że CB rzeczywiście reprezentuje interes branży, a nie własne, jednostkowe cele (w przeciwieństwie do pojedynczego przedsiębiorcy). Tym samym CB ogranicza niepewność w relacjach między samorządem a lokalną branżą spotkań. Może to mieć związek z jednej strony z prowadzeniem pewnych działań lub inwestycji

w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, a także włączeniem instytucji kulturalnych i innych do miejskiego produktu branży spotkań. Z drugiej strony podczas wydawania decyzji administracyjnych dotyczących pozyskiwania spotkań i rozwoju omawianego sektora dla urzędników zgłasza się jeden podmiot – CB, z którym mogli już współpracować wielokrotnie i któremu nie trzeba tłumaczyć sposobu postępowania w określonej sprawie. Tym bardziej że zaangażowanie władz miasta nie musi się ograniczać do wydawania określonych decyzji administracyjnych, lecz mogą być one ważnym partnerem w pozyskiwaniu spotkania i przedstawianiu kandydatury miasta, czego przykładem jest chociażby udział Biura Obsługi Inwestorów i Promocji Inwestycji w Urzędzie Miasta Poznania w ubieganiu się o organizację piątej edycji konferencji stowarzyszenia: Association of Business Service Leaders in Poland (Leszczyński, Zieliński i Zmysłony, 2014). Dodatkowo CB może informować władze miasta, czy w danym zakresie podjęto działania zgodne z ustaleniami oraz czy przyznane środki są wydatkowane zgodnie z przeznaczeniem. Dzięki CB zyskują one również pogląd na to, w jaki sposób działa branża spotkań i jak ważne dla niej może być zaangażowanie instytucji publicznych przyczyniające się równocześnie do stworzenia atmosfery współpracy w mieście.

Zainteresowanie przedstawicieli samorządu rozwojem branży spotkań powinno wynikać nie tylko z kryteriów stawianych przez organizatora (w zakresie patronatu, darmowej komunikacji itp.), lecz przede wszystkim ze względu na efekty zewnętrzne wywoływane w związku z działalnością omawianego sektora. CB powinno zatem integrować cele przedsiębiorców nastawionych na osiągnięcie zysków z ogólnymi celami, wyznaczanymi przez władze miasta i mającymi doprowadzić do trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru. Dzięki temu, wytyczając kierunki rozwoju branży, obie kwestie powinny zostać uwzględnione. CB może również zostać podmiotem odpowiadającym za zarządzanie kalendarzem spotkań czy nawet wszystkich wydarzeń w mieście, maksymalizując w ten sposób pozytywne efekty zewnętrzne. Należy do nich zaliczyć efekty ekonomiczne – wynikające z działania mechanizmów mnożnikowych, pełniejszego wykorzystania istniejącej infrastruktury, wydłużenia sezonu turystycznego, a także aspekty społeczne, jak np. wzmacnianie poczucia dumy mieszkańców miasta.

Ponadto odpowiadając za prowadzenie badań branży, CB miałyby możliwość monitorowania, czy powyższy cel (maksymalizację pozytywnych efektów zewnętrznych) udaje się osiągnąć. Z kolei CB, integrując działania podmiotów publicznych i prywatnych, powinno też przyczynić się do skuteczniejszej promocji miasta, dbając o to, by sposób postrzegania miasta na rynku spotkań był spójny z ogólnym wizerunkiem miasta. Dodatkowo może się przyczyniać do ograniczania kosztów transakcyjnych powstających w związku z powielaniem działań marketingowych lub innych, prowadzonych niezależnie od siebie przez różne podmioty.

4.3.2. Koszty transakcyjne związane z działalnością convention bureau

Można uznać, że realizując opisane powyżej działania, CB ma dość szerokie możliwości w zakresie ograniczania kosztów transakcyjnych w relacjach między kluczowymi aktorami rynku spotkań. Należy jednak pamiętać, że funkcjonowanie tego podmiotu również wiąże się z powstawaniem kosztów transakcyjnych. Najważniejszym i zdecydowanie najwyższym jest **koszt wypracowania zaufania i wiarygodności** wśród interesariuszy CB, ponieważ to zadanie prawdopodobnie będzie wymagało bardzo dużo czasu, a bez jego realizacji CB może okazać się zbędne w określonym mieście. Przedstawiciele podmiotów prywatnych i publicznych powinni doskonale wiedzieć, czym CB się zajmuje, w jaki sposób im pomaga, a przede wszystkim powinni być przekonani, że reprezentuje ono ich interesy. Dlatego od samego początku swojej działalności CB powinno ponosić koszty m.in. na:

- rozpoznanie lokalnej branży (identyfikację podmiotów ją tworzących w wąskim i szerokim ujęciu),
- informowanie o swoich działaniach,
- kontakt z poszczególnymi partnerami oraz poznanie ich potrzeb i oczekiwań,
- integrację lokalnego środowiska,
- zachęcanie do udziału we wspólnych inicjatywach (od prowadzenia działań promocyjnych po wspólne składanie oferty na zapytanie organizatora),

a i tak może się okazać, że zaufanie i wiarygodność CB uzyska prawdopodobnie dopiero po wielu latach i zrealizowanych razem projektach. Ponadto należy się liczyć z tym, że zaistnieją również koszty transakcyjne odnoszące się do „wnętrza” CB – związane z wyborem odpowiedniej formy organizacyjnej, pozyskaniem źródeł finansowania czy znalezieniem i wyszkoleniem pracowników.

Istnieje zatem możliwość, że koszty funkcjonowania CB będą wyższe niż koszty transakcyjne, które ma ograniczać. Dlatego należy przyjąć, że CB powinno zostać powołane do życia w danym mieście tylko wtedy, gdy koszty wynikające z jego działalności będą niższe od sumy kosztów, które redukuje. Stwierdzenie to może wydawać się dość trywialne, ale problem tkwi jednak w pomiarze kosztów transakcyjnych, ponieważ jak zaznaczono w rozdziale 1, trudno określić ich wartość, a analiza sprowadza się przede wszystkim do porównywania wariantów (Williamson, 1998a, s. 33). W przypadku działalności CB trzeba więc określić koszty występujące w lokalnej branży spotkań, koszty funkcjonowania CB i koszty, które może ograniczać, a następnie zestawić ze sobą dwie opcje: rozwój sektora z i bez CB.

Prawdopodobnie powołanie do życia CB będzie bardziej zasadne w dużych miastach, ze względu na dużą liczbę podmiotów zaangażowanych w rozwój branży spotkań, a więc trudniejsze kształtowanie się relacji między nimi. Takie miasta często ubiegają się o prestiżowe, liczące kilka tysięcy uczestników spotkania, których

pojedyncze przedsiębiorstwa czy jednostki samorządu nie są w stanie samodzielnie ani pozyskać, ani zorganizować. Z kolei mniejsze miasta czy miasteczka będą starały się o spotkania odpowiadające wielkości lokalnej bazy (Nelson i Rys, 2000, s. 72). Proces ten nie musi nawet obejmować całego miasta, lecz jedno przedsiębiorstwo, ponieważ hotel o wystarczającej liczbie miejsc noclegowych, z zapleczem konferencyjnym i gastronomicznym może się podjąć samodzielnej organizacji spotkania. W takiej sytuacji nie ma potrzeby tworzenia kompleksowego produktu miasta, a promocja może być prowadzona indywidualnie przez podmioty gospodarcze, aby zapewnić sprzedaż swojej oferty.

4.3.3. Alternatywa dla convention bureau

W wielu miastach (zarówno mniejszych, jak i większych) może zaistnieć sytuacja, że mimo planów rozwój branży spotkań CB nie zostanie utworzone. Na podstawie przedstawionych wcześniej założeń należy uznać, że w takim przypadku powstaje luka, która powinna zostać wypełniona przez inny podmiot, aby nie doprowadzić do osłabienia konkurencyjności określonego miasta. Wynika to z dwóch przesłanek. Po pierwsze, brakuje instytucji w wąskim rozumieniu tego pojęcia, ponieważ nie ma fizycznie istniejącej organizacji wspierającej zarówno stronę podażową (lokalni dostawcy), jak i popytową (organizator). To osłabia konkurencyjność miasta, ponieważ obecność takiego podmiotu jest często jednym z kryteriów wyboru miejsca organizacji spotkania (zob. rozdział 4.1). Po drugie, brakuje instytucji w szerokim rozumieniu tego pojęcia, która przyczyniałaby się do ograniczania kosztów transakcyjnych pomiędzy głównymi aktorami rynku spotkań. Tym samym kształtowanie relacji między nimi jest dużo bardziej koszt- i czasochłonne, przez co miasto jest mniej konkurencyjne w zakresie pozyskiwania spotkań. W związku z tym przynajmniej część działań przypisanych CB powinna zostać podjęta przez inny podmiot. Wśród nich można wymienić: komórkę organizacyjną jednostki administracji publicznej, przedsiębiorstwo z branży spotkań (np. obiekt konferencyjny) czy DMO (destination management organization) – każde z tych rozwiązań ma jednak tyle samo wad co zalet (tabela 11).

W pierwszym przypadku, a więc odgrywaniu ról CB przez przedstawicieli **władz miasta**, podstawową zaletą jest możliwość koordynacji i porozumienia z innymi podmiotami publicznymi (tabela 11). Korzystne jest również przyjmowanie szerszej perspektywy – całego miasta, a więc uwzględnianie potrzeb różnych interesariuszy. Jednak z drugiej strony branża spotkań może zostać „zaniebana” na rzecz innych sektorów. Podobna sytuacja może się zdarzyć w przypadku promocji. Władze miasta często odpowiadają za jego promocję i kreowanie wizerunku, mogłoby się więc wydawać, że są właściwym podmiotem do stworzenia jego obrazu na

międzynarodowym rynku spotkań. Koncentracja na jednej grupie odbiorców (organizatorów spotkań) wymaga jednak dobrej znajomości ich potrzeb i oczekiwań, żeby stworzyć odpowiedni przekaz, a dodatkowo konieczne może się okazać wykorzystanie innych kanałów komunikacji – np. w przyciąganiu turystów reklama w mediach może okazać się skuteczna, podczas gdy na rynku spotkań duże znaczenie mają kontakty bezpośrednie.

Tabela 11. Zalety i wady przejścia ról convention bureau przez inne podmioty

Podmiot	Zalety	Wady
Władze miasta	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość współpracy z innymi podmiotami publicznymi – uwzględnianie potrzeb różnych interesariuszy – promocja miasta – udział w procesie pozyskiwania spotkań 	<ul style="list-style-type: none"> – nieznanomość rynku spotkań – konieczność koncentracji również na innych branżach – ograniczone zaufanie przedsiębiorców z branży spotkań – ograniczenia administracyjne (np. nieelastyczny czas pracy)
Przedsiębiorstwo	<ul style="list-style-type: none"> – bardzo dobra znajomość rynku spotkań – doświadczenie i umiejętności praktyczne 	<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na własnych celach – ograniczone zaufanie przedstawicieli władz miasta i innych przedsiębiorstw
DMO	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja podobnych zadań w odniesieniu do gospodarki turystycznej – współpraca z częścią podmiotów należących do branży spotkań (np. hotelarze) 	<ul style="list-style-type: none"> – nieznanomość rynku spotkań – stosowanie tych samych rozwiązań na rynku spotkań, co na rynku turystycznym

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo dobra znajomość branży oraz doświadczenie są również istotne podczas przygotowania oferty, prezentacji i prowadzenia rozmów z organizatorem. Pozyskiwanie spotkania często wymaga zaangażowania przedstawicieli samorządu, stąd pełnienie funkcji reprezentanta potencjalnie nie powinno sprawiać większych problemów (tabela 11). Potencjalnie, ponieważ pracownicy administracji publicznej, posiadając nawet wysokie kwalifikacje, bez odpowiedniej wiedzy praktycznej mogą nie sprostać powyższemu obowiązkowi. Dodatkowo np. przeprowadzenie wizyty studyjnej czy rozmowy z organizatorem z innego kontynentu wiąże się raczej z elastycznym czasem pracy, który nie jest standardem w podmiotach publicznych. Brak doświadczenia i bieżącego funkcjonowania w realiach branży spotkań będzie jednak przede wszystkim ograniczało zaufanie przedsiębiorców do samorządu jako do ich przedstawiciela. Trudno również, żeby władze miasta reprezentowały ich interesy, skoro z założenia muszą dbać o potrzeby różnych grup społecznych.

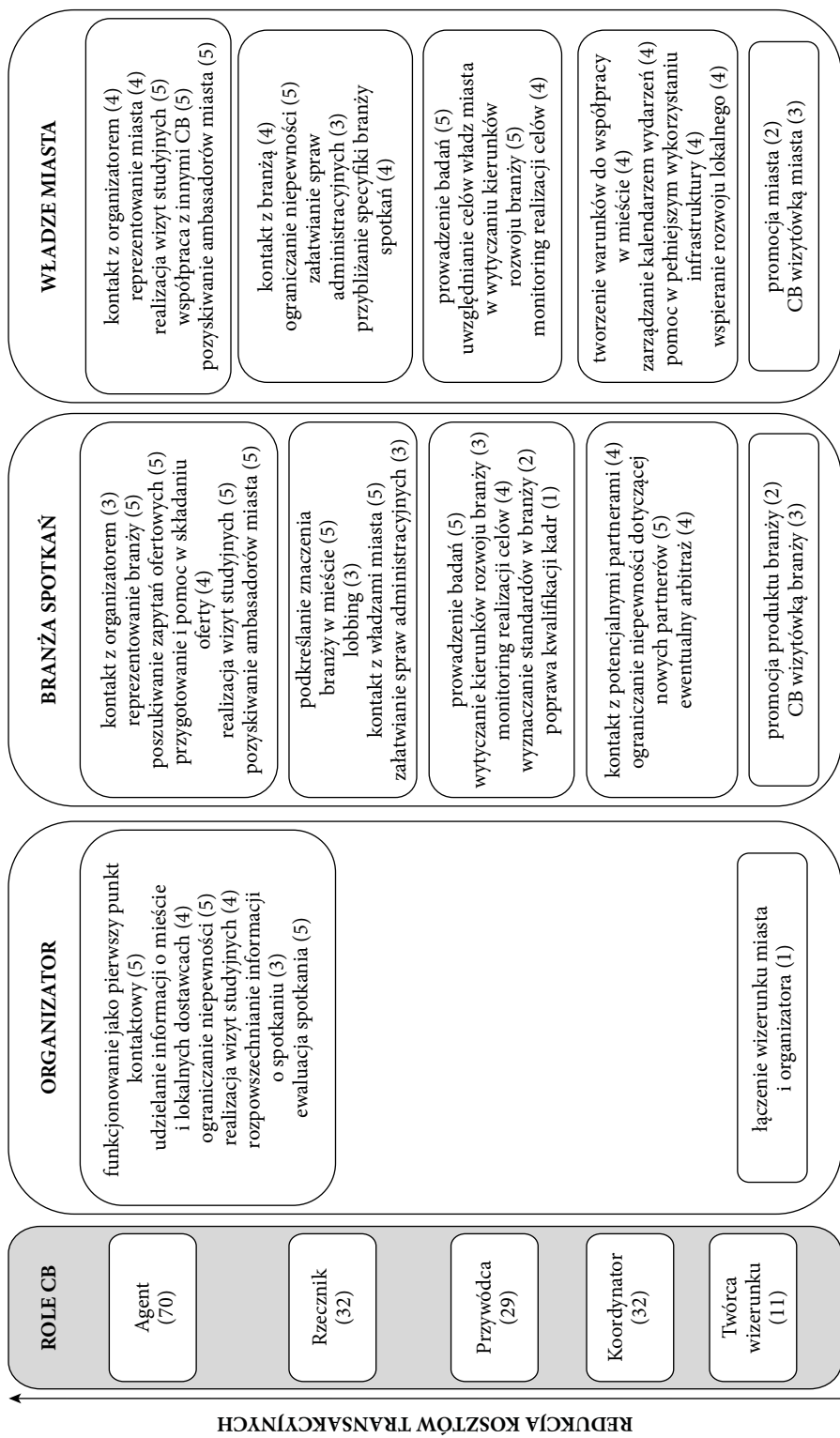
Specjalistyczna i aktualna wiedza praktyczna nie powinna być jednak problemem dla **przedsiębiorców branży spotkań** (tabela 11). Doświadczona i charyzmatyczna

osoba zarządzająca obiektem konferencyjnym lub innym może sprawić, że dany podmiot będzie postrzegany jako lider i koordynator działań w sektorze. Mimo to może jednak budzić ograniczone zaufanie ze strony partnerów i innych jednostek ze względu na zarobkowy charakter działalności. Należy mieć wątpliwość, czy podmiot gospodarczy będzie dbał o interesy całej branży, skoro jego podstawowym zadaniem jest wypracowanie własnego zysku. Możliwe, że będzie przyczyniał się do realizacji wspólnych zamierzeń, ale prawdopodobnie tylko wtedy, gdy nie będą one sprzeczne z jego indywidualnymi celami lub umożliwią mu ich osiągnięcie. Z tego samego powodu trudność mogą stanowić relacje z władzami miasta i próby przekonania ich do podjęcia wspólnych inicjatyw oraz udzielenia wsparcia mającego się przyczynić do rozwoju branży spotkań.

Istnieje jeszcze trzecia możliwość, a więc przekazanie **DMO** zadań CB (tabela 11). Rozwiązanie takie wydaje się dość naturalne ze względu na łączenie turystyki czasu wolnego i biznesowej w ramach convention and visitors bureau (CVB). Ponadto DMO odpowiada za promocję miasta, a do sieci współpracy tego podmiotu po części należą też partnerzy tworzący szeroko rozumianą branżę spotkań (np. hotelarze). Jeżeli jednak pracownicy DMO dotychczas realizowali jedynie zadania w obszarze turystyki, to prawdopodobnie nie będą mieli odpowiedniej wiedzy na temat rynku spotkań. To z kolei może skutkować skłonnością do podejmowania takich samych działań w przypadku tego sektora, jak dla sektora turystycznego, a jak wykazano w rozdziałach 2 i 3, rynek spotkań wymaga stosowania innych rozwiązań.

Powołanie do życia CB wydaje się więc najlepszym sposobem na wzmocnienie rozwoju branży spotkań oraz konkurencyjności miasta. Prawdopodobnie w przypadku jego braku lokalne uwarunkowania oraz pozycja poszczególnych podmiotów zadecydują o tym, który z nich przejmie funkcje CB. Z kolei na podstawie prowadzonych powyżej rozważań podjęto próbę określenia, które z zadań (a co się z tym wiąże, również które z ról) CB są najważniejsze i najtrudniejsze do przejścia przez inne jednostki. Dlatego zmodyfikowano rysunek 27 i każdemu działaniu przypisano punkty od 1 do 5, gdzie wartość równa 5 oznacza zadanie bardzo ważne i bardzo trudne do podjęcia przez inny podmiot. Następnie punkty zsumowano dla każdej roli CB, a rezultaty przedstawiono na rysunku 28.

Bez wątpienia najważniejszą i najtrudniejszą funkcją do imitacji jest rola agenta, co wynika ze znaczenia CB w procesie pozyskiwania spotkania oraz kształtowania relacji z jego organizatorem (rysunek 28). Podobne oceny odnotowano dla funkcji rzecznika, koordynatora i agenta, związane z inicjowaniem oraz podtrzymywaniem związków między podmiotami publicznymi i prywatnymi, tworzącymi szeroko rozumianą, lokalną branżę spotkań. Z kolei za najmniej istotną rolę i trudną do przejścia przez inną jednostkę uznano funkcję twórcy wizerunku ze względu na to, że działania z zakresu promocji miasta prowadzone są przez różne podmioty.



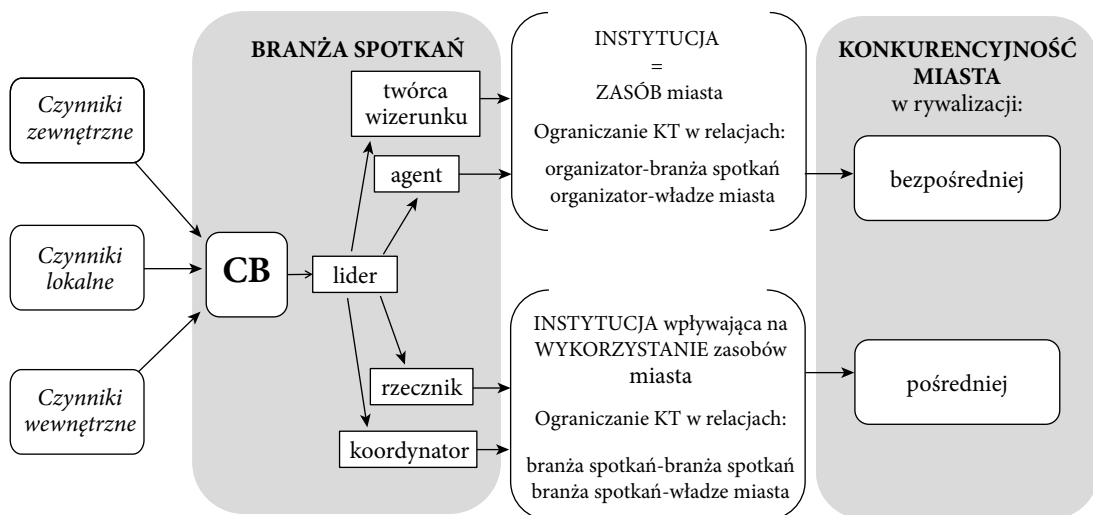
Objaśnienia: Każdemu działaniu przypisano punkty od 1 do 5, gdzie 5 oznacza zadanie bardzo ważne i bardzo trudne do podjęcia przez inny podmiot. Pod nazwami poszczególnych ról zawarto łączną sumę punktów za działania przypisane danej funkcji.

Rysunek 28. Role convention bureau a ograniczanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań (2)

Źródło: opracowanie własne.

4.3.4. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta

Na podstawie przeprowadzonych rozważań należy stwierdzić, że wpływ CB na konkurencyjność miasta dotyczy przede wszystkim jej kształtowania w zakresie rywalizacji bezpośredniej i pośredniej (rysunek 29). Pierwsza sytuacja jest możliwa ze względu na odgrywanie przez CB roli agenta (przedstawiciela/reprezentanta) oraz twórcy wizerunku. Dzięki temu CB może być postrzegane jako zasób miasta, ponieważ jest fizycznie istniejącą instytucją-organizacją włączającą się w proces pozyskiwania spotkań w sposób aktywny, gdy poszukuje otwartych postępowań ofertowych i przedkłada organizatorom miejski produkt branży spotkań, lub pasywny – gdy odpowiada na zapytania organizatorów. Oznacza to, że może kształtować konkurencyjność miasta przede wszystkim poprzez oddziaływanie na koszty transakcyjne w relacjach między organizatorem a lokalną branżą spotkań i władzami miasta, jako dwiema stronami procesu pozyskiwania/organizacji spotkania.



Rysunek 29. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei role koordynatora i rzecznika odnoszą się do konkurencji pośredniej. W tej sytuacji CB przyczynia się do lepszego wykorzystania zasobów przez lokalne podmioty. Jest to możliwe poprzez ograniczanie kosztów transakcyjnych wewnątrz branży spotkań oraz w relacjach między przedsiębiorcami a władzami miasta. W ten sposób poszczególne podmioty mogą wykorzystywać swoje zasoby do zwiększania

efektywności działalności oraz podnoszenia standardu oferty, a nie muszą ponosić znaczących nakładów na kształtowanie wzajemnych relacji, wypracowanie wspólnego stanowiska, koordynację podjętych działań itp. Dzięki temu każda jednostka (gospodarcza czy administracji publicznej) może się skoncentrować na wzmocnieniu składnika całościowego produktu, za który odpowiada, bez konieczności poświęcania dużej uwagi opracowaniu kompleksowej, konkurencyjnej oferty miasta.

Nie należy jednak zakładać, że wpływ CB na konkurencyjność będzie taki sam w każdym mieście. O tym, z jaką siłą CB może oddziaływać na konkurencyjność miasta, powinny decydować trzy grupy czynników, które przedstawiono na rysunku 29, a ich przykłady zebrano w tabeli 12. W pierwszej grupie znalazły się czynniki znajdujące się poza kontrolą lokalnych podmiotów, wpływające na zachowania organizatorów oraz pozycję miasta na tle konkurentów, które mogą być rozpatrywane z perspektywy rynku krajowego i światowego. Duże znaczenie ma sytuacja polityczno-gospodarcza, oddziałująca z jednej strony na sytuację w poszczególnych branżach, w których działają organizatorzy, a z drugiej – na rozwój lokalnej branży spotkań i sektorów ją wspierających.

Coraz ważniejsze jest także bezpieczeństwo, a więc prowadzenie konfliktów zbrojnych w bliższym lub dalszym regionie w stosunku do określonego miasta, a także potencjalne zagrożenie ze strony ataków terrorystycznych (tabela 12). Wiąże się z tym obowiązujące przepisy prawa, określające np. konieczność posiadania wizy przez uczestników czy sprostania wymogom bezpieczeństwa imprez masowych przez organizatora. Jeszcze inną kwestią jest postęp technologiczny, który może ograniczać lub wspierać rozwój branży spotkań; ograniczać – poprzez ewentualną eliminację konieczności odbywania bezpośrednich spotkań (np. wprowadzając wideokonferencje), a wspierać – chociażby skracając czas podróży czy urozmaicając lokalną ofertę (np. opracowując ciekawą aplikację mobilną dla uczestników spotkania). Nie bez znaczenia są również tzw. czynniki miękkie, jak np. moda wpływająca na preferowanie określonych lokalizacji.

Tabela 12. Czynniki determinujące wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta

Zewnętrzne	Lokalne	Wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> - sytuacja gospodarczo-polityczna - konflikty zbrojne i zagrożenia terrorystyczne - rozwój poszczególnych branż - przepisy prawne - rozwój technologiczny - moda i inne 	<ul style="list-style-type: none"> - poziom rozwoju miasta - dostępność komunikacyjna - infrastruktura - kwalifikacje kadr - liczba podmiotów w branży oraz ich zakres usług, doświadczenie, marka itp. - zaangażowanie władz lokalnych w rozwój branży spotkań 	<ul style="list-style-type: none"> - struktura organizacyjna - powiązania z branżą spotkań i władzami miasta - budżet - doświadczenie - liczba pracowników i ich kwalifikacje - zakres działalności

Źródło: opracowanie własne.

Możliwości CB będą również warunkowane czynnikami lokalnymi (tabela 12), odnoszącymi się przede wszystkim do lokalnych zasobów, jak: dostępność komunikacyjna, infrastruktura czy wykształcenie i doświadczenie pracowników, składające się na ofertę określonego miasta. Istotny jest też poziom rozwoju miasta związany z potencjałem gospodarczym, którego wagę dostrzeżono w rozdziale 4.1. Kluczowe będą jednak prawdopodobnie kwestie dotyczące lokalnych przedsiębiorców z branży spotkań – tego, ile jednostek gospodarczych działa w mieście, jaki zakres i standard usług oferują oraz jak duże doświadczenie posiadają w tym sektorze, a także jak kształtują się relacje między nimi oraz innymi podmiotami w mieście. Wśród tych innych podmiotów należy wymienić przede wszystkim władze miasta, których zaangażowanie może być niezbędne do rozwoju branży spotkań.

Ostatnia grupa obejmuje czynniki bezpośrednio związane z działalnością CB (tabela 12). Możliwości odgrywania przez nie swoich kluczowych ról często wprost wynikają z przyjętych rozwiązań organizacyjnych, ponieważ warunkują relacje tego podmiotu z przedsiębiorcami i przedstawicielami samorządu. Określają też wysokość budżetu, która z kolei determinuje wielkość zatrudnienia oraz zakres obowiązków, jakich CB jest w stanie się podjąć. To, jak długo działa CB i jakie doświadczenie posiadają jego pracownicy, jest również niezmiernie istotne, ponieważ te czynniki umożliwiają wypracowanie pewnych standardów postępowania, przy równoczesnej umiejętności dostosowywania się do zmian. Poza tym im dłużej funkcjonuje CB, tym więcej czasu mogło poświęcić na stworzenie i wzmocnienie relacji z kluczowymi partnerami. Należy również zaznaczyć, że szczególnie na początku istnienia tego podmiotu duże znaczenie mogą mieć czynniki zewnętrzne, odnoszące się wprost do CB, a więc chociażby do tego, czy w kraju funkcjonują inne CB, a jeśli tak, to jak długo, czy ich powstawanie i funkcjonowanie jest uregulowane prawnie oraz czy w systemie edukacji uwzględniono potrzeby kadrowe tego typu podmiotów.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że CB ma dość szerokie możliwości w zakresie oddziaływania na konkurencyjność miasta, ograniczane jednak przez szereg czynników, z których większość znajduje się poza bezpośrednią kontrolą CB. Ponadto teoretycznie może ono zostać zastąpione przez inny podmiot: publiczny lub prywatny, ale zasadniczą przeszkodą w obu sytuacjach jest ograniczona wiarygodność. W przypadku władz miasta wynika ona z braku specjalistycznej wiedzy i doświadczenia, natomiast w odniesieniu do przedsiębiorstwa – z koncentracji na generowaniu własnego zysku.

5. METODA BADAWCZA

W poprzednim rozdziale zaprezentowano teoretyczną koncepcję wpływu CB na koszty transakcyjne i konkurencyjność miasta, która wymaga jednak empirycznej weryfikacji. Dlatego przeprowadzono badanie, w którym można wyróżnić dwie części: główną i pogłębianą. W przypadku pierwszej z nich przeprowadzono ankietę wśród osób zarządzających CB na świecie i w Polsce, której celem było przede wszystkim wskazanie kluczowych ról tych podmiotów, a także określenie, jak kształtują się one w zależności od poziomu rozwoju lokalnej branży spotkań. Przykład zagranicznych instytucji posłużył ponadto za wzór i punkt odniesienia dla polskich CB oraz umożliwił nie tylko identyfikację pewnych uniwersalnych rozwiązań, lecz również opracowanie praktycznych rekomendacji.

Dane zebrane w ankiecie e-mailowej nie dałyby jednak pełnego obrazu działalności CB, stąd realizacja analiz pogłębianych (już tylko wśród polskich podmiotów). Skoncentrowano się w nich na doprecyzowaniu wniosków z pierwszego etapu badania oraz określeniu warunków funkcjonowania miejskich CB w Polsce. Ta część obejmowała:

- analizę konkurencyjności miast na rynku spotkań na podstawie danych wtórnych,
- wywiady osobiste na temat działalności CB z ich przedstawicielami,
- ankietę internetową wśród partnerów CB.

Celem pierwszej wymienionej analizy była identyfikacja elementów składających się na konkurencyjność miast na rynku spotkań międzynarodowych oraz porównanie potencjału polskich miast w zakresie konkurowania o powyższe wydarzenia. Z kolei wywiady pozwoliły na doprecyzowanie zakresów funkcjonowania CB i jego znaczenia w ograniczaniu kosztów transakcyjnych, a także na wskazanie barier działalności tych instytucji. Natomiast ankietę wśród partnerów CB umożliwiła konfrontację opinii przedstawicieli CB z punktem widzenia interesariuszy tych instytucji na temat postrzeganej roli CB w lokalnej branży spotkań.

W tym rozdziale zostaną zaprezentowane metody badawcze wykorzystane na poszczególnych etapach badania. W pierwszej kolejności scharakteryzowano proces badawczy dotyczący zadań i ról zagranicznych i polskich CB, stanowiący podstawę analiz prowadzonych w tej książce. Następnie opisano metody wykorzystane podczas badań pogłębianych. W drugim podrozdziale przedstawiono sposób określania konkurencyjności polskich miast z wykorzystaniem danych statystycznych. W kolejnej części skoncentrowano się na metodach zastosowanych podczas przeprowadzenia

wywiadów z osobami zarządzającymi polskimi CB oraz podczas ankiety internetowej zrealizowanej wśród podmiotów współpracujących z tymi instytucjami.

5.1. Role zagranicznych i polskich convention bureaux

Kluczowe pytanie, na które autorka próbowała odpowiedzieć, przeprowadzając badanie, dotyczyło związku między rolami odgrywanymi przez CB a konkurencyjnością miast na międzynarodowym rynku spotkań. Wynikało to z tego, że relacja między funkcjami tych instytucji a poziomem rozwoju lokalnej branży spotkań nie była jak dotąd przedmiotem badań naukowych, podobnie jak wpływ realizacji poszczególnych zadań CB na koszty transakcyjne i konkurencyjność miasta. Dodatkowo w zagranicznej literaturze wiele uwagi poświęcano i wciąż poświęca się działalności CB, ale koncentrowano się głównie na podmiotach z Ameryki Północnej⁴⁴ (m.in. Getz i in., 1998; Morrison i in., 1998; Ford i Peeper, 2008).

W związku z powyższym w pierwszej kolejności przeprowadzono badanie wśród zagranicznych CB. Przyjęto, że liczba spotkań międzynarodowych jest wyznacznikiem poziomu rozwoju branży spotkań w poszczególnych miastach i ich konkurencyjności, co wynika z przeprowadzonej analizy literatury oraz wniosku wysnutego na jej podstawie, że skuteczność w pozyskiwaniu spotkań jest weryfikatorem ogólnej konkurencyjności danego miasta (zob. rozdział 4). Początkowo zakładano, że CB w miastach należących do czołówki pod względem przyjętego kryterium (liczby spotkań międzynarodowych) łączą w swojej działalności pięć kluczowych ról (wskazanych na podstawie analizy literatury – rola: agenta, lidera, koordynatora, rzecznika i twórcy wizerunku), natomiast CB w miastach o niższej liczbie spotkań koncentrują swoje działania przede wszystkim (lub wyłącznie) na zadaniach przypisanych roli agenta. W związku z powyższym celem badania było określenie, jakie role CB odgrywają w lokalnej branży spotkań, w podziale na instytucje działające w miastach o różnej liczbie spotkań międzynarodowych.

5.1.1. Dobór jednostek do badania

Punktem wyjścia była informacja o liczbie spotkań międzynarodowych, udostępniana przez International Congress and Convention Association (ICCA), czyli Międzynarodowe Stowarzyszenie Konferencji i Kongresów, i w badaniu korzystano z rankingu opracowanego przez tę instytucję. Dlatego zakres podmiotowy badania

⁴⁴ W ostatnich latach pojawiły się jednak publikacje obejmujące inny zakres przestrzenny, uwzględniające instytucje z Europy lub całego świata (zob. Aureli i Del Baldo, 2019; Nolan, 2020).

obejmował CB działające w miastach z całego świata, notowanych w rankingu ICCA, a jego przedmiot stanowiły zadania wykonywane przez powyższe podmioty. Utożsamianie liczby spotkań międzynarodowych z poziomem rozwoju branży spotkań i konkurencyjnością miasta jest z pewnością bardzo dużym uproszczeniem. Zdecydowano się jednak na jego przyjęcie ze względu na wspomnianą już możliwość traktowania tej liczby jako weryfikatora ogólnej konkurencyjności, a także z powodu braku bardziej szczegółowych raportów z tego zakresu i dużą trudność w zebraniu porównywalnych danych, charakteryzujących potencjał miast z całego świata na rynku spotkań. Badanie przeprowadzono w okresie od maja do września 2016 roku i miało ono również wymiar praktyczny, ponieważ umożliwiło wskazanie zadań i rozwiązań organizacyjnych, jakie powinny zostać wprowadzone w polskich CB (w celu zwiększenia konkurencyjności polskich miast na międzynarodowym rynku spotkań).

Podstawę badania stanowił ranking miast prowadzony przez ICCA, porządkujący miasta pod względem liczby międzynarodowych spotkań stowarzyszeń. W zestawieniu uwzględniane są wyłącznie spotkania, które równocześnie spełniają trzy warunki:

- odbywają się regularnie,
- uczestniczyło w nich przynajmniej 50 osób,
- następuje rotacja miejsca organizacji spotkania między co najmniej trzema państwami.

Ranking oparty na tych kryteriach nie jest wolny od wad, ponieważ taką samą wagę mają spotkania, w których uczestniczyło 50 osób i 5 tys. osób, a jeżeli wydarzenie organizowane jest po raz pierwszy lub drugi, to nie zostanie uwzględnione w zestawieniu. Dopiero trzecia edycja spotkania ma szansę na wzięcie jej pod uwagę w rankingu, pod warunkiem spełnienia wszystkich wymienionych kryteriów. Tym samym miasta goszczące dwie pierwsze edycje wydarzenia niejako tracą, ponieważ przyjęcie tego spotkania nie wpływa na ich pozycję w rankingu. Jest to jednak zestawienie powszechnie dostępne i wykorzystywane do ogólnych porównań pozycji miast na międzynarodowym rynku spotkań. Ponadto dane są gromadzone bez udziału CB. W związku z powyższym przyjęto je za punkt wyjścia dla prowadzonych badań.

Alternatywę, ale równocześnie uzupełnienie rankingu ICCA stanowi podobne zestawienie opracowywane przez Union of International Associations (UIA). Ranking ten koncentruje się na spotkaniach zorganizowanych przez organizacje, a nie stowarzyszenia, a każde wydarzenie przypisane jest jednej z trzech kategorii (A, B lub C) różniących się kryteriami decydującymi o uznaniu określonego spotkania za międzynarodowe (UIA, 2015). Co prawda zestawienie to obejmuje większą liczbę miast niż lista ICCA (ponieważ w zestawieniu może się znaleźć miasto z przynajmniej jednym zorganizowanym spotkaniem), lecz ranking UIA nie jest powszechnie dostępny.

Zestawienie ICCA dla 2015 roku obejmowało 430 miast, w których odbyło się przynajmniej pięć spotkań międzynarodowych. Ze względu na cel tego etapu badawczego postanowiono podzielić notowane miasta na bardziej jednorodnych grupy,

umożliwiająca dokonanie porównań między jednostkami o różnej liczbie spotkań, a więc o różnej konkurencyjności na tym rynku. Przemawiał za tym również fakt, że populacja charakteryzuje się dużą zmiennością, ponieważ średnia liczba spotkań była równa 24, a odchylenie standardowe wyniosło 31. Dlatego miasta podzielono na grupy, a za wartości graniczne przyjęto wielokrotności średniej arytmetycznej (tabela 13). Powstało w ten sposób sześć grup. Warto zauważyć, że w miastach należących do pierwszej grupy, a więc do ścisłej czołówki rankingu, o liczbie spotkań przekraczającej 96, stanowiących zaledwie 4% populacji, zorganizowano aż 1/4 wszystkich spotkań międzynarodowych. Natomiast miasta o najmniejszej liczbie spotkań, obejmujące ponad połowę populacji, gościły tylko 16% wspomnianych wydarzeń (tabela 13).

Tabela 13. Podział miast na grupy

Grupa	I	II	III	IV	V	VI
Średnia (x)		$4x = 96$	$3x = 72$	$2x = 48$	$x = 24$	$1/2x = 12$
Przedziały	powyżej 96	73 – 96	49 – 72	25 – 48	13 – 24	$5^* - 12$
Udział miast (%)	4,19	3,26	4,88	13,26	22,33	52,09
Udział spotkań (%)	25,04	11,60	12,26	18,81	16,01	16,28

Źródło: opracowanie własne.

Następnie określono, w ilu spośród 430 miast działa CB. Etap ten zrealizowano online, wyszukując w przeglądarce internetowej frazę „nazwa miasta + convention bureau”. Po uzyskaniu wyników sprawdzano, czy określona strona jest prowadzona przez CB lub podobny podmiot i jeżeli weryfikacja przebiegła pozytywnie, to poszukiwano danych kontaktowych umożliwiających przesłanie kwestionariusza w kolejnej fazie realizacji badania. Uwzględniono instytucje działające w określonym mieście bądź regionie⁴⁵. Jeżeli wśród 10 pierwszych wyników wyszukiwania nie znaleziono rezultatu spełniającego powyższe kryteria, to zakładano, że w danym mieście CB nie funkcjonuje. Jest to uzasadnione, ponieważ często działalność krajowego podmiotu lub silnego obiektu kongresowego może być wystarczająca dla rozwoju lokalnej branży spotkań.

Na 430 miast notowanych w rankingu stwierdzono, że w 315 spośród nich działa (bądź działało) CB. Dla 45% instytucji udało się pozyskać adresy e-mailowe osób zajmujących kierownicze stanowiska, dla 47% ogólny adres, a 8% podmiotów dysponowało na swoich stronach WWW jedynie internetowymi formularzami kontaktowymi skierowanymi przede wszystkim do organizatorów spotkań i uniemożliwiającymi dołączenie załącznika. Dlatego kwestionariusz w formie dołączonego pliku tekstowego przesłano za pośrednictwem poczty elektronicznej do 92% CB (czyli 290 podmiotów). Pierwszą wiadomość wysłano w drugiej połowie czerwca

⁴⁵ Wyjątek stanowią miasta zlokalizowane na Malcie, ponieważ w ich przypadku wzięto pod uwagę narodowe convention bureau, ze względu na niewielką powierzchnię kraju.

2016 roku, a następnie dwukrotnie, każdorazowo w odstępie dwóch tygodni (ze względu na okres urlopowy) ponawiano prośbę o udział w badaniu, mobilizując respondentów, którzy zwlekali z odpowiedzią (Dillman, 2000 za: Zajac i Batorski, 2007, s. 242). Minimalna liczebność próby⁴⁶ wyniosła 173 jednostki, ale zdecydowano o przesłaniu kwestionariusza do wszystkich instytucji z listy ze względu na spodziewany niski odsetek odpowiedzi, charakterystyczny dla ankiety internetowej (Kaczmarczyk, 2011, s. 234).

5.1.2. Konstrukcja kwestionariusza

Kwestionariusz składał się z dwóch części: pierwsza obejmowała dwa pytania kluczowe w badaniu, natomiast drugą stanowiło osiem pytań metryczkowych (wzór kwestionariusza umieszczono w aneksie). Na początku respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do zadań CB, które wymieniono w tabeli 14. W pierwszej kolejności mieli oni określić, jak ważne są te zadania w działalności każdego CB, by następnie ocenić, w jakim stopniu są one realizowane przez podmiot, który reprezentują. W obu przypadkach respondenci korzystali z pięciostopniowej skali ocen, w której ocena równa jeden oznaczała zadanie nieważne i w niewielkim stopniu realizowane, a nota równa pięć – bardzo ważne zadanie i w bardzo dużym stopniu realizowane. Z kolei w metryczce poproszono respondentów o udzielenie informacji na temat:

- pełnej nazwy reprezentowanego CB,
- roku jego założenia,
- zajmowanego stanowiska w CB,
- rodzaju pozyskiwanych wydarzeń,
- formy organizacyjnej,
- liczby pracowników,
- wysokości rocznego budżetu,
- struktury organizacyjnej.

Umożliwiono tym samym chociażby porównanie ocen poszczególnych zadań w CB, w których są stosowane odmienne rozwiązania organizacyjne, co z kolei było istotne z perspektywy możliwości wskazania rekomendacji dla polskich CB. Tym samym odpowiedzi na pytania znajdujące się w metryczce charakteryzowały badaną instytucję, a nie sylwetkę reprezentującego go respondenta (poza informacją o stanowisku zajmowanym w CB). Dane dotyczące np. wieku respondenta niewiele by wniosły do badania z perspektywy celu jego przeprowadzenia, w przeciwieństwie do informacji opisujących CB. Dzięki nim było możliwe m.in. porównanie wyników

⁴⁶ Dla populacji liczącej 315 jednostek, błędu wynoszącego 5%, przedziału ufności równego 95% i frakcji równej 50% (zob. Kaczmarczyk, 2011, s. 89).

instytucji o różnej formie organizacyjnej. Uznano także za zasadne sprawdzenie, czy działalność CB w Ameryce Północnej i Europie faktycznie się różni, tak jak mogłyby na to wskazywać wnioski z analizy literatury.

Tabela 14. Role i zadania convention bureau

Nr	Zadanie	Rola CB
1	Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań	agent przedstawiciel reprezentant
2	Poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (bidów)	
3	Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań	
4	Współpraca z innymi CB (narodowymi, krajowymi i zagranicznymi)	
5	Wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań	lider
6	Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań	
7	Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów)	koordynator
8	Koordinacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań	
9	Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym	rzecznik
10	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta	
11	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.)	
12	Promocja lokalnego produktu branży spotkań	twórca wizerunku

Źródło: opracowanie własne.

Zadania wskazane w tabeli 14 wiążą się z ograniczaniem kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Poprzez ich realizację CB podejmuje działania, których nie mogłyby się podjąć inne podmioty lub ich akcje w określonym zakresie byłyby prawdopodobnie mniej efektywne. Ponadto wykonując wymienione zadania, CB oddziałuje na kształtowanie relacji między organizatorem spotkania, przedsiębiorcami należącymi do branży, przedstawicielami samorządu oraz innymi podmiotami. Zadania przypisane funkcji reprezentanta i twórcy wizerunku są nakierowane na podmioty zewnętrzne, w tym głównie na organizatorów spotkań. Z kolei działania związane z odgrywaniem pozostałych ról dotyczą relacji wewnątrz branży spotkań, rozumianej przede wszystkim jako przedsiębiorcy dostarczający komponenty kompleksowego, miejskiego produktu. Wpływ CB na związki branży z władzami miasta będzie zależeć od tego, jak bardzo przedstawiciele samorządu są zaangażowani w rozwój tego sektora (przede wszystkim za jak wiele elementów lokalnej oferty odpowiadają, a także czy uczestniczą w wytyczaniu kierunków rozwoju lub są zainteresowani wynikami badań branży).

Powyższa lista stanowi zawężenie aktywności CB, jakie można wskazać na podstawie analizy literatury naukowej i branżowej. Selekcja zadań była podyktowana taką konstrukcją kwestionariusza, aby obejmował on najważniejsze informacje, ale równocześnie czas jego wypełnienia nie był zbyt długi, co mogłoby

zniechęcić respondentów do udziału w ankiecie. Dlatego wybrano zadania, które prawdopodobnie najlepiej charakteryzują działalność CB i najlepiej opisują role tych instytucji. Zdecydowano również o tym, że ocenie podlegały poszczególne aktywności, a nie funkcje, którym zostały przypisane. Wynikało to z faktu, że każdą z pięciu wymienionych ról CB respondenci mogliby rozumieć w inny sposób, co przełożyłoby się na różnice w dokonanych ocenach. Zastosowanie szczegółowych wyjaśnień mogłoby tej sytuacji nie zmienić, a dodatkowo znacząco wydłużyłoby kwestionariusz. Dlatego znaczenie poszczególnych ról zostało zbadane pośrednio, przez pryzmat zaliczonych do nich zadań.

5.1.3. Ocena ważności i realizacji zadań convention bureaux

Powyższa konstrukcja kwestionariusza była również podyktowana wyborem metody wykorzystanej do analizy wyników, czyli metody *importance-performance analysis* (IPA), którą w polskiej literaturze tłumaczy się jako analizę oceny ważności i realizacji⁴⁷ (m.in. Biesok i Wyród-Wróbel, 2015; Pujdak-Brzezinka, 2005). Metoda ta powstała jako technika służąca ocenie satysfakcji klientów, traktowanej jako funkcja dwóch elementów: ważności (*importance*) i realizacji (*performance*) (Martilla i James, 1977). Z tego względu pierwotnie służyła przede wszystkim do oceny atrybutów produktów i usług (Martilla i James, 1977; Pujdak-Brzezinka, 2005; Biesok i Wyród-Wróbel, 2015; Huan, 2005), a z biegiem lat rozszerzano jej zastosowanie m.in. do badań atrakcyjności bądź konkurencyjności regionów turystycznych (Enright i Newton, 2004; Caber, Albayrak i Matzler, 2012; Mihalic, 2013) czy też oceny jakości życia mieszkańców określonego terytorium (Kusterka-Jefmańska, 2013; Kusterka-Jefmańska i Rogala, 2015). Choć badania prowadzono głównie wśród konsumentów, to respondentami mogą być również klienci biznesowi, a także menedżerowie i inni pracownicy przedsiębiorstw (Huan, 2005; Stobiecka, 2007, s. 35) lub np. osoby odpowiedzialne za zarządzanie turystyką w regionie (Dwyer i in., 2014). W przypadku branży spotkań także wykorzystywano metodę IPA. F. Go i W. Zhang (1997) użyli jej do scharakteryzowania Pekinu jako miejsca organizacji spotkań międzynarodowych.

Badanie metodą IPA przeprowadzono w trzech etapach (Stobiecka, 2007, s. 35):

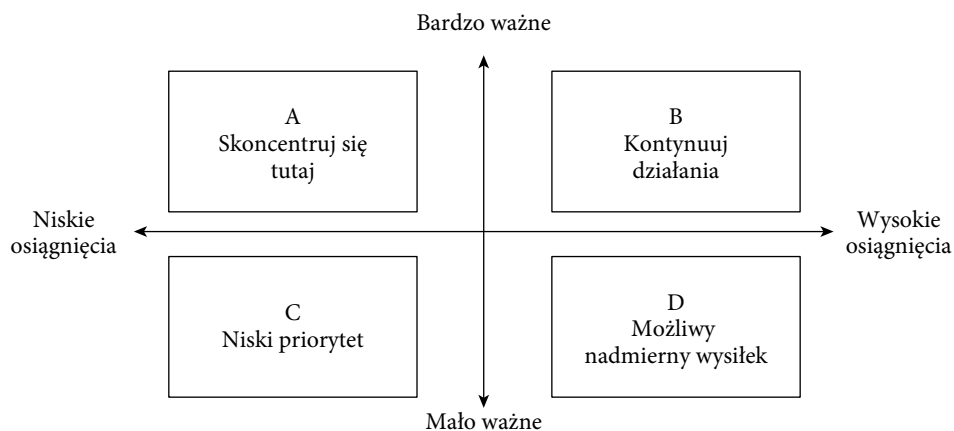
- identyfikacja atrybutów (cech) podlegających ocenie;
- wskazanie przez respondentów ważności i stopnia realizacji poszczególnych atrybutów;
- określenie ważności i realizacji każdego atrybutu oraz graficznej prezentacji wyników.

⁴⁷ Istnieje też inne tłumaczenie terminu IPA – jako analiza istotności-osiągnięć (Niemić, 2015). Takie podejście może jednak wprowadzać w błąd ze względu na fakt, że pojęcie istotności odnosi się również do miary statystycznej.

Podstawą wyodrębnienia atrybutów mogą być zarówno studia literaturowe, jak i wcześniejsze wywiady grupowe lub opinie klientów czy przedsiębiorców i ich pracowników, wyrażone w kwestionariuszach bądź podczas wywiadów indywidualnych (Pujdak-Brzezinka, 2005, s. 22; Stobiecka, 2007, s. 35). Samo badanie może zostać przeprowadzone podczas wywiadów bezpośrednich, telefonicznych lub za pośrednictwem poczty tradycyjnej bądź elektronicznej (Pujdak-Brzezinka, 2005, s. 22). W przypadku badania polskich i zagranicznych CB odnoszono się do zadań tych podmiotów, a nie ich atrybutów czy świadczonych przez nie usług i wsparcia. Z kolei lista zadań została sformułowana na podstawie studiów literaturowych, a kwestionariusz został przesłany drogą elektroniczną, co opisano wcześniej.

Po zebraniu odpowiedzi obliczono średnią ocenę ważności i realizacji dla każdego atrybutu (zadania), które następnie naniesiono na macierz IPA⁴⁸ (Martilla i James, 1977, s. 78). Jest ona podzielona na ćwiartki (rysunek 30), a umiejscowienie poszczególnych wyników wskazuje na jeden z czterech kierunków działania, który powinien zostać obrany w przypadku danego atrybutu:

- A – skoncentruj się na tym (*concentrate here*),
- B – kontynuuj działania (*keep up the good work*),
- C – niski priorytet (*low priority*),
- D – możliwy nadmierny wysiłek (*possible overkill*)⁴⁹.



Rysunek 30. Macierz IPA – *importance-performance analysis*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Martilla i James, 1977, s. 78).

⁴⁸ Macierz IPA określana jest również jako siatka akcji (*action grid* – Blake, Schrader i James, 1978, s. 38–39 za: Stobiecka, 2007, s. 35).

⁴⁹ Można również stosować następujące tłumaczenia: pole koncentracji, pole podtrzymywania dobrej pracy, pole błahostek, pole przesadnej dbałości (Hornowska, 2003 za: Pujdak-Brzezinka, 2005, s. 23).

Wydaje się, że najwięcej uwagi powinno się poświęcić ćwiartkom A i D, ponieważ nie wiążą się z podtrzymaniem dotychczasowych akcji (jak B i C), lecz dotyczą nowych kroków – zaniechania wysiłków w pewnych kwestiach, by zainicjować je lub zintensyfikować w przypadku innych. Interpretacja danych i wnioskowanie zależy więc głównie od umiejscowienia wyników na wykresie, przez co niezwykle istotne jest wyznaczenie granic ćwiartek. Mogą one zostać wytyczone w punkcie przecięcia (Pujdak-Brzezinka, 2005, s. 22–23):

- średnich empirycznych (obliczonych na podstawie uśrednionych ocen ważności i realizacji wszystkich atrybutów),
- średnich teoretycznych (wynikających z zastosowanej skali ocen)⁵⁰,
- median zebranych wyników,
- arbitralnie przyjętych wartości (wynikających z wcześniejszych badań lub ocen konkurentów).

Wybór jednego z powyższych rozwiązań może okazać się trudny, dlatego warto przygotować różne warianty i je porównać. Należy także zwrócić uwagę na wartości wyników, ponieważ w przypadku wysokich ocen ważności i realizacji wszystkich atrybutów udzielanie rekomendacji dotyczących konieczności poprawy byłyby nieuzasadnione, mimo że potrzeba zmian wynikałaby wprost z interpretacji macierzy (Pujdak-Brzezinka, 2005, s. 24–25). Dodatkowo jako uzupełnienie analizy można również zaznaczyć na wykresie linię o nachyleniu 45 stopni (tzw. linię priorytetu), łączącą punkty o takiej samej ocenie ważności i realizacji (Biesok i Wyród-Wróbel, 2015, s. 27). Atrybuty, których wyniki znalazły się powyżej tej linii, charakteryzują się wyższą oceną ważności niż realizacji, dlatego powinny zostać potraktowane priorytetowo.

5.1.4. Badanie polskich convention bureaux

Chociaż problematyka działalności CB jest podejmowana w zagranicznej literaturze naukowej już od wielu lat, to wciąż stosunkowo niewiele prac poświęcono polskim podmiotom. Dlatego ważną empiryczną część niniejszego badania stanowiła analiza działalności polskich CB. Podobnie jak w przypadku zagranicznych podmiotów problemem badawczym było pytanie o relację między rolami CB a konkurencyjnością miast. Na podstawie przeprowadzonego badania wśród przedstawicieli zagranicznych instytucji opracowano i zmodyfikowano pierwotne założenia i przyjęto, że im wyższa konkurencyjność miasta na rynku spotkań, tym bardziej wyspecjalizowane jest działające w nim CB, a jego zadania koncentrują się przede wszystkim na funkcji agenta. Z kolei celem badania była identyfikacja kluczowych zadań i ról polskich CB.

⁵⁰ W przypadku badania convention bureaux wynoszą one 3 w pięciostopniowej skali ocen.

Według takiej samej procedury jak w przypadku zagranicznych CB przeprowadzono badanie wśród przedstawicieli polskich CB. Odbyło się ono w lutym i marcu 2017 roku, a objęło 11 instytucji działających w: Bydgoszczy, Gdańsku, Katowicach, Kielcach, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Poznaniu, Toruniu, Warszawie i Wrocławiu. Było więc badaniem pełnym i uwzględniono tym samym wszystkie miejskie CB, pomijając podmioty regionalne. Prośbę o udział w badaniu ponownie skierowano do osób zarządzających CB, a zebrane dane kontaktowe skonsultowano z pracownikami Poland Convention Bureau. Następnie kwestionariusz skonstruowany tak samo jak w przypadku badania zagranicznych CB przesłano drogą e-mailową, dołączając plik z kwestionariuszem jako załącznik do wiadomości. Rozszerzono go jedynie o dodatkowe pytanie o uwagi respondentów dotyczące badania, a w przypadku budżetu poproszono o podanie kwot za 2015 i 2016 roku.

Otrzymano odpowiedzi od wszystkich podmiotów, jednak zaistniała konieczność wyłączenia z badania: Łódź Convention Bureau i Toruń Convention Bureau Copernicus. W pierwszym przypadku działalność podmiotu była zawieszona ze względu na jego reorganizację. W drugim – CB w Toruniu formalnie wciąż funkcjonuje, jednak w rzeczywistości jego zadania nie są wykonywane, o czym świadczą oceny z kwestionariusza odnoszące się do stopnia realizacji wszystkich wymienionych zadań. Ponadto żaden pracownik lokalnej organizacji turystycznej, w ramach której istnieje to CB, nie został oddelegowany do wykonywania obowiązków mających na celu pozyskiwanie spotkań do Torunia.

W przypadku informacji uzyskanych od polskich CB również zastosowano metodę IPA, a zebrane dane porównano z wynikami badania zagranicznych instytucji. Polskie podmioty pogrupowano na podstawie rankingu ICCA w zależności od liczby spotkań międzynarodowych zorganizowanych w reprezentowanych przez nie miastach. CB z miast, które nie były notowane w rankingu, zestawiono z grupą o najmniejszej liczbie spotkań, uznając, że polskie jednostki przestrzenne dopiero pretendują do zajęcia pozycji w rankingu i ta grupa powinna być im najbliższa pod względem potencjału konkurencyjnego.

5.2. Analiza konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań

Jak zaznaczono na początku tego rozdziału, uznanie liczby spotkań międzynarodowych za wyznacznik konkurencyjności miast na rynku spotkań wydaje się podejściem słusznym, umożliwiającym dokonanie międzynarodowych porównań. Nie pozwala jednak na uzyskanie informacji, jakie elementy składają się na konkurencyjność jednostek przestrzennych w omawianym sektorze i jak bardzo poszczególne miasta różnią się w zakresie kompozycji tych składników. Trudno więc również

określić tło działalności CB. Dlatego przeprowadzono badanie oparte na danych wtórnych, którego celem było porównanie potencjału polskich miast w zakresie pozyskiwania spotkań międzynarodowych. Na tym etapie ponownie uwzględniono wszystkie miasta, w których działają miejskie CB, tzn.: Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Kielce, Kraków, Lublin, Łódź, Poznań, Toruń, Warszawę i Wrocław. Badanie zrealizowano w okresie od lutego do kwietnia 2016 roku, jego podmiotem było 11 wyżej wymienionych lokalizacji, a przedmiotem – zmienne charakteryzujące ich konkurencyjność na międzynarodowym rynku spotkań.

5.2.1. Wskaźnik konkurencyjności miast na rynku spotkań

Podstawowym zadaniem na tym etapie badania było określenie, przy pomocy jakich zmiennych będzie możliwe najpełniejsze opisanie konkurencyjności miast we wskazanym zakresie. Ze względu na złożoność zagadnienia konkurencyjności i szereg czynników uwzględnianych podczas wyboru lokalizacji organizacji spotkania było oczywiste, że konkurencyjność miasta na rynku spotkań nie może zostać scharakteryzowana poprzez analizę tylko jednego prostego wskaźnika. Liczba pozyskanych spotkań świadczy o konkurencyjności określonego miasta, lecz nie daje informacji o tym, co może budować lub przyczyniać się do budowania jego przewagi konkurencyjnej. Dlatego za konieczne uznano konstrukcję złożonego wskaźnika, który uwzględniałby różne zmienne. Kierując się wnioskami opracowanymi na podstawie przeglądu literatury (rozdział 4.1), stwierdzono, że taki wskaźnik powinien obejmować takie wymiary, jak: konkurencyjność gospodarcza, turystyczna, branży spotkań i zrównoważona, a w ich ramach bardziej szczegółowe kategorie (tabela 15).

Tabela 15. Wymiary i kategorie konkurencyjności miasta na rynku spotkań

Lp.	Wymiary	Lp.	Kategorie
1.	Konkurencyjność gospodarcza	1.1.	potencjał gospodarczy
		1.2.	potencjał rozwojowy
		1.3.	dostępność komunikacyjna
2.	Konkurencyjność turystyczna	2.1.	zakwaterowanie i gastronomia
		2.2.	atrakcyjność turystyczna
3.	Konkurencyjność branży spotkań	3.1.	spotkania i wydarzenia
		3.2.	infrastruktura i lokalne wsparcie
4.	Konkurencyjność zrównoważona	4.1.	bezpieczeństwo
		4.2.	klimat
		4.3.	wizerunek

Źródło: opracowanie własne.

Następnie przystąpiono do poszukiwania danych wpisujących się w powyższe ramy. Większość informacji pozyskano z Głównego Urzędu Statystycznego

(tabela 16)⁵¹. Podstawowym problemem było jednak znalezienie danych dla takiego samego okresu i zakresu terytorialnego, umożliwiającego porównywanie miast. Choć w każdym przypadku korzystano z najnowszych dostępnych informacji, to zebrane dane pochodziły z lat 2011–2016. Podobna sytuacja wystąpiła odnośnie do zakresu terytorialnego, ponieważ większość statystyk była publikowana dla miast, lecz część informacji była dostępna wyłącznie dla powiatów, podregionów lub województw. Zdecydowano jednak o włączeniu ich do badania, ponieważ dla rozwoju branży spotkań kluczowe będą zasoby istniejące w mieście, ale ich uzupełnienie w pozyskiwaniu spotkań mogą stanowić również zasoby zlokalizowane w regionie.

Tabela 16. Źródła danych wykorzystanych w badaniu konkurencyjności polskich miast

Lp.	Kategoria	Wskaźnik/zmienna	Rok	Zakres teryt.	Źródło
1	1.1. potencjał gospodarczy	liczba ludności	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
2		PKB na 1 mieszkańca	2013	podregion	GUS Bank Danych Lokalnych
3		liczba podmiotów gospodarczych	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
4		liczba zagr. podmiotów gospodarczych	2014	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych
5		liczba organizacji/stowarzyszeń	2012	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych
6	1.2. potencjał rozwojowy	wartość nakładów inwestycyjnych	2014	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych
7		nakłady na B+R *	2014	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych
8		liczba patentów	2014	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych
9		liczba osób powyżej 13 roku życia z wykształceniem wyższym	2011	powiat	GUS Bank Danych Lokalnych
10		liczba szkół wyższych	2014	podregion	GUS Bank Danych Lokalnych
11	1.3. dostępność komunikacyjna	liczba bezpośrednich zagr. połączeń lotniczych	2016	miasto	OpenFlights.org
12		średnia długość połączeń	2016	miasto	OpenFlights.org
13		liczba zagranicznych połączeń kolejowych	2015	miasto	Polskie Koleje Państwowe
14		liczba pasażerów lotniczych	2014	miasto	GUS Transport. Wyniki działalności w 2014
15	2.1. zakwaterowanie i gastronomia	liczba hoteli	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
16		liczba hoteli 3,4,5*	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
17		liczba pokoi	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
18		liczba turystów	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
19		liczba turystów zagr.	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
20		liczba wynajętych pokoi	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
21		liczba wynajętych pokoi turystom zagranicznym	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
22		liczba restauracji	2014	województwo	GUS Bank Danych Lokalnych

⁵¹ Analizując konkurencyjność miast na międzynarodowym rynku spotkań, poza „surowymi” danymi statystycznymi można uwzględnić także różnorodne zestawienia i rankingi instytucji międzynarodowych, które wykorzystuje m.in. Warsaw Convention Bureau w corocznych raportach na temat stanu lokalnej branży (Warsaw Convention Bureau, 2018 i wcześniejsze).

Lp.	Kategoria	Wskaźnik/zmienna	Rok	Zakres teryt.	Źródło
23	2.2. atrakcyjność turystyczna	liczba zabytków	2016	województwo	Narodowy Instytut Dziedzictwa
24		liczba zabytków na liście UNESCO	2016	miasto	UNESCO
25		liczba muzeów łącznie z oddziałami	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
26		liczba kin	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
27		liczba teatrów	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
28	3.1. spotkania/eventy	liczba spotkań wg ICCA	2014	miasto	ICCA 2015
29		liczba spotkań wg UIA	2014	miasto	UIA 2015
30		liczba imprez masowych	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
31		liczba uczestników imprez masowych	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
32	3.2. infrastruktura i lokalne wsparcie	liczba miejsc w obiekcie konferencyjnym/targowym	2016	miasto	strony WWW obiektów
33		liczba obiektów noclegowych z salą konferencyjną	2013	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
34		liczba sal konferencyjną	2013	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
35		liczba miejsc w salach konferencyjnych	2013	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
36		liczba rekomendowanych PCO	2016	miasto	Poland Convention Bureau
37	4.1. bezpieczeństwo	emisja zanieczyszczeń powietrza	2014	powiat	GUS Bank Danych Lokalnych
38		liczba przestępstw o charakterze kryminalnym	2014	powiat	GUS Bank Danych Lokalnych
39	4.2. otoczenie	powierzchnia terenów zieleni – parki, zieleńce, zieleń uliczna	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
40		obszary prawnie chronione	2014	miasto	GUS Bank Danych Lokalnych
41	4.3. klimat	średnia temperatura	2014	miasto **	GUS Rocznik statystyczny 2015
42		roczne sumy opadów	2014	miasto **	GUS Rocznik statystyczny 2015
43		średnie zachmurzenie	2014	miasto **	GUS Rocznik statystyczny 2015

Objaśnienia:

* B+R – badania i rozwój.

** W przypadku dwóch miast wzięto pod uwagę najbliższe stacje meteorologiczne: Gdańsk – Hel, Bydgoszcz – Toruń.

Źródło: opracowanie własne.

Jedyną kategorią, dla której nie udało się znaleźć wiarygodnych zmiennych, był wizerunek. Jak dotąd nie przeprowadzono kompleksowego i miarodajnego badania wizerunku bądź marki polskich miast. Dodatkowo na potrzeby analiz rynku spotkań międzynarodowych powinny być zbierane opinie przede wszystkim obcokrajowców, a w dotychczasowych projektach badawczych respondentami byli wyłącznie Polacy (TNS Global, 2013; Premium Brand, 2016). Ponadto miały one raczej charakter jednorazowych akcji i uwzględniały zarówno mieszkańców, jak i nierezydentów badanych miast (a mieszkaniec może odmiennie oceniać swoje miasto na tle innych), przez co w kolejnych edycjach badania można uzyskać zupełnie inne wyniki, ze względu na zmienioną strukturę próby badawczej. Dlatego zamiast zmiennej „wizerunek” wprowadzono kategorię „otoczenie”, odnoszącą

się do miejskich terenów zielonych i rekreacyjnych (tabela 16). Ostatecznie do konstrukcji syntetycznego wskaźnika wykorzystano 43 zmienne. Spośród nich zdecydowana większość miała charakter stymulant, a tylko cztery (emisja zanieczyszczeń powietrza, liczba przestępstw o charakterze kryminalnym, roczne sumy opadów oraz średnie zachmurzenie) – destymulant.

Przystępując do obliczenia syntetycznego wskaźnika, w pierwszej kolejności niezbędne było przekształcenie destymulant w stymulanty (poprzez odjęcie wartości dla poszczególnych miast od maksimum dla danej zmiennej – Gołębski, 2002, s. 28–29), by następnie przeprowadzić normalizację danych. Było to konieczne ze względu na zastosowanie różnych miar i jednostek. Porównywalność danych zapewniono poprzez podzielenie wartości każdej zmiennej przez średnią arytmetyczną obliczoną dla określonego wskaźnika (Gołębski, 2002, s. 29). W tej sytuacji wartość równa jedności oznaczała wynik odpowiadający średniej. Wartości powyżej jedności były równoznaczne z tym, że określone miasto reprezentuje ponadprzeciętny poziom danej zmiennej, a z kolei wartości w przedziale od 0 do 1 – wartość poniżej średniej.

Syntetyczny wskaźnik konkurencyjności miast na rynku spotkań obliczono jako średnią dla każdego miasta, uwzględniającą wszystkie znormalizowane zmienne, dzięki czemu interpretacja ostatecznych wyników była taka sama, jak to opisano powyżej. W ten sposób powstał ranking miast porządkujący je w kolejności od jednostek o najwyższej do najniższej konkurencyjności na rynku spotkań. Stworzono również wskaźniki cząstkowe dla poszczególnych wymiarów i kategorii, żeby móc określić, w jaki sposób poszczególne grupy zmiennych przekładają się na ogólną konkurencyjność miast. Nie różnicowano wag wskazanych wymiarów, kategorii i zmiennych, ponieważ założono, że wszystkie te elementy składają się na konkurencyjność miasta na rynku spotkań, a dopiero poszczególni organizatorzy będą im przypisywać różne znaczenie, w zależności od charakteru wydarzenia, jego celu, liczby uczestników itd.

5.2.2. Analiza skupień

Uzupełnienie powyższego badania stanowiła analiza skupień umożliwiająca wskazanie podobnych miast w badanej populacji, co jest istotne, ponieważ możliwe, że w miastach o zbliżonym potencjale można np. zastosować podobne rozwiązania organizacyjne w przypadku tamtejszych CB. **Analiza skupień** (*cluster analysis*), określana też jako klasyfikacja, jest jedną z podstawowych metod zaliczanych do analiz wymiarowych, a więc takich, które pozwalają na przeprowadzenie badań złożonych zbiorowości, bez konieczności nadmiernego upraszczania analiz do zaledwie jednej lub dwóch zmiennych. Istota analizy skupień sprowadza się do poszukiwania „jednorodnych podzbiorów w niejednorodnym zbiorze obiektów” (Balicki, 2009, s. 108). Tym samym tworzy się grupy obiektów podobnych do siebie nawzajem.

Przystępując do przeprowadzenia analizy, należy sprawdzić, czy wszystkie zmienne mają rozkład normalny lub zbliżony do normalnego, a także określić korelację pomiędzy zmiennymi, ponieważ powinny być słabo ze sobą skorelowane bądź wcale (Kaczmarek, 2003, s. 203). Istnienie związku nie musi jednak wykluczać zmiennych z badania, ponieważ w ich doborze należy przede wszystkim kierować się zasadą, żeby „w zbiorze cech znalazły się takie cechy, które w możliwie pełny sposób charakteryzują badane zjawisko z punktu widzenia postawionego celu badania” (Kaczmarek, 2003, s. 203). Tak też postąpiono w przypadku przeprowadzonego badania, ponieważ mimo istnienia istotnych statystycznie korelacji między zmiennymi zdecydowano o uwzględnieniu wszystkich zmiennych. Wynikało to z tego, że wszystkie składają się na konkurencyjność miasta na rynku spotkań, natomiast to, jaka kombinacja poszczególnych elementów będzie uznawana za najważniejszą, zależy od ich postrzegania przez organizatorów spotkań. Należy także pamiętać, że poszczególne elementy mogą mieć różne znaczenie na kolejnych etapach procesu decyzyjnego (zob. rozdział 3.1) – początkowo kluczowe będą kwestie związane z wielkością i jakością przestrzeni konferencyjnych oraz obiektów noclegowych, natomiast ostatecznie o wyborze danego miasta może zaważyć oferta kulturalna bądź nawet warunki klimatyczne.

Przeprowadzając analizę skupień, korzystano z metody Warda. Za jej zastosowaniem przemawiały trzy przesłanki (Błaczkowska i Grześkowiak, 2011, s. 22):

- obiektywizm – metoda Warda należy do grupy metod hierarchicznych, które w dużym stopniu ograniczają subiektywizm decyzji podejmowanych podczas procesu badawczego,
- efektywność – jest ona metodą charakteryzującą się najwyższą efektywnością,
- czytelna prezentacja wyników – „w metodzie tej buduje się dendrogram (drzewo) powiązań między badanymi obiektami, który pozwala czytelnikowi w łatwy sposób prześledzić i przeanalizować otrzymane klasy obiektów” (Błaczkowska i Grześkowiak, 2011, s. 22).

Trzecią przesłankę należy jednak uznać za mniej istotną, ponieważ dendrogram można utworzyć dla każdego grupowania hierarchicznego (Balicki, 2009, s. 259). Ponadto w przypadku metody Warda do określenia podobieństwa między obiektami z reguły wykorzystuje się kwadratową odległość euklidesową, co jest dodatkową zaletą, ponieważ w takiej sytuacji „duże różnice wartości zmiennych opisujących te obiekty są silniej uwzględniane niż w sytuacji niewielkiego zróżnicowania zmiennych” (Kaczmarek, 2003, s. 206).

Do badacza należy również określenie optymalnej liczby skupień. Wartość krytyczną może ustalić, korzystając z odpowiednich mierników statystycznych⁵², ale przede wszystkim musi się opierać na swojej wiedzy z badanego zakresu, ponieważ otrzymana wartość może powodować konieczność wyodrębnienia zbyt

⁵² Na przykład dzieląc maksymalną odległość wewnątrzgrupową przez minimalną odległość międzygrupową (Kaczmarek, 2003, s. 206).

dużej lub zbyt małej liczby skupień w odniesieniu do celu badania (Kaczmarek, 2003, s. 206–207). Bardzo przydatny w określaniu optymalnej liczby skupień będzie również dendrogram, który pomaga w prześledzeniu poszczególnych etapów procesu grupowania. Dlatego podczas badania konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań za pomocą programu Statistica opracowano dendrogram oraz wykres odległości wiązania względem etapów wiązania, umożliwiający wyznaczenie skupień uwzględnionych lokalizacji.

5.3. Znaczenie polskich convention bureaux dla branży spotkań

Stworzenie wskaźnika i rankingu konkurencyjności polskich miast stanowiło wstęp do badania krajowych instytucji. Pomogło, przynajmniej częściowo, w określeniu ram działalności CB, ponieważ ustalono zasoby mogące budować konkurencyjność miasta, a tym samym stwierdzono, co decyduje o skutecznym przyciąganiu spotkań międzynarodowych. W dalszej kolejności należało dowiedzieć się więcej o zadaniach i rolach CB, a także ewentualnych barierach utrudniających działanie tym instytucjom. Dlatego przeprowadzono indywidualne wywiady standaryzowane z osobami zarządzającymi CB. Rozmowy odbyły się w marcu i kwietniu 2018 roku w siedzibach badanych podmiotów. Wzięli w nich udział przedstawiciele Bydgoszczy, Gdańska, Katowic, Kielc, Krakowa, Poznania, Warszawy i Wrocławia. Do badania włączono również Łódź, ponieważ CB w tym mieście rozpoczęło już działalność, natomiast w przypadku Lublina nie uzyskano zgody na przeprowadzenie wywiadu.

5.3.1. Wywiady z przedstawicielami convention bureaux

Zdecydowano się na przeprowadzenie standaryzowanych⁵³ wywiadów osobistych z kilku przyczyn. Przede wszystkim bezpośredni kontakt ankietera z respondentem umożliwia bardziej szczegółowe wyjaśnienie pytań i uzupełnienie czy pogłębienie uzyskanych odpowiedzi. Badacz ma również pewność, że rozmowa została przeprowadzona z właściwą osobą – o odpowiedniej wiedzy dotyczącej przedmiotu badania. Z drugiej strony, wyeliminowano również ryzyko związane z koniecznością kontroli ankietera, ponieważ wywiady przeprowadzała autorka monografii,

⁵³ Można je inaczej określać jako ustrukturyzowane, ze względu na wykorzystanie i sposób konstrukcji kwestionariusza (Churchill, 2002, s. 304).

a więc pomysłodawczyni całego badania, zaznajomiona szczegółowo z poruszonymi zagadnieniami. Ponadto termin każdego z wywiadów został wcześniej ustalony z respondentem, dlatego można było liczyć na to, że odpowiedzi nie będą pobieżne i lakoniczne, co mogłoby nastąpić w przypadku krótkiego czasu na rozmowę. Zdecydowano także o zastosowaniu kwestionariusza (tabela 17), który zapewnił porównywalność zebranych informacji, ale równocześnie gwarantował swobodę wypowiedzi, ze względu na wykorzystanie w przeważającej mierze pytań otwartych (Churchill, 2002, s. 332; Kaczmarczyk, 2011, rozdz. 8.2.2).

Zdecydowano również o zapewnieniu anonimowości rozmówców poprzez przypisanie im oznaczeń literowych (respondent A, respondent B itd.) w sposób znany jedynie autorce, gdy w prezentacji wyników przytaczano fragmenty ich wypowiedzi. Podczas rozmowy poruszano trzy kwestie: kryteria decydujące o pozyskiwaniu spotkań, zadania i role CB oraz współprac tych instytucji z innymi podmiotami. Badanie mogło pomóc w identyfikacji:

- składników potencjału konkurencyjnego polskich miast na rynku spotkań,
- zakresów działalności polskich CB,
- barier działalności CB,
- interesariuszy CB,

Pierwsze cel był związany z pierwszą częścią wywiadu, kolejne dwa – z drugą, a ostatni z trzecią. Z kolei całość analiz na tym etapie miała się przyczynić do empirycznej weryfikacji ograniczania przez CB kosztów transakcyjnych w branży spotkań.

Tabela 17. Układ pytań podczas wywiadów z przedstawicielami convention bureaux

Część	Pytanie
1. Konkurencyjność miast	1.1. Jakie kryteria Państwa zdaniem są istotne dla organizatorów spotkań podczas wyboru lokalizacji wydarzenia? 1.2. Jak Państwo oceniają ważność poniższych kryteriów w wyborze miejsca lokalizacji spotkania? <i>(na podstawie listy kryteriów w dołączonej tabeli)</i> 1.3. Jak pod względem wymienionych kryteriów oceniają Państwo reprezentowane przez Państwa miasto? <i>(na podstawie listy kryteriów w dołączonej tabeli)</i> 1.4. Co przede wszystkim powinno ulec poprawie? 1.5. Czy można daną kwestię poprawić, a jeżeli nie to dlaczego? 1.6. Co decyduje o skutecznym pozyskiwaniu spotkań?
2. Działalność convention bureau	2.1. Jakie zadania realizuje Państwa convention bureau? (+ ewentualne pytanie: <i>Na czym polegają poszczególne zadania?</i>) 2.2. Czy istnieją bariery, które utrudniają Państwu wykonywanie zadań? Jeżeli tak, to jakie? 2.3. Jakich zadań nie wykonują Państwo obecnie, ale dostrzegają Państwo potrzebę ich realizacji? 2.4. Dlaczego dotąd Państwo się ich nie podjęli? 2.5. Jakie zadania wykonują Państwo obecnie, ale uważają, że Państwa CB powinno z nich zrezygnować? Dlaczego?

Część	Pytanie
3. Współpraca z innymi podmiotami	3.1. Z jakimi podmiotami Państwo współpracują? 3.2. W jakim zakresie Państwo współpracują? 3.3. Dlaczego Państwo z nimi współpracują? 3.4. Dlaczego te podmioty współpracują z convention bureau? Jakiej dostrzegają korzyści ze współpracy? 3.5. Z kim chcieliby Państwo podjąć współpracę? Dlaczego? 3.6. Dlaczego niektóre podmioty nie decydują się na współpracę z CB? 3.7. W jaki sposób zachęcają Państwo do współpracy? 3.8. Czy w mieście są podmioty, z którymi Państwo nie współpracują, ale które są zainteresowane efektami działalności convention bureau?

Źródło: opracowanie własne.

Na początku poruszono temat kryteriów stosowanych przez organizatorów spotkań podczas dokonywania wyboru lokalizacji wydarzenia (tabela 17). Respondenci zostali poproszeni o wymienienie czynników, jakimi ich zdaniem kierują się organizatorzy (własne doświadczenia związane np. z wcześniejszym ubieganiem się o spotkanie czy informacje uzyskane od CB). Następnie w 5-stopniowej skali ocenili wagę 11 kryteriów wskazanych na podstawie analizy literatury, a także ocenili, w jakim stopniu reprezentowane przez nich miasto spełnia poszczególne warunki. Tabele, które uzupełniali przedstawiciele CB, obejmowały następujące kryteria:

- dostępność komunikacyjna,
- atrakcyjność turystyczna,
- baza noclegowa,
- poziom cen i koszty organizacji wydarzeń,
- dostępność obiektów konferencyjnych itp.,
- klimat
- restauracje/jedzenie,
- bezpieczeństwo,
- wizerunek miasta,
- lokalne wsparcie,
- uwarunkowania gospodarcze/polityczne.

Respondentom pozostawiono również możliwość wskazania oraz oceny czynników, które w ich opinii powinny się znaleźć na powyższej liście. Kolejne pytania dotyczyły możliwości poprawy niżej ocenionych kryteriów w danym mieście oraz czynników warunkujących skuteczne pozyskiwanie spotkań.

W drugiej części wywiadów zapytano o zadania realizowane przez CB (tabela 17), aby doprecyzować informacje uzyskane podczas ankiety internetowej (którą scharakteryzowano w rozdziale 5.1). W kwestionariuszu wykorzystanym na tym wcześniejszym etapie badawczym zawarto tylko zadania, które z dużym prawdopodobieństwem CB wykonują, ponieważ wskazywały na to wyniki przeglądu

literatury. Być może jednak nie uwzględniono w nim pewnych aktywności, których CB nie podejmują z różnych przyczyn, choć uważają, że są ważne. Z drugiej strony mogły też istnieć zadania, które są postrzegane jako mało istotne lub wręcz zbędne, ale z jakichś powodów CB są do nich zobligowane. Dlatego powyższe kwestie uwzględniono podczas przeprowadzania wywiadów. Zapytano także o bariery, które utrudniają CB wykonywanie ich obowiązków (tabela 17).

Podczas ostatniego etapu rozmowy skoncentrowano się na współpracy CB z innymi podmiotami (tabela 17). Dzięki temu było możliwe wskazanie interesariuszy badanych instytucji. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, z jakimi podmiotami współpracują jako CB i jakie działania ta współpraca obejmuje. W dalszej kolejności odniesiono się do korzyści, jakie ze wspólnych działań czerpią CB oraz ich partnerzy, próbując w ten sposób pośrednio określić, czy CB rzeczywiście może pomagać w ograniczaniu kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Z kwestią tą wiązały się również kolejne pytania, dotyczące przyczyn odmowy podjęcia współpracy oraz form zachęt stosowanych przez CB do włączenia się przez inne podmioty do wspólnych działań.

5.3.2. Badanie partnerów convention bureaux

Uznano, że badanie CB nie będzie kompletne bez poznania opinii interesariuszy tych instytucji. Osoby zarządzające CB mają co prawda ekspercką wiedzę na temat działalności reprezentowanych podmiotów, ale by móc w pełni poznać wpływ CB na koszty transakcyjne w szeroko rozumianej branży spotkań, należy poznać również „zewnątrzny” punkt widzenia, a więc spojrzenie partnerów na działalność opisywanych instytucji. Dlatego jako ostatni etap przeprowadzono badanie w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie: jak partnerzy CB oceniają funkcjonowanie tych instytucji? Miało ono umożliwić ocenę działalności CB przez jego partnerów, a także określenie kosztów transakcyjnych, które CB pomaga zredukować.

Procedura badawcza w przypadku tego etapu przebiegała następująco: w styczniu 2020 roku opracowano projekt kwestionariusza, który następnie przesłano pocztą elektroniczną (23.01) do osób zarządzających CB z prośbą o ewentualne uwagi. 31 stycznia przedstawiciele CB zostali poproszeni o zidentyfikowanie swoich partnerów i przekazanie im linku do kwestionariusza. Uznano, że osoby te najlepiej wskażą podmioty, z którymi dane CB rzeczywiście współpracuje, a tym samym uzyskane odpowiedzi będą miarodajne. Zdecydowano się na taki krok również z tego względu, że respondenci prawdopodobnie chętniej wezmą udział w ankiecie, jeżeli otrzymają zaproszenie od znanego im kontrahenta i będą mieli świadomość, że ich odpowiedzi potencjalnie mogą się przyczynić do poprawy współpracy. W związku z powyższym menedżerowie CB otrzymali razem z linkiem do kwestionariusza prośbę o przesłanie informacji zwrotnej do autorki badania o tym, kiedy i do jak

wielu partnerów wysłali zaproszenie do wzięcia udziału w ankiecie. Czas na przesłanie odpowiedzi upłynął 15 marca.

Ze względu na sposób dystrybucji kwestionariusza został on przygotowany w formularzach Google. Skorzystanie z tego narzędzia pozwoliło na zapewnienie większej anonimowości ankietowanych, niż gdyby mieli oni przesłać e-mailem odpowiedzi uzupełnione w załączonym pliku tekstowym. Kwestionariusz składał się z trzech części: pierwsza obejmowała krótką charakterystykę respondenta, w drugiej skoncentrowano się na zagadnieniu współpracy z CB, a trzecia dotyczyła oceny ról i zadań CB. Wszystkie pytania wraz z formatem i ewentualnymi wariantami odpowiedzi przedstawiono w tabeli 18.

Tabela 18. Konstrukcja kwestionariusza dla partnerów polskich convention bureaux

Część	Pytanie	Format i warianty odpowiedzi
I. Charakterystyka respondenta	Jaki typ podmiotu Państwo reprezentują?	Warianty odpowiedzi jednokrotnego wyboru: – obiekt noclegowy – PCO/meeting planner – władze miasta – obiekt konferencyjny/wystawienniczy (<i>venue</i>) – inny
	W jakim mieście głównie prowadzą Państwo działalność?	Rozwijana lista 10 miast
	Z którym convention bureau Państwo współpracują?	Rozwijana lista 10 miast
II. Współpraca z convention bureau	Dlaczego zdecydowali się Państwo na współpracę z convention bureau?	Pytanie otwarte
	W jakim zakresie współpracują Państwo z convention bureau?	Warianty odpowiedzi wielokrotnego wyboru (dowolna liczba odpowiedzi): – promocja miasta – pozyskiwanie wydarzeń – organizacja wydarzeń – kontakt z różnymi podmiotami w mieście – działania wewnątrz branży spotkań (np. szkolenia, badania)
	Jakie zadania realizują Państwo wspólnie z convention bureau?	Warianty odpowiedzi wielokrotnego wyboru (dowolna liczba odpowiedzi): – aktywne poszukiwanie wydarzeń, które mogą zostać zorganizowane w mieście – tworzenie ofert/bidów – realizacja site inspections – prezentacja miasta przed osobami decyzyjnymi w procesie pozyskiwania wydarzenia – negocjowanie warunków z organizatorami wydarzeń (np. w zakresie wsparcia wydarzenia) – negocjowanie warunków z podwykonawcami – kontakt z władzami miasta lub innymi lokalnymi podmiotami

Część	Pytanie	Format i warianty odpowiedzi
		<ul style="list-style-type: none"> – przygotowanie materiałów promocyjnych – udział w targach lub innych wydarzeniach branżowych – poszukiwanie ambasadorów – wzmacnianie pozycji branży spotkań w mieście oraz kraju – prowadzenie badań branży spotkań
	Na jakim etapie współpraca przebiega najszybciej?	Warianty odpowiedzi jednokrotnego wyboru: <ul style="list-style-type: none"> – pozyskiwanie wydarzenia – organizacji wydarzenia – ewaluacji i kontaktów po zakończeniu wydarzenia – współpraca przebiega w podobnym stopniu na wszystkich powyższych etapach
	Jakie wsparcie otrzymują Państwo od convention bureau podczas procesu pozyskiwania wydarzenia?	Pytanie otwarte
	Jakie inne korzyści dostrzegają Państwo ze współpracy z convention bureau?	Pytanie otwarte
	Czy są jakieś aspekty współpracy z convention bureau, z których NIE są Państwo zadowoleni? Jeżeli tak, to proszę wskazać, jakie aspekty wymagają poprawy.	Pytanie otwarte
III. Zadania i role convention bureau	Które z poniższych sformułowań Państwa zdaniem najlepiej opisują rolę convention bureau w Państwa mieście i lokalnej branży spotkań? Proszę krótko uzasadnić powyższy wybór.	Warianty odpowiedzi wielokrotnego wyboru: <ul style="list-style-type: none"> – lider – agent – koordynator – rzecznik – przedstawiciel – pośrednik – negocjator – lobbysta – marketingowiec
	Które z działań prowadzonych przez convention bureau są dla Państwa najbardziej pomocne? Dlaczego?	Pytanie otwarte
	Według Państwa opinii, jak ważne są poniższe zadania w działalności każdego convention bureau?	Pytanie otwarte

Część	Pytanie	Format i warianty odpowiedzi
	Na podstawie dotychczasowych doświadczeń proszę ocenić, w jakim stopniu poniższe zadania są realizowane przez convention bureau, z którym Państwo współpracują?	Pytanie otwarte
	Jakie jeszcze zadania convention bureau powinno Państwa zdaniem realizować?	Pytanie otwarte

Źródło: opracowanie własne.

Uznano, że najważniejsze informacje opisujące respondenta to rodzaj podmiotu, biorąc pod uwagę charakter działalności, oraz jego lokalizacja, wiążąca się z głównym obszarem działalności i tym, z którym CB współpracuje (tabela 18). Skupiono się więc na podmiocie, a nie reprezentującej go osobie, która wypełniała kwestionariusz. Wynika to z tego, że próbując zidentyfikować koszty transakcyjne w branży spotkań, skoncentrowano się na relacjach między podmiotami. Dlatego ważne jest rozróżnienie odpowiedzi udzielanych chociażby przez PCO i obiekty noclegowe czy władze miasta, jako instytucji o różnym obszarze i charakterze działalności. Część przedsiębiorstw (np. PCO) może prowadzić działalność w wielu miastach, więc poproszono o wskazanie tego miejsca, w którym głównie skupiają się ich działania. Mogą one nawiązywać współpracę z wieloma CB w Polsce i za granicą, stąd prośba o jednoznaczne wskazanie, której instytucji będą dotyczyły odpowiedzi na kolejne pytania.

W drugiej części kwestionariusza respondenci mieli za zadanie scharakteryzować swoją współpracę z CB, począwszy od tego, dlaczego w ogóle zdecydowali się na jej podjęcie (tabela 18). To pytanie miało charakter otwarty, aby nie sugerować żadnej odpowiedzi i nie wskazywać przesłanek skłaniających do współdziałania. Pytania o zakres i intensywność współpracy na poszczególnych etapach pozyskiwania i organizacji wydarzeń wiążą się bezpośrednio z identyfikacją kosztów transakcyjnych w branży spotkań oraz określeniem użyteczności CB jako instytucji ograniczającej te koszty. Respondenci mieli również możliwość wskazania aspektów współpracy, z których nie są zadowoleni, a więc które prawdopodobnie wymagają poprawy.

Ostatnia grupa pytań dotyczyła postrzegania roli CB w branży spotkań i wskazania kluczowych zadań tej instytucji (tabela 18). Respondenci zostali poproszeni o wskazanie określeń najlepiej opisujących rolę CB, a także o wymienienie aktywności tej instytucji, które uważają za najbardziej pomocne. Ponadto w kwestionariuszu dla partnerów CB zawarto analogiczne pytania i odpowiedzi do tych, które skierowano do osób zarządzających CB, umożliwiając tym samym stworzenie kolejnej macierzy IPA oraz dokonanie porównań. Kwestionariusz zamykało pytanie o zadania CB, których zdaniem respondentów brakuje obecnie (w chwili wypełniania kwestionariusza).

6. ROLE ZAGRANICZNYCH I POLSKICH CONVENTION BUREAUX W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Chociaż zagadnienia związane z działalnością CB były podejmowane w zagranicznej i polskiej literaturze (zob. rozdział 4), dotąd nie określono, czy powyższa instytucja może wpływać na konkurencyjność miasta, które reprezentuje. Dlatego przeprowadzono badanie, którego zasadniczą część stanowiła ankieta internetowa wśród zagranicznych i krajowych CB. Przyjęto, że liczbę spotkań międzynarodowych można uznać za wyznacznik poziomu rozwoju branży spotkań w poszczególnych miastach, natomiast skuteczność w pozyskiwaniu spotkań jest równocześnie weryfikatorem ogólnej konkurencyjności danego miasta (zob. rozdział 3). Należało więc sprawdzić, czy w miejscach o odmiennym poziomie rozwoju powyższego sektora CB działa w inny sposób i odgrywa inną rolę w lokalnym środowisku. Stąd wynikała potrzeba przeprowadzenia badania, którego procedurę opisano szczegółowo w rozdziale 5. Z kolei w tym rozdziale zostaną zaprezentowane wyniki głównej części projektu, czyli badania ankietowego wśród zagranicznych i polskich instytucji.

Dwa pierwsze podrozdziały poświęcono CB działającym poza granicami Polski. W pierwszej kolejności scharakteryzowano próbę badawczą, przedstawiając podział miast na grupy i opisując funkcjonujące w nich podmioty – podając m.in., od jak dawna działają, jakim budżetem dysponują oraz jaką przyjęły formę organizacyjną. W kolejnym podrozdziale skoncentrowano się już na zastosowaniu metody IPA (*importance-performance analysis*), czyli przedstawieniu opinii respondentów w zakresie wagi i stopnia realizacji zadań oraz ról CB. Ostatni fragment stanowi prezentację wyników uzyskanych przez polskie instytucje na tle ich zagranicznych odpowiedników.

6.1. Zróźnicowanie zagranicznych convention bureaux

Przystępując do analizy wyników rozpoczęto od badania zagranicznych CB. W tym przypadku uzyskano zwrot odpowiedzi równy 25% (z 290 wysłanych zapytań), a więc otrzymano 73 wypełnione kwestionariusze. Wnioskowanie przy takiej próbie

było możliwe, ale dla wyższego zakładanego błędu – wynoszącego 10%. Ponadto 2% stanowiły odmowy udziału w badaniu. Dla miast należących do próby zastosowano ten sam podział na grupy co dla całej zbiorowości (tabela 19). W tej części zostanie przedstawiona charakterystyka próby badawczej na tle zbiorowości generalnej.

6.1.1. Charakterystyka próby badawczej

Analizując dane przedstawione w tabeli 19, można zauważyć, że struktura próby odnosząca się zarówno do udziału miast, jak i spotkań, była zbliżona do tej występującej w zbiorowości. W obu przypadkach najczęściej miast zostało zaliczonych do grupy VI, co nie powinno dziwić, ponieważ w rankingu ICCA było bardzo dużo lokalizacji o minimalnej liczbie spotkań, czyli takich, w których zorganizowano pięć wydarzeń spełniających kryteria stowarzyszenia. Z kolei grupy II i III liczyły niewiele jednostek w próbie, dlatego na potrzeby dalszych analiz połączono je w jedną. Ponadto w każdym przypadku jedna z najmniej licznych grup, czyli grupa I (liderzy), odpowiadała za najczęściej zorganizowanych spotkań. W populacji miasta z grupy I gościły 1/4 wszystkich wydarzeń, natomiast w próbie liderzy odpowiadali za organizację aż 39% spotkań międzynarodowych. Z kolei VI grupa charakteryzowała się najwyższym udziałem miast w próbie, równocześnie przy niemal najmniejszym udziale w łącznej liczbie spotkań.

Tabela 19. Porównanie próby badawczej i populacji generalnej

Zmienne		Populacja	Próba	
Liczebność	ogółem	430	73	
	%	grupa I	4,19	9,59
		grupa II	3,26	5,48
		grupa III	4,88	4,11
		grupa IV	13,26	23,29
		grupa V	22,33	16,44
		grupa VI	52,09	41,10
Liczba spotkań	ogółem	10 207	2 530	
	średnia	24	35	
	%	grupa I	25,04	39,17
		grupa II	11,60	13,16
		grupa III	12,26	8,06
		grupa IV	18,81	22,17
		grupa V	16,01	8,62
		grupa VI	16,28	8,81

Zmienne		Populacja	Próba	
Zróżnicowanie przestrzenne		Europa	47,21	56,16
		Azja	20,93	6,85
		Ameryka Północna	14,65	19,18
	%	Ameryka Południowa	8,84	10,96
		Afryka	4,19	0
		Australia i Oceania	2,56	6,85
		brak danych *	1,63	0
Działalność	przeciętny staż CB (w latach)		24	
	przeciętna liczba pracowników zatrudnionych na cały etat		25	
	przeciętny budżet (w mln USD)		9,2	
Forma organizacyjna		partnerstwo publiczno-prywatne	52,78	
		dział jednostki samorządowej	13,89	
	%	zrzeszenie gospodarcze	1,39	
		przedsiębiorstwo finansowane przez sektor prywatny	2,78	
		inne	29,17	

Objaśnienia:

* Brak danych oznacza, że istnieje kilka miast o tej samej nazwie i w zestawieniu nie określono, które uwzględniono w rankingu ICCA.

Źródło: opracowanie własne.

Próba badawcza charakteryzowała się również zbliżoną do zbiorowości generalnej strukturą przestrzenną (tabela 19). Najwięcej respondentów reprezentowało CB z europejskich miast. Liczną grupą były również północnoamerykańskie instytucje. Zdecydowanie mniej kwestionariuszy pozyskano z Azji, a na zaproszenie do udziału w badaniu nie odpowiedział żaden przedstawiciel podmiotu z Afryki. W tabeli 20 zawarto listę miast uwzględnionych w badaniu. Istniejące w nich CB w momencie realizacji badania działały przeciętnie od 24 lat, zatrudniały 25 pracowników na cały etat oraz dysponowały średnim budżetem w wysokości 9,2 mln USD (tabela 19).

Tabela 20. Próba badawcza – lista miast w podziale na grupy

Grupa	Miasta		
Grupa I	Amsterdam Barcelona Dublin	Stambuł Lizbona Praga	Wiedeń
Grupa II	Ateny Lima	Sydney	Vancouver
Grupa III	Helsinki	Rio de Janeiro	Santiago de Chile

Grupa	Miasta		
Grupa IV	Auckland Bogota Drezno Genewa Göteborg Graz	Hamburg Luksemburg Lyon Moskwa Reykjavik San Diego	Sankt Petersburg Sevilla Tallin Uppsala Wilno
Grupa V	Atlanta Belfast Bratysława Bristol	Cascais Filadelfia Frankfurt Las Vegas	Lozanna Neapol Seattle Strasburg
Grupa VI	Adelaide Anchorage Arequipa Birmingham Budva Campinas Christchurch Concepcion Kurytyba Fort Worth	Freiburg Genua Gijon Gold Coast Halifax Innsbruck Kuching Linz Lucerna Madison	Minneapolis Münster Nara Nashville Opatija Oulu Pittsburgh San Antonio Santiago de Compostela Stuttgart

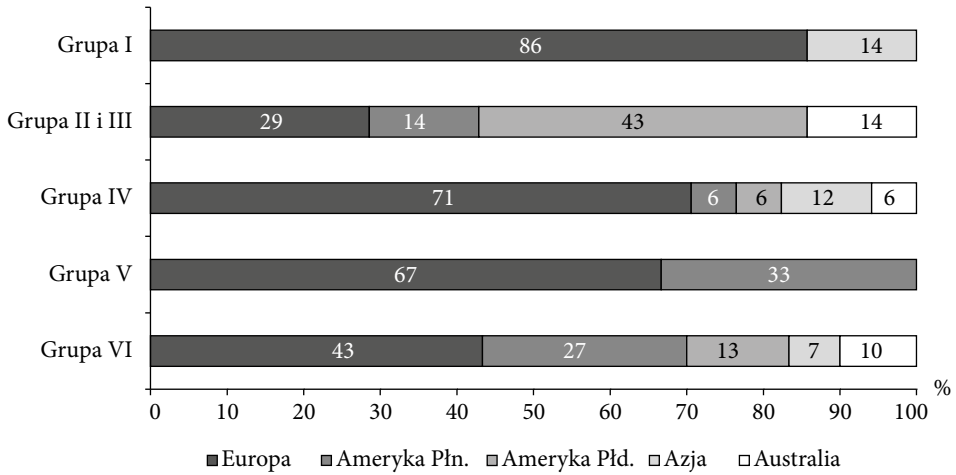
Źródło: opracowanie własne

Respondenci zostali również poproszeni o wskazanie formy organizacyjnej reprezentowanego przez nich podmiotu (tabela 19). Przeszło połowa badanych CB funkcjonowała jako partnerstwo publiczno-prywatne. 29% odpowiedzi stanowił wariant „inne”, do których zaliczono przede wszystkim organizacje non profit publiczne lub prywatne, a także fundacje. Prawie 14% CB podlega strukturom samorządowym, a w przypadku pozostałych wymienionych form odnotowano jedynie ok. 3 i 1% odpowiedzi.

6.1.2. Charakterystyka grup miast

Dalsze analizy prowadzono już przede wszystkim w podziale na wskazane powyżej grupy, opracowane na podstawie wielokrotności średniej liczby spotkań w populacji (równiej 24 wydarzenia – tabela 19). W próbie wartość ta wyniosła 35 spotkań. Zdecydowaną większość wśród respondentów stanowili przedstawiciele podmiotów europejskich (wykres 1). Przeważali oni we wszystkich grupach (zwłaszcza w I), poza połączoną grupą II i II, gdzie najliczniejsze były instytucje z Ameryki Południowej. W tym przypadku odnotowano również najwyższy odsetek miast z Australii, a aż 1/3 grupy V stanowiły miasta północnoamerykańskie. Z kolei grupa VI była najbardziej różnicowana pod względem położenia geograficznego jednostek z próby.

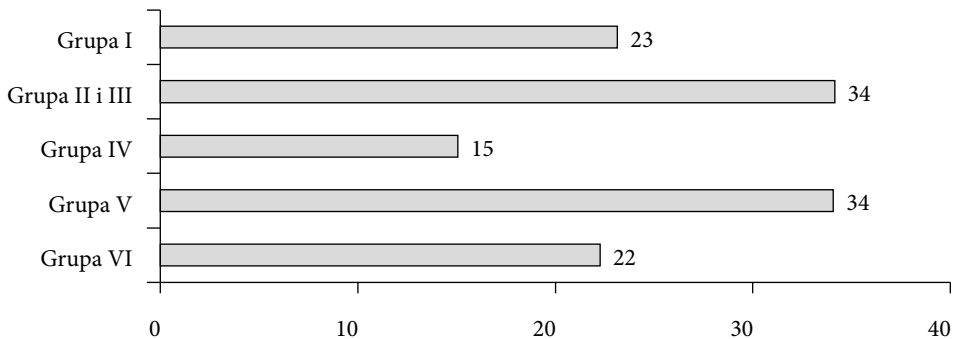
Wykres 1. Struktura geograficzna badanych grup convention bureaux



Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do szczegółowej charakterystyki badanych CB, należy zauważyć, że najdłużej, bo średnio od 34 lat, działają podmioty z grupy II i III oraz V (wykres 2). Szczególnie w drugim przypadku ma to z pewnością związek z wysokim udziałem miast z USA i Kanady, ponieważ w pierwszej kolejności w tych państwach zaczęto powoływać do życia CB (zob. rozdział 3). Przykładami są podmioty z Vancouver (II i III) i Atlanty (V), które w momencie przeprowadzania badania funkcjonowały odpowiednio od 114 i 103 lat. Ich przeciwieństwem jest CB z Neapolu z rocznym stażem oraz CB z Freiburga i Sankt Petersburga – z dwuletnim (wymienione miasta znajdowały się odpowiednio w grupie: V, VI i IV). Natomiast najniższą średnią liczbą lat działalności charakteryzowała się IV grupa.

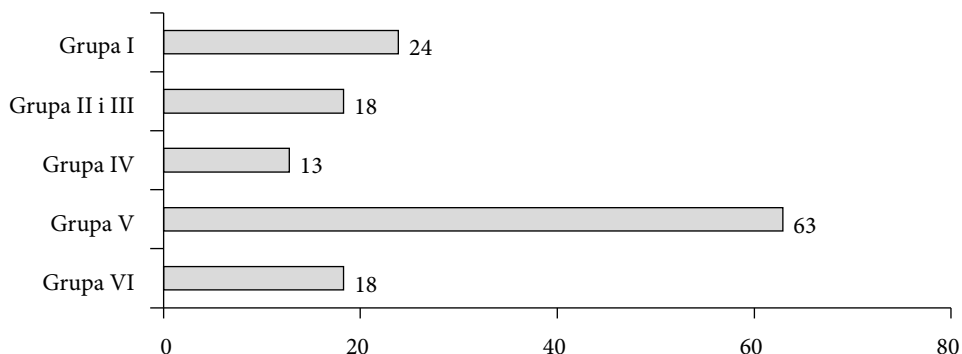
Wykres 2. Średni staż działalności convention bureaux (w latach)



Źródło: opracowanie własne.

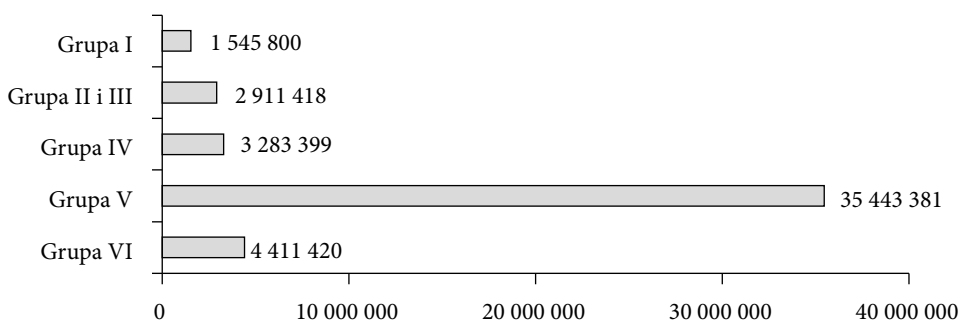
Grupa I, czyli liderzy, odznaczali się wysoką średnią liczbą pracowników zatrudnionych na cały etat (wykres 3), co, jak się okazuje, niekoniecznie musi się wiązać z wysokim rocznym budżetem (wykres 4). CB należące do tej grupy dysponowały przeciętnie najmniejszą kwotą na realizację zadań (1,5 mln USD). Zarówno w przypadku liczby pracowników, jak i budżetu zdecydowanie wyróżnia się grupa V. Wyniki te zawyżają dane podane przez respondenta z Las Vegas, ponieważ bez nich średnie dla tej grupy wynosiłyby 23 zamiast 63 pracowników oraz 9 zamiast 35 mln USD. Taka wysokość środków finansowych jednak wciąż kilkukrotnie przewyższałaby przeciętne budżety w pozostałych grupach.

Wykres 3. Średnia liczba pracowników convention bureaux zatrudnionych na cały etat



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 4. Średni roczny budżet na działalność convention bureaux w 2015 roku (w USD)

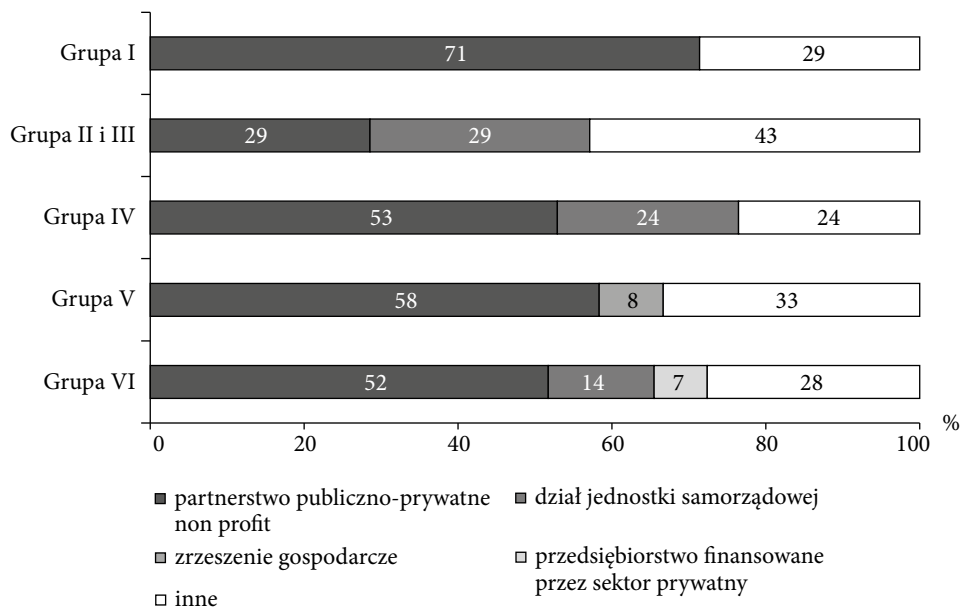


Źródło: opracowanie własne.

Mimo powyższych różnic między grupami większość CB łączy taka sama forma organizacyjna (wykres 5). We wszystkich grupach poza II i III przeważały podmioty o charakterze non profit działające w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. W grupie II i III dominowała opcja obejmująca inne formy, wśród których

przeważały organizacje non profit, finansowane albo przez sektor publiczny, albo prywatny. Wiele CB funkcjonowało też jako komórki jednostek samorządowych. Poza tym jedynie w grupie V pojawiły się podmioty działające jako zrzeszenia gospodarcze, a w grupie VI – jako przedsiębiorstwa finansowane przez sektor prywatny.

Wykres 5. Forma organizacyjna convention bureaux

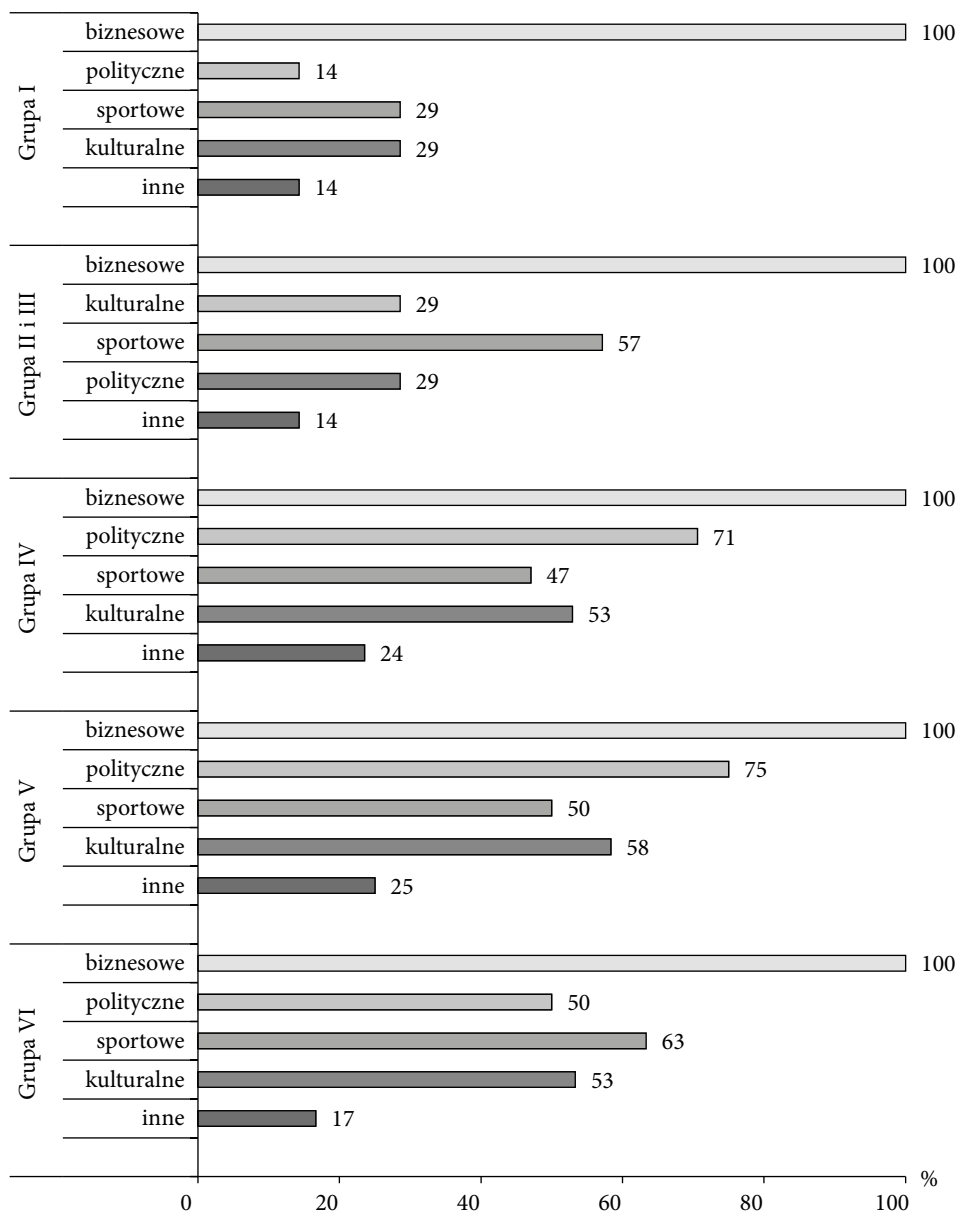


Objaśnienie: Jeżeli suma wartości nie jest równa 100, to wynika to z zaokrąglenia do całości.

Źródło: opracowanie własne.

Działalność wszystkich CB obejmowała pozyskiwanie wydarzeń biznesowych (wykres 6), do których zaliczano konferencje, kongresy, targi itp., organizowane zarówno przez stowarzyszenia, jak i przedsiębiorstwa. Natomiast różnice występują w zakresie ubiegania się o inne rodzaje wydarzeń. Najbardziej wyspecjalizowana jest grupa I, ponieważ wyniki dla pozostałych typów eventów nie przekroczyły 1/3 odpowiedzi w tej grupie. Odwrotna sytuacja dotyczy grupy V i VI, gdzie ponad połowa CB zabiega również o wydarzenia polityczne (np. szczyty, zjazdy partii), sportowe i kulturalne. Prawdopodobnie ponownie ma to związek z udziałem podmiotów północnoamerykańskich, które przeważnie działają jako convention and visitors bureaux. Wysoki odsetek wymienionych rodzajów wydarzeń odnotowano też dla grupy IV. Z kolei w kategorii inne wskazywano przede wszystkim na wydarzenia naukowe i inne organizowane przez uczelnie, a także wyodrębniano eventy medyczne oraz religijne.

Wykres 6. Rodzaje wydarzeń, o które zabiegają przedstawiciele convention bureaux



Objaśnienia: Pytanie obejmowało odpowiedzi wielokrotnego wyboru, dlatego wyniki dla rodzajów wydarzeń w ramach poszczególnych grup nie sumują się do 100%.

Źródło: opracowanie własne.

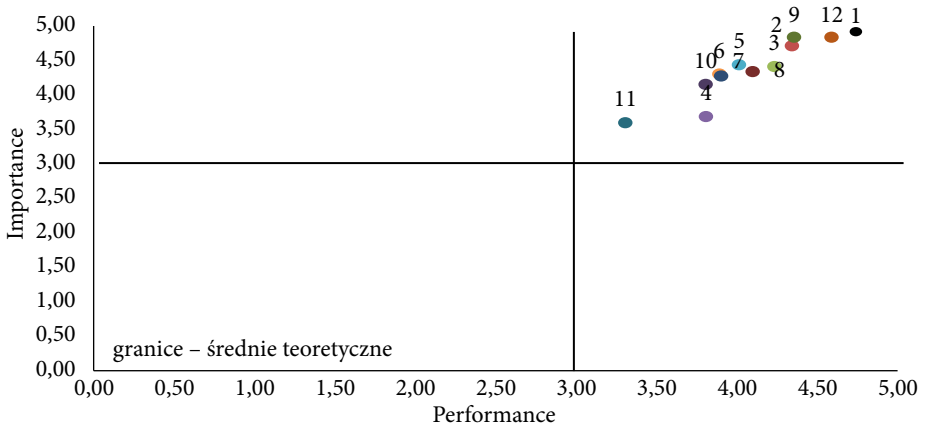
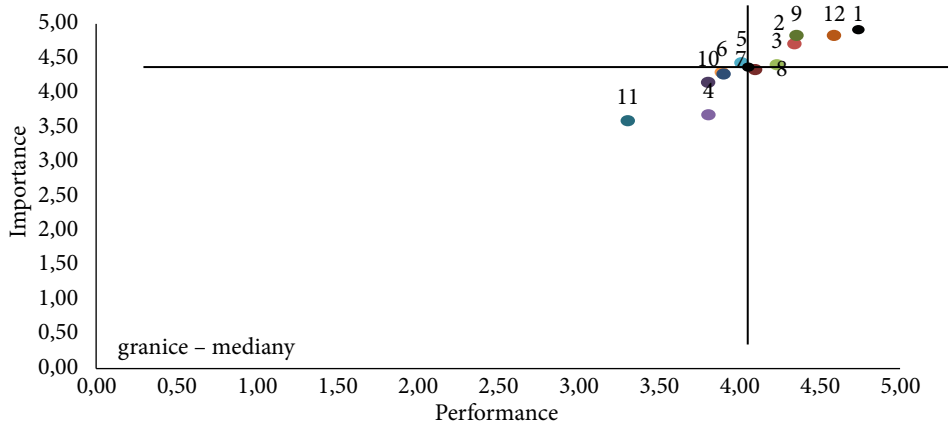
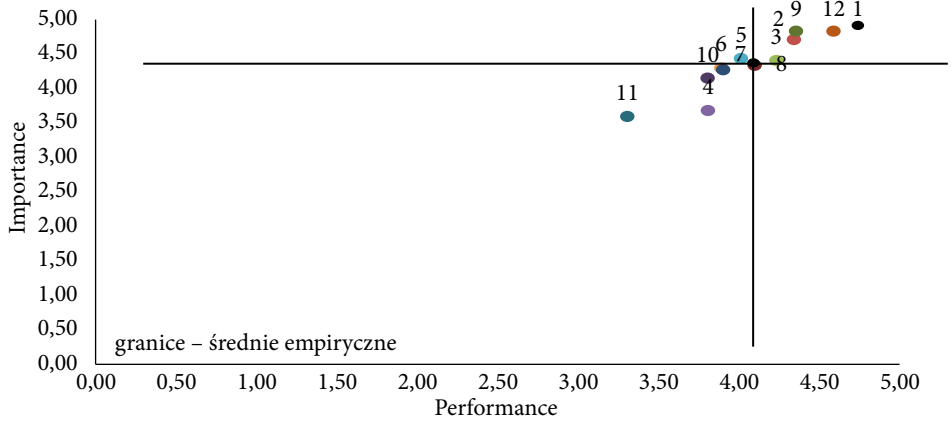
6.2. Analiza ważności i realizacji zadań zagranicznych convention bureaux

Po scharakteryzowaniu badanych CB przystąpiono do analizy ważności i realizacji zadań tych podmiotów. W pierwszej kolejności konieczne było naniesienie uzyskanych wyników na macierz IPA i określenie granic ćwiartek. Porównano trzy warianty: z wykorzystaniem średnich empirycznych, teoretycznych oraz median (wykres 7). Przygotowanie wariantu z użyciem arbitralnie przyjętych wartości nie było możliwe ze względu na brak danych stanowiących punkt odniesienia, ponieważ wcześniej nie prowadzono podobnych badań. Ostatecznie granice wytyczono w punkcie przecięcia średnich empirycznych (pierwszy wariant na wykresie 7), ponieważ mediany miały do nich bardzo zbliżone wartości, a w przypadku średnich teoretycznych, czyli środków skali ocen, wszystkie rezultaty znalazły się w jednej ćwiartce, co stanowczo ograniczyłoby interpretację i wnioskowanie.

6.2.1. Wyniki ogólne

Analizując ostatni z wariantów przedstawionych na wykresie 7, należy stwierdzić, że przeciętnie wszystkie zadania były oceniane jako ważne i dobrze realizowane, ze względu na wartości wyższe od 3. W tabeli 21 zestawiono wyniki zbiorcze dla zagranicznych CB, potwierdzające tę obserwację. Jako najważniejsze zadaniem respondenci wskazywali odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań (zadanie nr 1), które w ich opinii było równocześnie zadaniem w największym stopniu realizowanym. Bierne pozyskiwanie spotkań uznano więc za podstawowy obowiązek CB. Z kolei aktywne, związane z poszukiwaniem organizatorów i składaniem ofert (2), również określano jako ważne i w dużym stopniu realizowane, lecz jeszcze ważniejszymi i lepiej wypełnianymi zadaniami były: podkreślanie znaczenia branży spotkań w lokalnym środowisku (9) oraz promocja miejskiego produktu branży (12). Z kolei najniższą ważność i realizację przypisano pośredniczeniu w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (11), a także współpracy z innymi CB (4) – w tych przypadkach oceny obydwóch zmiennych były poniżej 4. Warto również zauważyć, że dla wszystkich zadań ocena ważności była wyższa od realizacji, z wyjątkiem właśnie współpracy między CB (tabela 21), co obrazuje umiejscowienie wyniku na macierzy IPA (wykres 8) pod linią nachyloną pod kątem 45%. Ponadto najbardziej zróżnicowane oceny odnotowano dla zadań nr 7, 10 i 11 (tabela 21).

Wykres 7. Macierz IPA – warianty dla różnych granic ćwiartek



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 21. Ważność i realizacja zadań zagranicznych convention bureaux

Nr	Zadanie	Ważność	Ranking	Odchylenie standardowe	Realizacja	Ranking	Odchylenie standardowe
1	Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań	4,9178	1	0,32	4,7397	1	0,55
2	Poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (bidów)	4,7123	4	0,68	4,3425	4	0,93
3	Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań	4,4110	6	0,80	4,2329	5	0,89
4	Współpraca z innymi CB (narodowym, krajowymi i zagranicznymi)	3,6849	11	0,86	3,8082	10	0,98
5	Wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań	4,4384	5	0,78	4,0137	7	0,84
6	Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań	4,3014	8	0,66	3,8904	9	1,01
7	Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów)	4,2740	9	0,99	3,9028	8	1,05
8	Koordinacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań	4,3380	7	0,74	4,0986	6	0,80
9	Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym	4,8356	2	0,44	4,3562	3	0,73
10	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta	4,1528	10	1,00	3,8056	11	0,99
11	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.)	3,5972	12	1,10	3,3056	12	1,03
12	Promocja lokalnego produktu branży spotkań	4,8356	3	0,55	4,5890	2	0,74
	Średnia	4,3749			4,0904		
	Mediana	4,3745			4,0561		

Źródło: opracowanie własne.

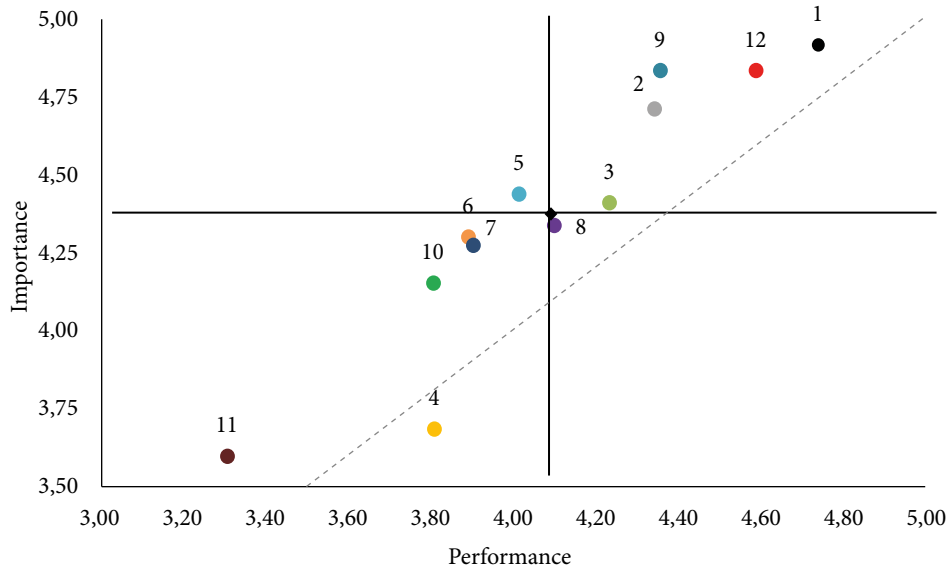
Po naniesieniu ocen na macierz IPA (wykres 8) rekomendacje w zakresie poszczególnych zadań przedstawiają się następująco:

A. Skoncentruj się na tym. Jedynym zadaniem, któremu CB powinny poświęcić więcej uwagi niż dotychczas, jest wytyczanie kierunków rozwoju branży spotkań (5). Poprawa w tym zakresie nie musi mieć jednak wysokiego priorytetu, ponieważ ocena tego zadania znajduje się blisko granic ćwiartek.

B. Kontynuuj działania. CB zdecydowanie w dalszym ciągu muszą przykładac dużą wagę do odpowiadania na zapytania organizatorów (1) i promocji miasta (12). W większym stopniu powinny się koncentrować na podkreślaniu znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym (9), ponieważ w tej ćwiartce było zadaniem o największej różnicy między oceną jego ważności a realizacji. Z kolei w porównaniu do pozostałych zadań nie tak ważne i niezbyt wysoko oceniane było zadanie

nr 3 – pośredniczenie między przedstawicielami branży a organizatorem (wynik najbliższej granic ćwiartki).

Wykres 8. Macierz IPA dla zagranicznych convention bureaux – zadania



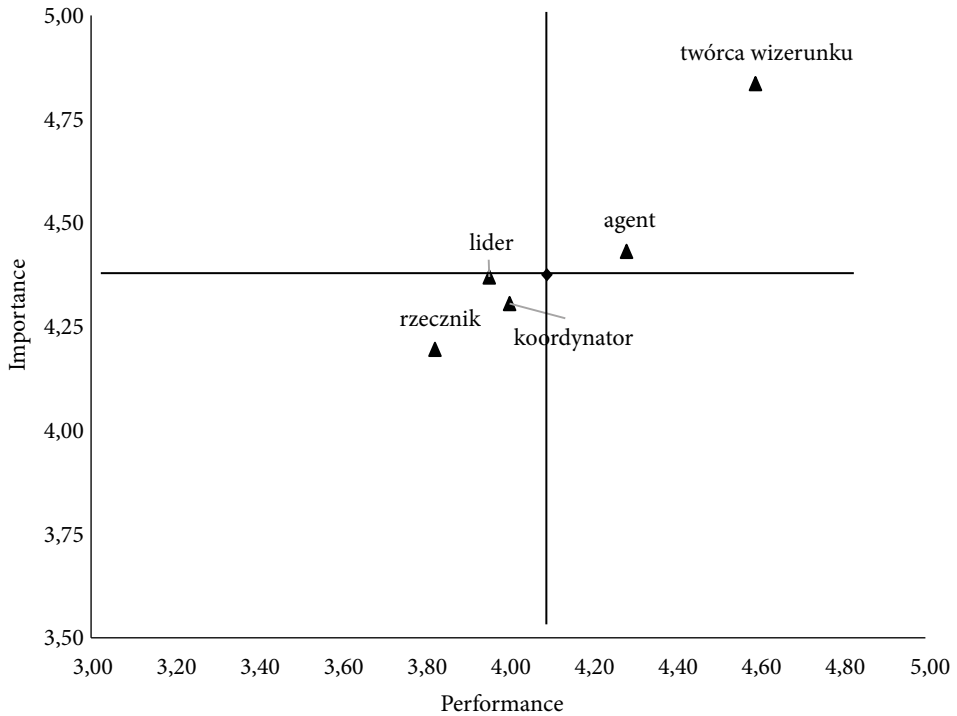
Źródło: opracowanie własne.

C. Niski priorytet. Zdecydowanie niższy priorytet powinny mieć zadania nr 6, 7 i 10. Oceny tych zadań znajdowały się jednak blisko granic ćwiartek, trudno więc mówić o konieczności rezygnacji z tych działań. Natomiast zadaniami, których raczej powinno się zaniechać, są współpraca z innymi CB (4) oraz pośredniczenie w relacjach między branżą a innymi podmiotami (11).

D. Możliwy nadmierny wysiłek. Z kolei, zgodnie z przyjętą interpretacją, w badanych CB zbyt wiele uwagi poświęca się koordynacji działań (8).

Jak wspomniano wcześniej, każde zadanie zostało przypisane jednej z pięciu podstawowych ról, jakie powinno odgrywać CB. Uśrednione wyniki dla tych funkcji również przedstawiono na macierzy IPA (wykres 9). Z jej analizy wynika, że podstawową rolą jest działanie jako twórcy wizerunku określonego miasta na rynku spotkań (zadanie nr 12). Trochę mniejsze znaczenie ma funkcja agenta, a więc zadania nr 1, 2, 3, i 4, związane z relacjami CB z organizatorami i innymi CB. Z kolei rolami, którym powinno się przypisywać niższy priorytet, są funkcje: lidera (zadania nr 5 i 6) oraz koordynatora (zadania nr 7 i 8). Natomiast najmniejsze znaczenie ma rola rzecznika, wiążąca się z kształtowaniem relacji między przedsiębiorcami, samorządowcami, instytucjami i innymi podmiotami w danym mieście.

Wykres 9. Macierz IPA dla zagranicznych convention bureaux – role



Źródło: opracowanie własne.

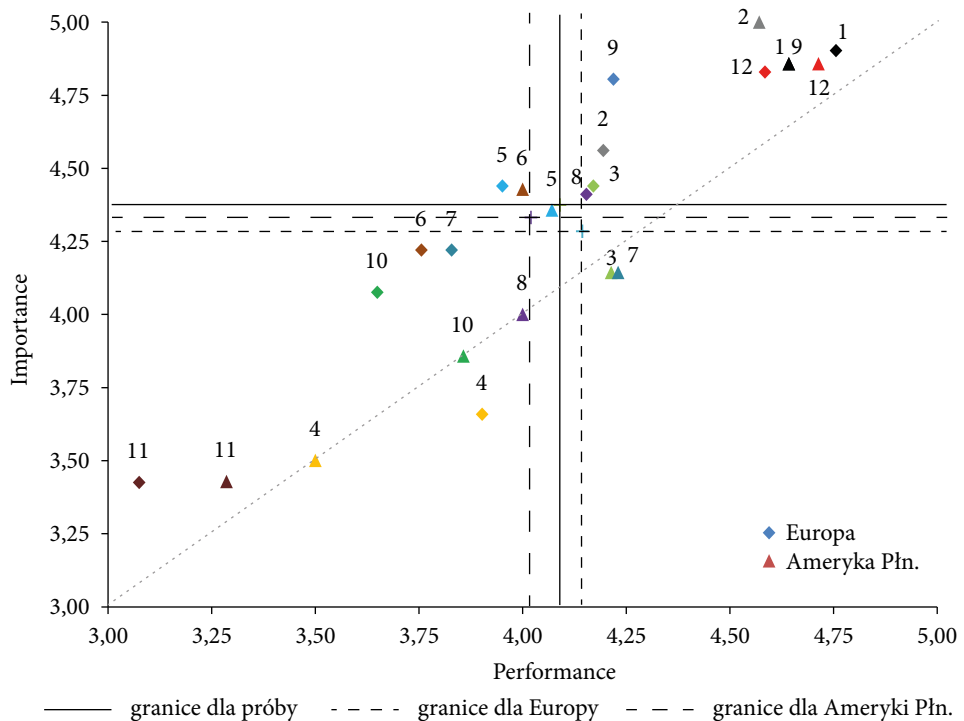
6.2.2. Zróżnicowanie przestrzenne i organizacyjne convention bureaux

Ze względu na różnice między podmiotami z Europy i Ameryki Północnej (wskazane w rozdziale 4.1) postanowiono dodatkowo sprawdzić, czy przedstawiciele CB z tych dwóch kontynentów prezentują odmienne opinie na temat zadań CB⁵⁴. Analizując wykres 10, można stwierdzić, że oceny oraz rekomendacje wynikające z przyjętej metody są podobne. W kilku przypadkach występują jednak różnice. Średnie oceny ważności dla CB z obydwóch kontynentów (wytyczające granice ćwiartek zaznaczone na wykresie 10 liniami przerywanymi) są niższe od średniej dla próby (linie ciągłe), natomiast średnia ocena realizacji zadań była wyższa dla północnoamerykańskich CB (a właściwie CVB). Respondenci z tych podmiotów najwyższą wagę przypisali aktywnemu pozyskiwaniu spotkań (zadanie nr 2),

⁵⁴ Szczegółowej analizie poddano europejskie i północnoamerykańskie CB w artykule: (Latuszek, po recenzji).

podczas gdy dla europejskich CB również znalazło się ono w ćwiartce B, ale z niższymi ocenami i ważności, i realizacji niż dla działań promocyjnych (12) czy odpowiadania na zapytania organizatorów – biernego pozyskiwania wydarzeń (1). Ponadto w europejskim polu „dobrej pracy” leżały punkty oznaczające wyniki dla zadań nr 3 (pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a organizatorem) oraz 8 (koordynacja działań), natomiast rekomendacje dla amerykańskich CVB w odniesieniu do tych zadań wiążą się z ich ograniczeniem, wynikającym odpowiednio z nadmiernych wysiłków (ćwiartka D) i niskiego priorytetu (ćwiartka C). W USA i Kanadzie dodatkowo zbyt wiele uwagi poświęca się tworzeniu lokalnego produktu branży spotkań (7), a z kolei więcej zainteresowania wymaga kwestia prowadzenia badań rynku (6). W przypadku europejskich CB jedynym zadaniem, które znalazło się w ćwiartce A, było wytyczanie kierunków rozwoju sektora (5), natomiast pole przesadnej dbałości (D) było puste. Warto również odnotować, że wyniki aż trzech zadań północnoamerykańskich CB (4, 8, 10) leżały na linii nachylonej pod kątem 45 stopni, a więc ich oceny realizacji były równe ocenie ważności (wykres 10).

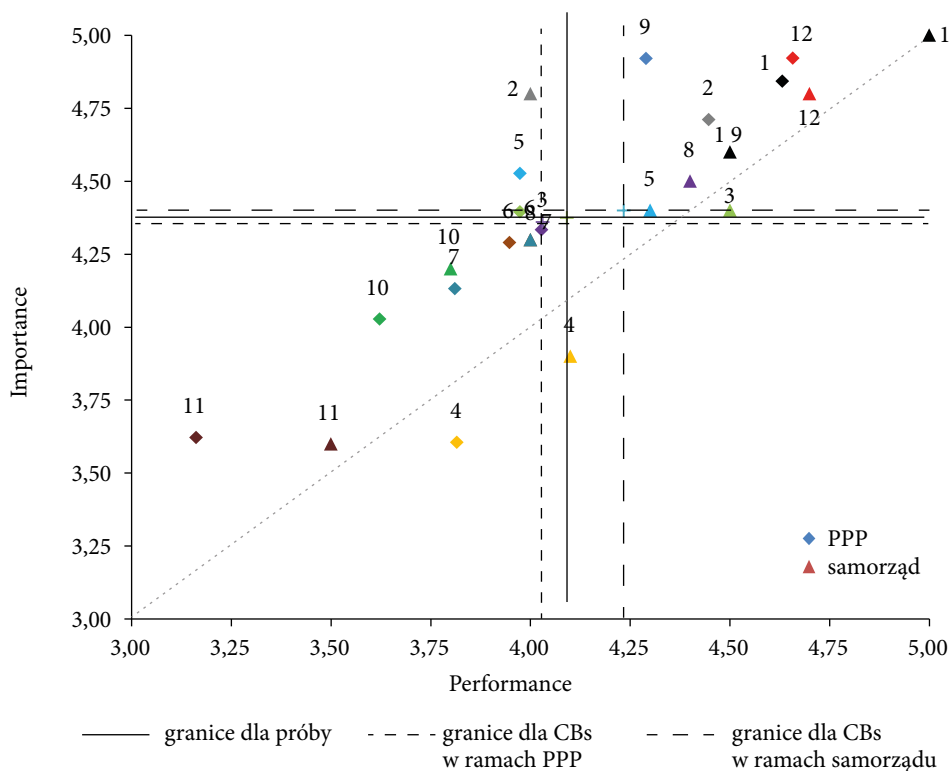
Wykres 10. Porównanie ocen zadań convention bureaux z Europy i Ameryki Północnej



Źródło: opracowanie własne.

Porównano również oceny dokonane przez respondentów reprezentujących CB działające jako partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) o charakterze non profit i funkcjonujące w strukturach jednostek administracji publicznej (wykres 11)⁵⁵. W obydwóch przypadkach średnie oceny ważności prawie pokrywają się ze średnią dla próby, a średnia ocena realizacji jest wyższa dla podmiotów działających w ramach samorządu niż dla ogólnej średniej i dla PPP. Z kolei oceny poszczególnych zadań są zbliżone. Warto jednak zaznaczyć, że o ile aktywne pozyskiwanie spotkań (poprzez poszukiwanie organizatorów i składanie ofert – zadanie nr 2) jest ważne i w dużym stopniu realizowane przez CB funkcjonujące w ramach PPP, to w przypadku podmiotów w strukturach publicznych ten element stanowczo wymaga zainteresowania i poprawy (położenie w ćwiartce A).

Wykres 11. Porównanie ocen convention bureaux funkcjonujących w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego oraz w strukturach administracji publicznej



Objaśnienia: PPP – partnerstwo publiczno-prywatne.

Źródło: opracowanie własne.

⁵⁵ Zagadnienie to było przedmiotem szczegółowej analizy w artykule: (Latuszek, 2017).

Pośredniczeniu w relacjach między branżą spotkań a organizatorami (3) oraz wytyczaniu kierunków rozwoju branży (5) raczej poświęcano zbyt wiele uwagi w podmiotach publicznych, podczas gdy tym kwestiom w CB łączących sektor prywatny i publiczny powinno się przypisać wyższy priorytet i w większym stopniu na nich skoncentrować. Właściwie niemal nie ma różnicy w ocenie pośredniczenia między branżą spotkań a władzami miasta (10). Natomiast w obu grupach podmiotów można w mniejszym stopniu koncentrować się na współpracy z innymi CB (4) – położenie poniżej linii o nachyleniu 45 stopni na wykresie 11.

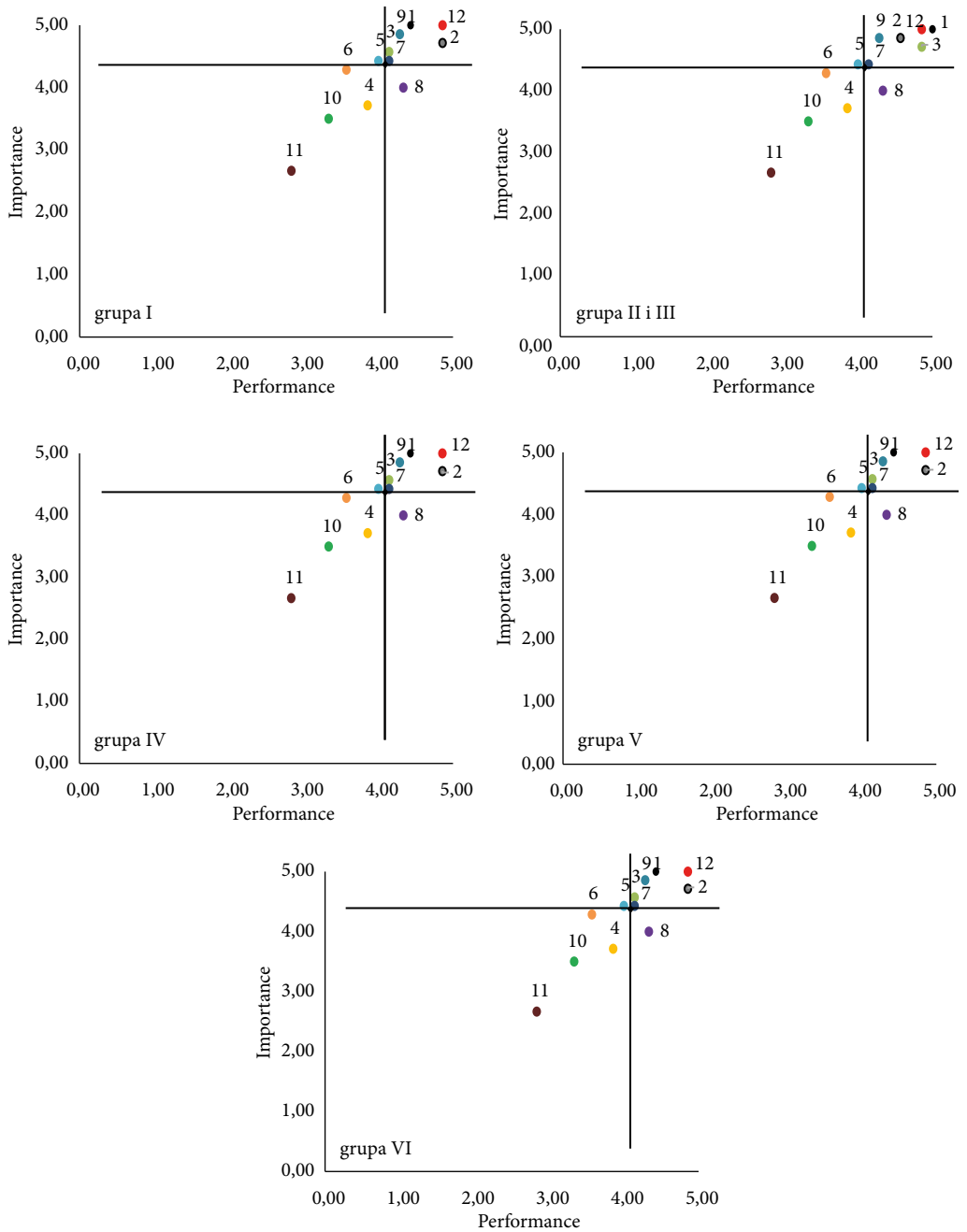
6.2.3. Wyniki grup miast

Następnie przystąpiono do analizy zadań CB w ramach poszczególnych grup miast. Porównanie macierzy IPA opracowanych dla każdej grupy (o granicach ćwiartek równych średnim empirycznym dla całej próby) wskazuje, że w grupie I oceny są najbardziej rozproszone (wykres 12). Oznacza to specjalizację CB do niej należących i ich koncentrację na wybranych zadaniach, z pominięciem lub niższym priorytetem pozostałych obowiązków. Mniejsze rozproszenie można zaobserwować na macierzach dla grupy IV i VI. Z kolei największe zagęszczenie wyników pojawiło się w przypadku grupy II i III, co jest efektem wysokiej oceny ważności i realizacji zadań CB przez respondentów.

Na wykresie 13 zaprezentowano macierz IPA dla **grupy I**, na której zaznaczono linię o nachyleniu 45 stopni oraz granice ćwiartek wyznaczone jako średnie dla tej grupy (linie ciągłe) i dla całej próby (linie przerywane). Najwyższą wagę i stopień realizacji respondenci przypisali promocji miasta (12) i odpowiadaniu na zapytania organizatorów (1). W porównaniu do ogólnych wyników próby, do ćwiartki B przypisano oceny zadania związanego z tworzeniem lokalnego produktu branży spotkań (7). Co ciekawe, poniżej linii o nachyleniu 45 stopni znalazły się wyniki aż trzech zadań. Współpraca z innymi CB (4) ogólnie w badaniu oceniana jest dość nisko, koordynacja działań w branży spotkań również może się wiązać z nadmiernym wysiłkiem w stosunku do uzyskanych efektów, natomiast zaskakująca jest ocena realizacji zadania polegającego na aktywnym pozyskiwaniu spotkań (2) przewyższająca jego ocenę ważności, ponieważ w próbie poszukiwanie organizatorów i składanie ofert określano jako bardzo ważne, ale w mniejszym stopniu realizowane.

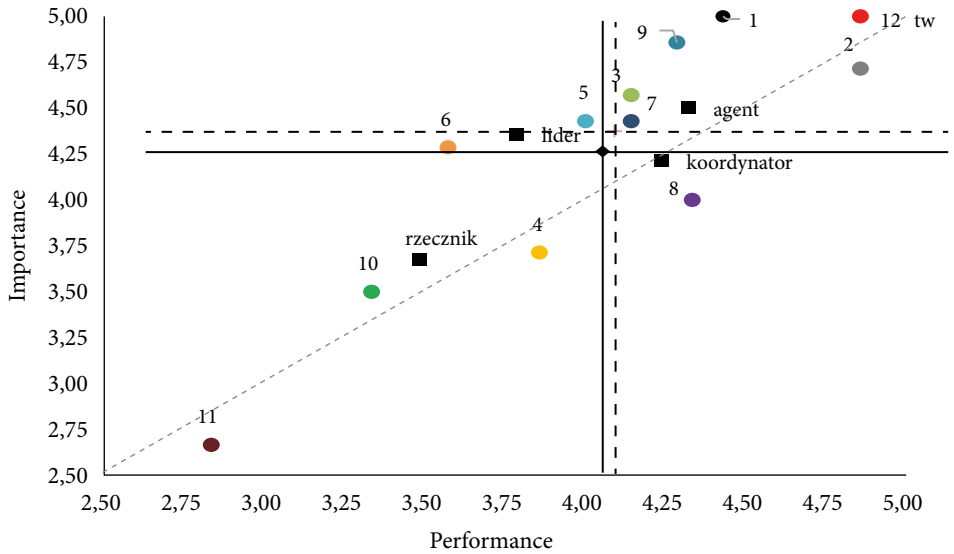
Analizując oceny zadań i ról CB w **grupie II i III** (wykres 14), respondenci odpowiadanie na zapytania organizatorów (1) uznali za kluczowe zadanie reprezentowanych podmiotów, z którego w największym stopniu się wywiązują. Oceny dla tych grup zostały umiejscowione wyłącznie w dwóch ćwiartkach – B i C. W pierwszej z nich znalazł się uśredniony wynik zadań przypisanych funkcji lidera, co wynikało przede wszystkim z wysokich ocen konieczności wytyczania

Wykres 12. Porównanie macierzy IPA dla poszczególnych grup



Źródło: opracowanie własne.

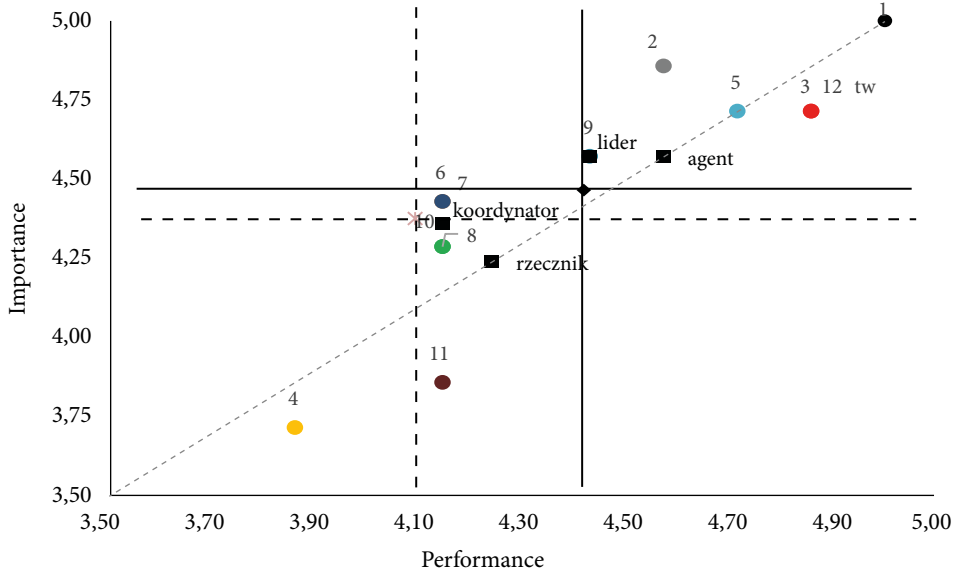
Wykres 13. Macierz IPA dla grupy I



Objaśnienia: tw – twórca wizerunku.

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 14. Macierz IPA dla grupy II i III



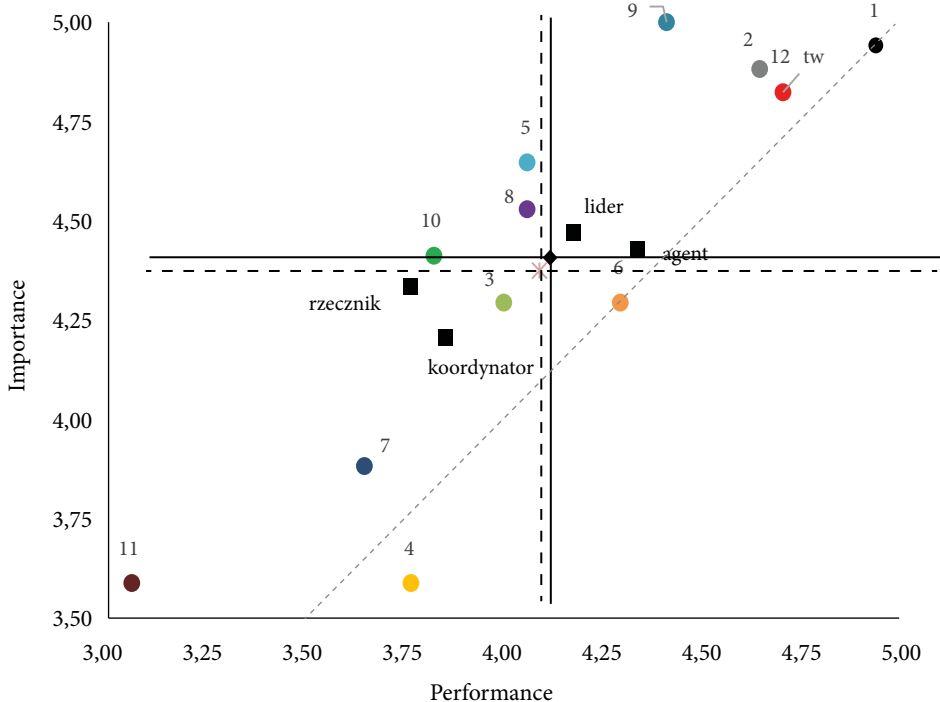
Objaśnienia: tw – twórca wizerunku.

Źródło: opracowanie własne.

kierunków rozwoju branży spotkań (5). Z kolei, podobnie jak w przypadku liderów rankingu ICCA (grupa I), wyniki kilku zadań znalazły się poniżej linii o nachyleniu 45 stopni. Ponownie były to zadania nr 4 i 11 (choć tym razem to czwartemu zadaniu przyznano najniższe oceny) w ćwiartce C, natomiast w ćwiartce A – zadania nr 3 i 12. Zdecydowanie nie oznacza to konieczności rezygnacji z pośredniczenia między organizatorem a branżą (3) ani z działań promocyjnych (12), ponieważ w obu przypadkach oceny i ważności, i realizacji były wysokie. Warto jednak rozważyć, czy relacja efektów do ponoszonych nakładów jest satysfakcjonująca.

W grupie IV, podobnie jak w II i III, najwyższy priorytet przyznano zadaniom przypisanym roli agenta, lidera i twórcy wizerunku, a mniejszy – koordynatora i rzecznika (wykres 15). Warto też zaznaczyć, że średnie dla tej grupy są zbliżone do średnich dla próby. Jest to jednak pierwsza z omawianych grup, w której wynik pośredniczenia w relacjach między organizatorem a lokalną branżą spotkań (3) znalazł się w ćwiartce C zamiast B. Zatem ubieganie się przez CB o spotkania ogranicza się do pozyskania wydarzenia, a dalsze rozmowy między organizatorem a lokalnymi dostawcami odbywają się bez jego udziału.

Wykres 15. Macierz IPA dla grupy IV



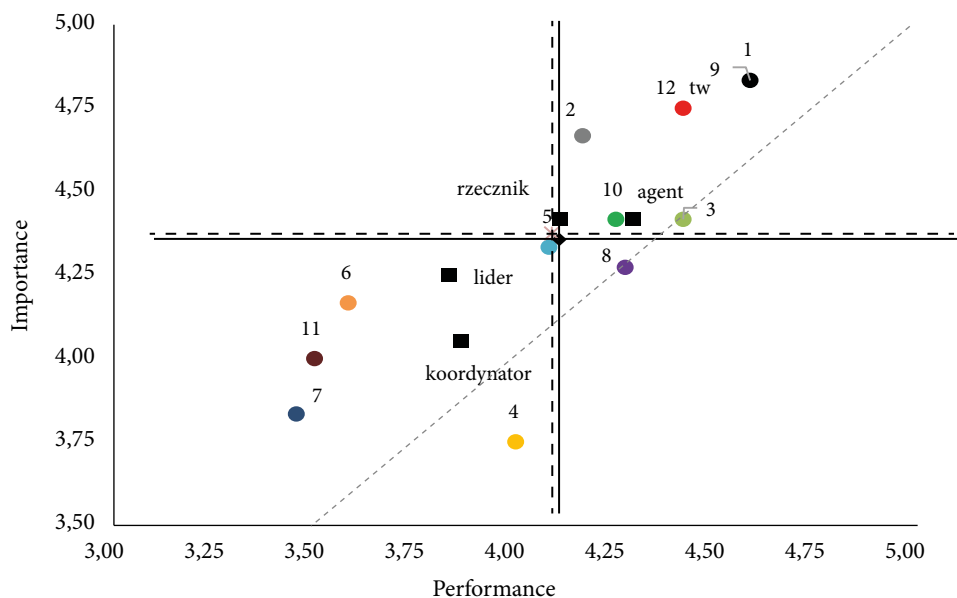
Objaśnienia: tw – twórca wizerunku.

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto największą wagę respondenci przypisali nie promocji (12) i biernemu (1) oraz aktywnemu (2) zdobywaniu spotkań, lecz podkreślaniu znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym (9). Z kolei większego zainteresowania wymaga wytyczanie kierunków rozwoju sektora (5) oraz koordynacja prowadzonych w nim działań (8), a być może także kształtowanie relacji między branżą a władzami miasta (10), ponieważ wynik tego zadania znajduje się na granicy ćwiartek A i C. W porównaniu do poprzednich grup zdecydowanie niższe oceny przyznano zadaniu nr 7, czyli kreacji miejskiego produktu branży spotkań. Ponadto prawdopodobnie zbyt wiele uwagi poświęca się prowadzeniu badań (6).

Stosunkowo niskie oceny zadania nr 7 odnotowano również dla **grupy V** (wykres 16). Ponownie średnie oceny tej grupy są zbliżone do średnich dla grupy. O ile jednak w grupie IV rekomendacje w przypadku pośredniczenia między branżą spotkań a władzami miasta (10) wymagały zastanowienia, o tyle w grupie V wskazania są bardziej klarowne – należy kontynuować działania z tego zakresu. Wysoka ocena tego zadania przełożyła się również na wyższy priorytet obowiązków z zakresu roli rzecznika. Natomiast prawdopodobnie należało by ograniczyć działania związane z pełnieniem funkcji lidera i koordynatora, ponieważ w szczególności koordynacji w branży spotkań (8) poświęcano zbyt wiele uwagi w stosunku do ważności tego zadania.

Wykres 16. Macierz IPA dla grupy V

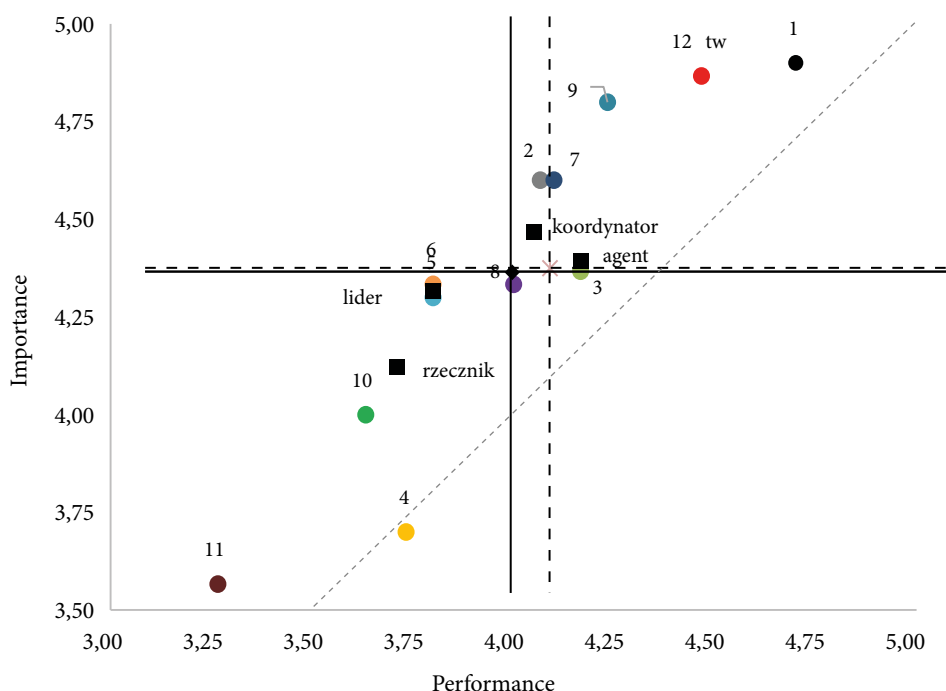


Objaśnienia: tw – twórca wizerunku.

Źródło: opracowanie własne.

W ostatniej grupie (VI), podobnie jak we wszystkich poprzednich poza I, najwyższy stopień realizacji dotyczył zadania nr 1 – odpowiadania na zapytania ze strony organizatorów i składania ofert (wykres 17). Wysokie oceny ważności i realizacji respondenci przyznali również promocji miasta (12) oraz podkreślaniu znaczenia branży (9). Z kolei wątpliwość budzi pośredniczenie między branżą a organizatorem spotkania (3) – czy powinno się kontynuować działania w dotychczasowym zakresie, czy może już wysiłki są nadmierne i część uwagi należałoby skierować na inne kwestie. Warto zauważyć, że bardzo podobne wyniki odnotowano dla aktywnego pozyskiwania spotkań (2) i tworzenia lokalnego, kompleksowego produktu (7). Tak wysokie oceny zadania nr 7 i ich położenie w ćwiartce B pojawiły się tylko w grupie I. Dlatego w tej samej ćwiartce znalazł się uśredniony wynik dla roli koordynatora, obok funkcji agenta i twórcy wizerunku. Natomiast zdecydowanie niższy priorytet miały obowiązki CB jako rzecznika. Niższe oceny przypisano również zadaniom lidera, choć znajdowały się one blisko granicy, więc być może w najbliższym czasie na tych działaniach CB powinny się skoncentrować w większym stopniu.

Wykres 17. Macierz IPA dla grupy VI



Objaśnienia: tw – twórca wizerunku.

Źródło: opracowanie własne.

6.3. Analiza ważności i realizacji zadań polskich convention bureaux

Traktując wyniki zagranicznych CB jako punkt odniesienia, można przystąpić do analizy zadań i ról polskich instytucji. W pierwszej kolejności porównano podstawowe zmienne, charakteryzując krajowe i zagraniczne CB. Następnie zestawiono oceny ważności i realizacji zadań tych podmiotów, by później przejść do analizy CB działających w poszczególnych polskich miastach. Każdą instytucję przyporządkowano do jednej z analizowanych wcześniej grup, przyjmując za podstawę liczbę spotkań międzynarodowych w rankingu ICCA. To kryterium zadecydowało więc również o tym, czy w danej grupie znalazło się tylko jedno, czy kilka CB reprezentujących polskie miasta.

6.3.1. Charakterystyka polskich convention bureaux

Ze względu na to, że cztery z dziewięciu polskich CB nie były notowane w rankingu ICCA, to przeciętna liczba spotkań międzynarodowych dla tych podmiotów była znacznie niższa niż w przypadku instytucji zagranicznych (tabela 22). Dla polskich CB wyniosła ona 13, a dla zagranicznych 35. Krajowe podmioty charakteryzowały się również zdecydowanie niższym stażem działalności (9 lat w 2016 roku w stosunku do 24 lat funkcjonowania zagranicznych CB) i pięciokrotnie mniejszą liczbą pracowników zatrudnionych na cały etat. Niewielka liczba personelu wynikała przede wszystkim z dużo niższego budżetu: polskie CB miały do dyspozycji przeciętnie 448 tys. zł ($n = 3$), podczas gdy zagraniczne ponad 35,5 mln zł ($n = 57$)⁵⁶.

Tabela 22. Porównanie polskich i zagranicznych CB

Zmienne	Zagraniczne CB	Polskie CB	
Liczba miast	73	9	
Średnia liczba spotkań (2014)	35	13	
Odchylenie standardowe (liczba spotkań)	42	20	
Średni czas funkcjonowania (2016, lata)	24	9	
Średnia liczba pracowników (2016, na cały etat)	25	5	
Średni budżet (2016, tys. PLN)	35 515	448	
Forma organizacyjna (%):	partnerstwo publiczno-prywatne	52,05	33,33
	dział administracji publicznej	13,70	44,44
	izba handlowa	1,37	0,00
	przedsiębiorstwo	2,74	0,00
	inna	28,77	22,22

Źródło: opracowanie własne.

⁵⁶ Według kursu średniego z sierpnia 2016 roku równego: 1 USD = 3,856 PLN.

Różnice między polskimi a zagranicznymi CB występowały również w przypadku ich formy organizacyjnej (tabela 22). Ponad połowę zagranicznych podmiotów stanowiły organizacje non profit funkcjonujące w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. W Polsce takie instytucje obejmowały 1/3 badanych CB, natomiast przeważały podmioty wchodzące w skład administracji publicznej (44%). Wśród innych form respondenci z zagranicy wymieniali przede wszystkim organizacje nienastawione na zysk, finansowane albo ze środków publicznych, albo prywatnych. Z kolei pozostałymi formami stosowanymi w Polsce są: fundacja i izba gospodarcza. Odpowiedzi krajowych respondentów w tym zakresie uwypuklają rozbieżności między informacjami pozyskanymi pośrednio (ze stron internetowych) od tych zdobytych bezpośrednio od pracowników CB, ponieważ wystarczy porównać wyniki z ankiety z rysunkiem 13 z rozdziału 3 (CB mogą chociażby działać przy przedsiębiorstwach, co nie oznacza, że organizacyjnie będą im podlegać i będą finansowane wyłącznie ze środków prywatnych).

6.3.2. Wyniki ogólne

Oceny ważności i realizacji zadań polskich CB zestawiono w tabeli 23. Najwyższą ważność przypisano odpowiadaniu na zapytania organizatorów (1), poszukiwaniu zapytań ofertowych (2) oraz promocji miasta (12). Bierne pozyskiwanie spotkań (1) uznano też za zadanie wykonywane w największym stopniu, a respondenci w tym przypadku byli najbardziej zgodni w swoich ocenach. Pozostałe wymienione zadania były również jednymi z aktywności realizowanych w dużym stopniu, razem z podkreśleniem znaczenia branży spotkań (9). Zbliżone oceny obu zmiennych (ważności i realizacji) odnotowano dla zadań nr: 3 (pośredniczenie między organizatorem a branżą spotkań), 8 (koordynacja działań w branży) i 11 (pośredniczenie między branżą a innymi podmiotami). Ostatnie z wymienionych było równocześnie najmniej ważną i w najmniejszym stopniu wykonywaną aktywnością. Z kolei największe rozbieżności w ocenach respondentów wystąpiły w przypadku zadania nr 7, polegającego na tworzeniu kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (tabela 23).

Podobnie jak dla zagranicznych podmiotów, również dla polskich CB opracowano macierz IPA (wykres 18), pomagającą w określeniu ważności i stopnia realizacji poszczególnych zadań, a także wynikających z tego rekomendacji. Na macierzy zestawiono oceny dokonane przez polskich i zagranicznych respondentów. Granice ćwiartek wyznaczają linie ciągłe, przecinające się w punkcie o współrzędnych równych średnim empirycznym dla polskich CB, a dla porównania umieszczono również granice dla średnich podmiotów zagranicznych (linie przerywane). Wytyczono także linię o nachyleniu 45 stopni, na której znajdują się punkty o takiej samej ocenie ważności i stopnia realizacji zadań.

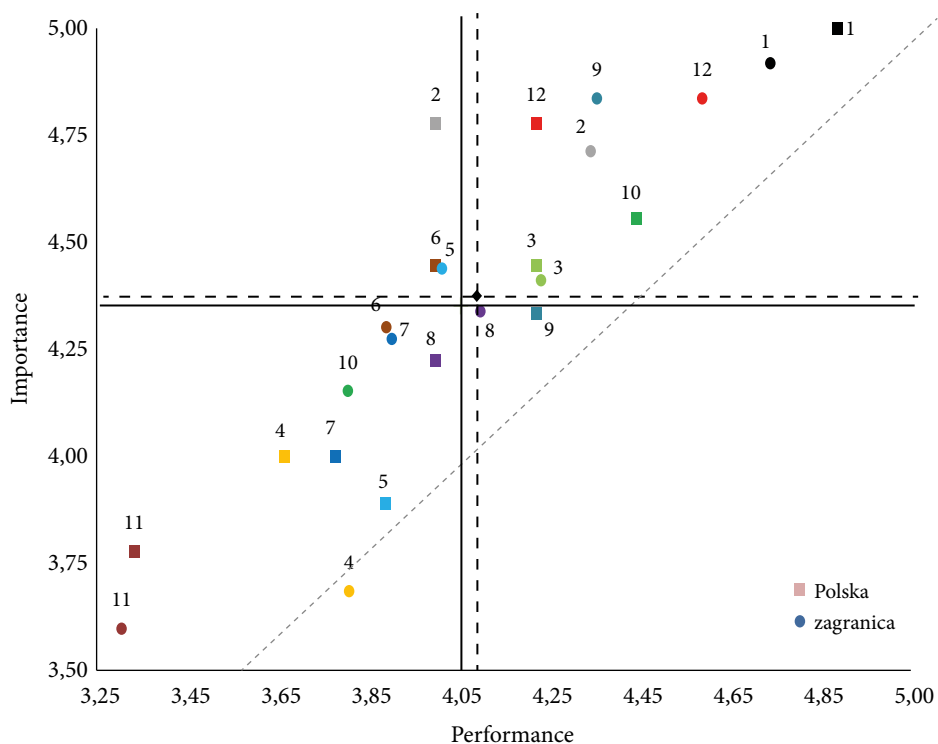
Tabela 23. Ważność i realizacja zadań polskich convention bureaux

Nr	Zadanie	Ważność	Ranking	Odchylenie standardowe	Realizacja	Ranking	Odchylenie standardowe
1	Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań	5,0000	1	0,00	4,8889	1	0,31
2	Poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (bidów)	4,7778	2	0,42	4,0000	6	0,94
3	Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań	4,4444	5	0,68	4,2222	3	0,63
4	Współpraca z innymi CB (narodowym, krajowymi i zagranicznymi)	4,0000	9	0,47	3,6667	11	0,67
5	Wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań	3,8889	11	0,74	3,8889	9	0,57
6	Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań	4,4444	5	0,50	4,0000	6	0,94
7	Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów)	4,0000	9	0,94	3,7778	10	1,13
8	Koordinacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań	4,2222	8	0,79	4,0000	6	0,67
9	Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym	4,3333	7	0,47	4,2222	3	0,92
10	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta	4,5556	4	0,50	4,4444	2	0,83
11	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.)	3,7778	12	0,79	3,3333	12	0,67
12	Promocja lokalnego produktu branży spotkań	4,7778	2	0,42	4,2222	3	0,63
	Średnia	4,3519			4,0556		
	Mediana	4,000			4,3889		

Źródło: opracowanie własne.

Porównując wartości uzyskane dla polskich i zagranicznych podmiotów, należy stwierdzić, że wiele zadań zostało ocenionych podobnie (wykres 18). Koncentrując się na najwyżej ocenionych zadaniach (ćwiartka B), można zauważyć, że w polskich CB promocja miasta (12) była w mniejszym stopniu realizowana niż w zagranicznych, przy podobnej ocenie ważności tego zadania. Taka sama sytuacja wystąpiła w przypadku poszukiwania organizatorów i składania ofert (2), przez co to zadanie znalazło się w ćwiartce A, a więc wymaga większego zainteresowania ze strony pracowników polskich CB. Innym działaniem, któremu powinno się poświęcić więcej uwagi, jest prowadzenie badań dotyczących branży spotkań (6).

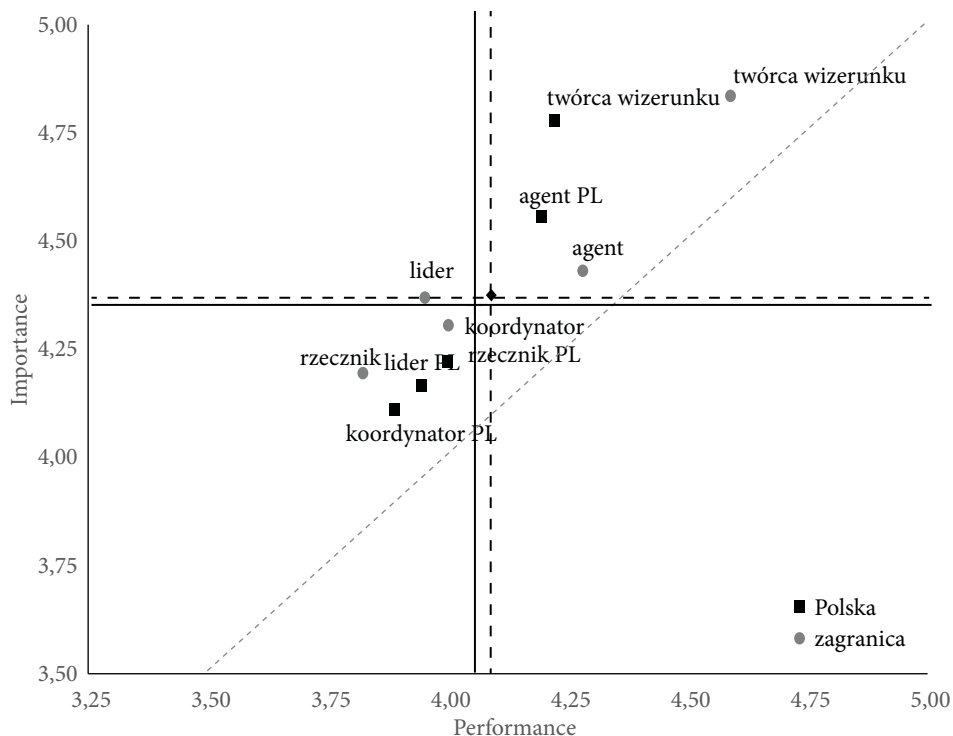
Wykres 18. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – zadania



Źródło: opracowanie własne.

W porównaniu do przedstawicieli zagranicznych CB, krajowi respondenci zdecydowanie wyżej ocenili ważność i stopień realizacji zadania nr 10, związanego z kształtowaniem relacji między przedsiębiorcami z branży a władzami miasta (wykres 18). Z kolei kolejne dysproporcje w ocenach zagranicznych i krajowych podmiotów wystąpiły też w przypadku podkreślania znaczenia branży (9). Przedstawiciele zagranicznych CB przypisali mu dużo wyższy priorytet. Wyżej oceniono także ważność wytyczania kierunków rozwoju branży (5), które dla instytucji zagranicznych znalazło się w polu koncentracji (ćwiartka A), natomiast dla polskich – w polu błahostek (ćwiartka C). Wspomniane różnice w ocenach niektórych zadań nie przekładają się jednak na duże dysproporcje w ocenach podstawowych ról CB (wykres 19). W przypadku obydwój grup instytucji powinny być kontynuowane dotychczasowe działania z zakresu funkcji agenta i twórcy wizerunku, natomiast prawdopodobnie zbyt wiele uwagi poświęcano zadaniom przypisanym roli lidera, koordynatora i rzeczownika.

Wykres 19. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – role



Źródło: opracowanie własne.

6.3.3. Analiza ważności i realizacji zadań poszczególnych convention bureaux

Przechodząc do analizy poszczególnych polskich CB, najpierw określono, do których grup należą reprezentowane przez nie miasta, biorąc pod uwagę liczbę spotkań międzynarodowych według rankingu ICCA za 2014 rok. Podział przedstawia się następująco:

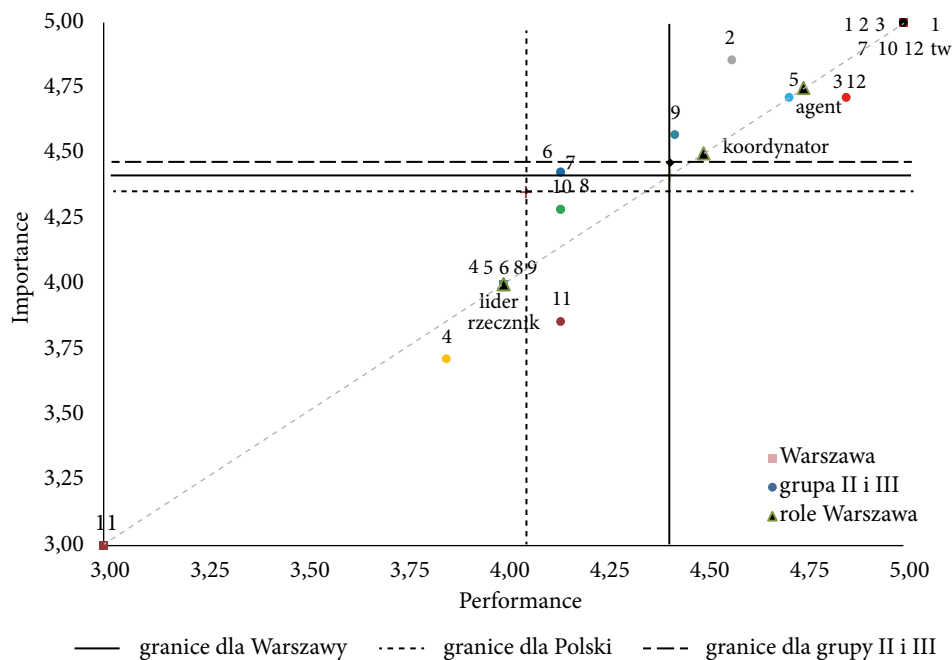
- grupy II i III – Warszawa;
- grupa IV – Kraków;
- grupa V – Wrocław i Poznań;
- grupa VI – Bydgoszcz, Gdańsk, Kielce, Katowice, Lublin, Łódź, Toruń.

W ostatniej grupie jedynie Gdańsk był uwzględniony w rankingu, a dla pozostałych miast nie odnotowano żadnego wydarzenia spełniającego kryteria ICCA.

Warszawa uzyskała najwyższą pozycję w rankingu ICCA spośród badanych jednostek, co oznacza, że jest najbardziej konkurencyjnym polskim miastem na

rynku spotkań (por. rozdział 7.1). Według podziału zastosowanego dla miast notowanych w zestawieniu Warszawa należy do połączonej grupy II i III. Warto zaznaczyć, że średnie oceny realizacji dla tego miasta i grupy były takie same, a dla oceny ważności – bardzo zbliżone (wykres 20). W przypadku Warszawy aż sześć zadań otrzymało najwyższe oceny ważności i stopnia ich realizacji. Wśród nich znalazły się trzy działania przypisane roli agenta: bierne (1) i aktywne (2) pozyskiwanie spotkań oraz pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań i organizatorem (3), a także zadania: tworzenie lokalnego produktu (7 – należące do roli koordynatora), pośredniczenie między przedsiębiorcami a samorządowcami (10 – rola rzecznika) oraz promocja miasta (12 – rola twórcy wizerunku). Porównując te wyniki do ocen zagranicznych respondentów, można zauważyć, że zadania nr 1, 2, 3 i 12 również znalazły się w ćwiartce B, w przeciwieństwie do działań nr 7 i 10, które zostały umiejscowione w ćwiartce C, choć stosunkowo blisko granicy z polem koncentracji (ćwiartka A).

Wykres 20. Macierz IPA dla Warszawy



Objaśnienia: tw – twórca wizerunku.

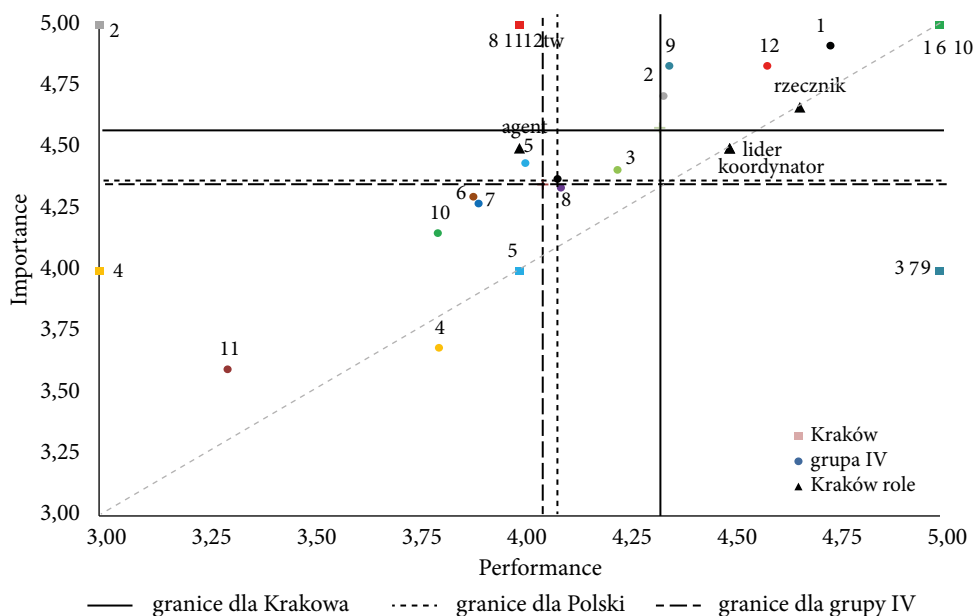
Źródło: opracowanie własne.

Najniższą ocenę zarówno ważności, jak i realizacji (wykres 20) respondent z Warszawy przyznał pośredniczeniu w relacjach między branżą spotkań a innymi

podmiotami (11), a wyższe wartości (choć wciąż plasujące zadania w polu błahostek) odnotowano dla współpracy z innymi CB (4), wytyczaniu kierunków rozwoju branży (5), prowadzeniu badań (6), koordynacji działań w branży (8) i podkreślaniu jej znaczenia w mieście (9). Warto jednak rozważyć większą koncentrację na ostatnim z wymienionych zadań, ponieważ w grupie II i III było ono znacznie wyżej ocenione i leżało w ćwiartce B. Z kolei analizując role CB, Warszawa powinna kontynuować funkcjonowanie jako twórca wizerunku, agent i koordynator lokalnej branży spotkań, natomiast być może zbyt wiele uwagi poświęca się pełnieniu funkcji lidera i rzecznika. Dla grupy II i III rekomendacje były zbliżone, z wyjątkiem roli lidera i koordynatora, które w tym przypadku zostały zamienione miejscami (wykres 14 w rozdziale 6.2).

Kolejnym polskim miastem notowanym w rankingu ICCA był **Kraków**, który według liczby spotkań międzynarodowych należy do grupy IV. Średnie oceny dla stolicy Małopolski były wyższe od średnich dla grupy IV i dla badanych polskich miast (wykres 21). Z kolei podobnie jak w przypadku Warszawy najwyższe oceny ważności i realizacji przyznano odpowiadaniu na zapytania organizatorów (1) i pośredniczeniu w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta (10). Kolejnym zadaniem, dla którego odnotowano tak wysoki rezultat, było prowadzenie badań rynku (6). Ostatnie dwa wymienione zadania zostały jednak znacznie niżej ocenione przez zagranicznych respondentów (umiejscowienie ocen w ćwiartce C).

Wykres 21. Macierz IPA dla Krakowa



Objaśnienia: tw – twórca wizerunku.

Źródło: opracowanie własne.

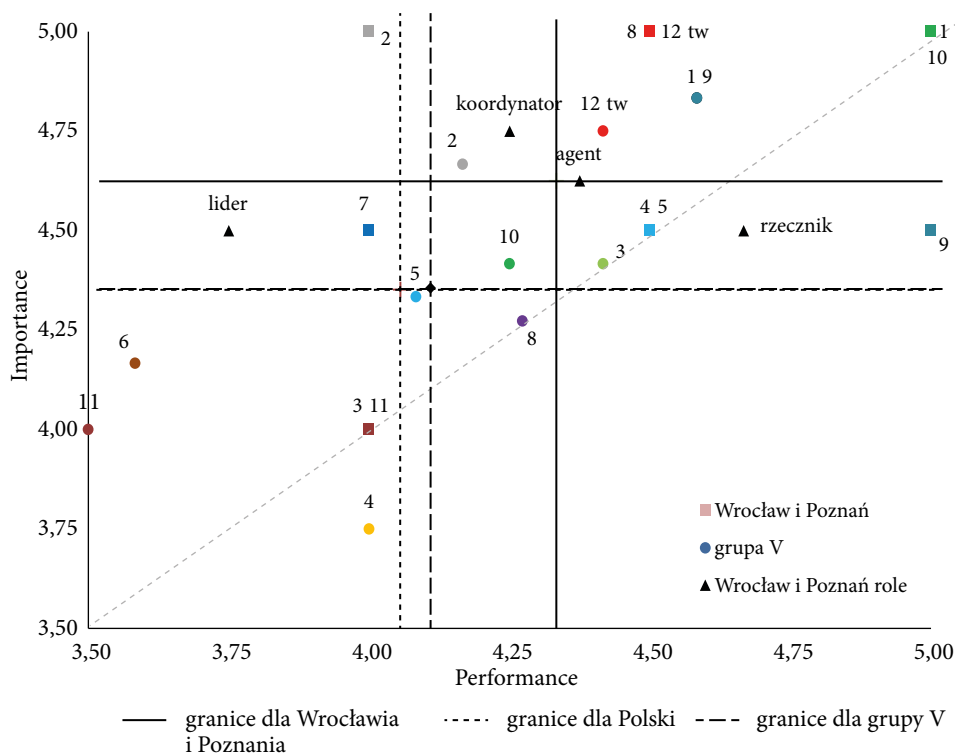
Najwyższą ważność przypisano również poszukiwaniu organizatorów i składaniu ofert (2), a także koordynacji działań w branży (8), pośredniczeniu między przedsiębiorcami a innymi podmiotami (11) oraz promocji miasta (12) – wykres 21. Wymienione działania wymagają większego zainteresowania ze strony pracowników krakowskiego CB, w szczególności należałoby zwrócić uwagę na aktywne pozyskiwanie spotkań (2). Podobnie jest w przypadku działań promocyjnych (12), których realizacja została wyżej oceniona w grupie IV. Z kolei w największym stopniu wypełnianymi zadaniami przez CB w Krakowie było pośredniczenie między organizatorem a lokalnymi dostawcami (3), tworzenie kompleksowego produktu (7) oraz podkreślanie znaczenia branży w mieście (9). Umieszczenie ocen tych zadań w ćwiartce D sugeruje nadmierny wysiłek w stosunku do potencjalnych efektów. Jednak przyglądając się ocenom tych działań w grupie IV, nasuwa się wniosek, że przynajmniej zadania nr 3 i 9 powinny być kontynuowane na dotychczasowym poziomie. Z kolei analizując role CB, należy stwierdzić, że działania z zakresu funkcji rzeczownika powinny być dalej prowadzone, większa koncentracja powinna nastąpić w odniesieniu do roli agenta i twórcy wizerunku, natomiast prawdopodobnie przesadna uwaga poświęcana jest funkcjom lidera i koordynatora. Trzeba jednak pamiętać, że średnie dla Krakowa wyznaczające granice ćwiartek są bardzo wysokie.

Wartości średnie dla **Wrocławia i Poznania** również były wysokie, odnosząc się zarówno do wyników dla grupy V, w skład której te miasta wchodzi, jak i do średnich dla polskich CB (wykres 22). Wynika to z tego, że każdemu zadaniu przyznano notę przynajmniej równą 4. W ćwiartce B znalazły się cztery zadania – maksymalny wynik dla obydwóch zmiennych odnotowano dla odpowiadania na zapytania organizatorów (1) oraz dla pośredniczenia w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta (10), natomiast najwyższą ważność przy niższym stopniu realizacji przyznano koordynacji działań w branży (8) i promocji miasta na rynku spotkań (12). Za równie ważne respondenci z Wrocławia i Poznania uznali poszukiwanie organizatorów spotkań i składanie ofert (2), ale ze względu na fakt, że to zadanie było wykonywane w jeszcze mniejszym stopniu, znalazło się ono w ćwiartce A.

Porównując wyniki z rezultatami dla grupy V, wszystkie zadania wymienione w poprzednim akapicie zostały umiejscowione w polu dobrej pracy (ćwiartka B), z wyjątkiem koordynacji działań w branży (8). W tej ćwiartce uwzględniono za to dodatkowo: pośredniczenie między organizatorem a branżą (3) oraz podkreślanie znaczenia branży w mieście (9), które zostały niżej ocenione w stolicy Dolnego Śląska i Wielkopolski. Akcentowanie wagi branży spotkań było we Wrocławiu i Poznaniu w bardzo dużym stopniu realizowane, ale przy niższej ocenie ważności (stąd położenie w ćwiartce D), a zadanie nr 3 oceniono niżej w obydwóch aspektach (ćwiartka C). Niższe wyniki dla ważności i realizacji odnotowano też dla tworzenia lokalnego produktu (7) i pośredniczenia między branżą i innymi podmiotami (11), z kolei prawdopodobnie zbyt dużo starań przykładanych jest do

współpracy z innymi CB (4) oraz do wytyczania kierunków rozwoju branży (5). Analizując poszczególne role, trzeba zaznaczyć, że jedynie wynik dla funkcji agenta znalazł się na granicy ćwiartki B. Więcej uwagi należałoby poświęcić roli koordynatora (ćwiartka A) kosztem funkcji lidera (ćwiartka C) i rzecznika (ćwiartka D).

Wykres 22. Macierz IPA dla Wrocławia i Poznania

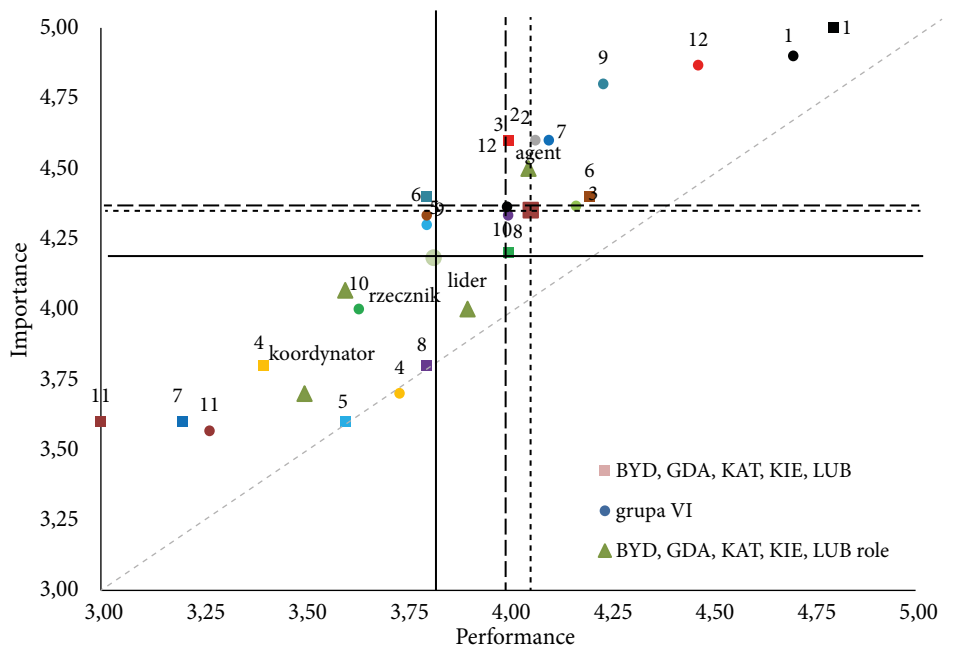


Objaśnienia: tw – twórca wizerunku.

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe polskie miasta wpisują się lub aspirują do grupy VI. Średnie dla **Bydgoszczy, Gdańska, Katowic, Kielc i Lublina**, jako jedyne były niższe zarówno od średnich dla całej Polski oraz grupy VI (wykres 23). Zadaniemi, które zostały wysoko ocenione zarówno przez polskich, jak i zagranicznych respondentów, były: odpowiadanie na bierne (1) i aktywne (2) pozyskiwanie spotkań, pośredniczenie między organizatorem spotkania a lokalnymi dostawcami (3) oraz promocja miasta (12). W polskich miastach powinno się położyć większy nacisk na podkreślanie znaczenia branży w lokalnym środowisku (9), które znalazło się w ćwiartce A, a dla zagranicznych miast – w ćwiartce B.

Wykres 23. Macierz IPA dla Bydgoszczy, Gdańska, Katowic, Kielc i Lublina



— granice dla BYD, GDA, KAT, KIE, LUB - - - - granice dla Polski - - - - granice dla grupy VI

Objaśnienia: tw – twórca wizerunku.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród zadań, które zostały wyżej ocenione przez krajowych niż przez zagranicznych respondentów, było prowadzenie badań dotyczących branży spotkań (6) oraz pośredniczenie między przedsiębiorcami a władzami miasta (10) – położenie wyników tych działań w ćwiartce B w stosunku do ćwiartki C dla grupy VI. Z kolei odwrotna sytuacja nastąpiła w przypadku tworzenia lokalnego produktu branży (7). Zbliżone, niskie oceny w obu grupach miast przyznano współpracy z innymi CB (4), a także pośredniczeniu w relacjach branży z innymi podmiotami (11). W tej samej ćwiartce (C) dla krajowych i zagranicznych CB znalazło się wytyczanie kierunków rozwoju branży (5), lecz dla podmiotów grupy VI rekomendacja nie była tak jednoznaczna, ze względu na położenie wyniku tego zadania blisko granicy z ćwiartką A. W przypadku ról CB sugestie dla najmniejszych badanych miast z Polski są następujące: kontynuować działania należące do funkcji agenta i twórcy wizerunku, prawdopodobnie można ograniczyć wysiłki związane z pełnieniem obowiązków z zakresu roli rzecznika i koordynatora, podobnie w przypadku funkcji lidera, której być może poświęcano zbyt wiele uwagi (wykres 23).

Rozpoczynając podsumowanie wyników zagranicznych CB w ramach poszczególnych grup, należy stwierdzić, że przeważająca część zadań była oceniana podobnie. Różnice dotyczyły kilku działań lub odnoszących się do nich rekomendacji, wynikających z innego umiejscowienia granic ćwiartek w macierzach IPA. We wszystkich grupach wysoko oceniano bierne (1) i aktywne (2) pozyskiwanie spotkań, podkreślanie znaczenia branży spotkań w mieście (9), a także jego promocję (12). Z kolei zdecydowanie niższą wagę respondenci przypisywali współpracy z innymi CB (4) oraz pośredniczeniu w relacjach między branżą a innymi podmiotami (11). Natomiast w poszczególnych grupach wysokie oceny w zakresie ważności i realizacji przyznano następującym zadaniom:

- grupa I i VI – zadanie nr 7: tworzenie lokalnego, kompleksowego produktu branży spotkań;
- grupa II i III – zadanie nr 5: wytyczanie kierunków rozwoju branży spotkań;
- grupa V – zadanie nr 10: pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta.

Warto też wspomnieć, że odmiennie oceniano pośredniczenie CB między organizatorem a branżą spotkań, ponieważ wynik tego zadania leżał na lub blisko granic ćwiartki B (grupa I, V, VI), w „głębi” ćwiartki B (grupa II i III – czyli ważność i stopień realizacji tego zadania uznano za wysokie) lub w ćwiartce C (grupa IV – a więc charakteryzowało się znacznie niższym priorytetem).

Można zatem stwierdzić, że kluczowymi rolami CB są funkcje agenta i twórcy wizerunku, ponieważ zadania im przypisane zostały wysoko ocenione we wszystkich grupach. Dużą wagę przypisywano również podkreślaniu znaczenia branży spotkań w mieście, ale wyniki tego zadania były równoważone niższymi ocenami pozostałych obowiązków przypisanych roli rzecznika, przez co funkcja ta miała raczej drugorzędne znaczenie wśród zakresów działalności CB. Poza tym w poszczególnych grupach innym zadaniom przypisano również wysoki priorytet (co wskazano powyżej), więc niektóre funkcje będą istotne na różnych etapach rozwoju lojalnej branży spotkań.

W związku z powyższym, odnosząc się do początkowych założeń, należy uznać, że cel polegający na określeniu, jakie role CB odgrywają w lokalnej branży spotkań, w podziale na instytucje działające w miastach o różnej liczbie spotkań międzynarodowych, został osiągnięty. Z kolei hipoteza, w której założono, że CB w miastach należących do czołówki pod względem liczby spotkań międzynarodowych łączą w swojej działalności pięć kluczowych ról, natomiast CB w miastach o niższej liczbie spotkań koncentrują swoje działania przede wszystkim (lub wyłącznie) na zadaniach przypisanych roli agenta, została zweryfikowana negatywnie. W przypadku CB z grupy I, a więc liderów rankingu ICCA, występowała zdecydowanie większa koncentracja na wybranych zadaniach przyczyniających się do skutecznego pozyskiwania spotkań. W związku z tym podmioty te odgrywają przede wszystkim rolę agenta i twórcy wizerunku, przez co można je uznać za wysoce wyspecjalizowane

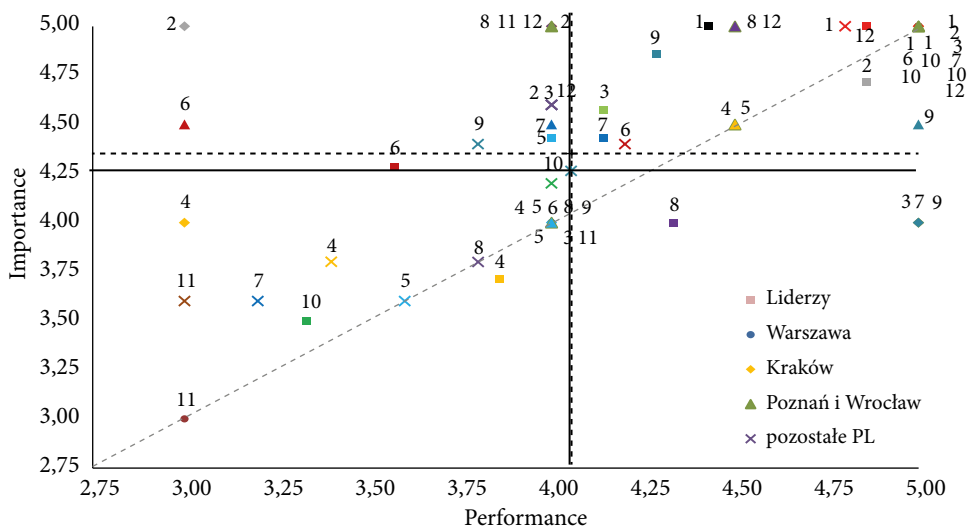
instytucje. Ponadto przypuszczano, że liderzy rankingu będą dysponowali największym doświadczeniem czy środkami finansowymi umożliwiającymi osiągnięcie sukcesu. Tymczasem doszło do odwrotnej sytuacji, a zatem specjalizacja umożliwiła im bardziej efektywne wykorzystanie ograniczonych zasobów.

Z kolei w przypadku pozostałych grup oceny były mniej rozproszone na macierzy IPA, dlatego należy uznać, że przypisane im CB łączyły w swojej działalności wszystkie wymienione role. Może to wynikać z tego, że część z nich funkcjonuje jako CVB, przez co zakres ich aktywności jest zdecydowanie szerszy. Prawdopodobnie również niższy poziom rozwoju lojalnej branży spotkań wymusza większe zaangażowanie CB w inne kwestie, pośrednio związane z pozyskiwaniem spotkań. Wydawałoby się jednak, że ze względu na wieloletnie doświadczenie, a przez to też utrwaloną pozycję w lokalnym środowisku, część zadań związanych z kształtowaniem relacji między lokalnymi podmiotami powinna być już zbędna.

Podobne obserwacje pojawiły się w przypadku polskich CB i wystąpiły jedynie nieznaczne różnice między krajowymi instytucjami a ich zagranicznymi odpowiednikami. Dodatkowo ze względu na to, że rezultaty grupy I odbiegały od wyników pozostałych CB, stwierdzono, że warto porównać oceny dla tej grupy z notami przypisanymi krajowym instytucjom. Bardzo ważną przesłanką było również to, że pragnąc się rozwijać, należy czerpać z doświadczeń liderów, a za takich z pewnością można uznać miasta z czołówki rankingu ICCA i działające w nich CB. Dlatego stworzono wykres 24. Średnie oceny realizacji zadań były podobne dla grupy I i polskich instytucji, natomiast średnie oceny ważności były nieznacznie wyższe dla krajowych podmiotów. W polskich CB zdecydowanie największą uwagę poświęcano biernemu pozyskiwaniu spotkań (1), które respondenci z grupy I także uznali za jedno z dwóch najważniejszych zadań. Kolejnym jest promocja miasta (12), która razem z aktywnym pozyskiwaniem spotkań (2) i pośrednictwem w relacjach z organizatorem i lokalnymi dostawcami (3) powinna się znaleźć w centrum zainteresowania przedstawicieli CB z polskich miast (z wyjątkiem Warszawy, ponieważ wspomniane kwestie zostały już bardzo wysoko ocenione). Więcej zainteresowania w Warszawie, Krakowie i grupie pozostałych miast (Bydgoszczy, Gdańska, Kielc, Katowic i Lublina) należałoby też poświęcić podkreślaniu znaczenia branży spotkań (9).

Być może zbyt wiele uwagi kierowano na koordynację działań (8) w Krakowie, Wrocławiu i Poznaniu (wykres 24). W stolicy Dolnego Śląska i Wielkopolski prawdopodobnie za dużo wysiłków wkładano we współpracę z innymi CB (4). Kolejnym nisko ocenianym zadaniem było pośredniczenie między branżą a innymi podmiotami (11), w którego przypadku wysoki rezultat odnotowano tylko dla Krakowa. Natomiast w większości badanych miast (polskich i zagranicznych) dostrzeżono potrzebę prowadzenia badań rynku (6), które wymagają większej koncentracji wśród liderów, a także innych podmiotach zagranicznych oraz w Poznaniu i Wrocławiu, a w szczególności w Warszawie, gdzie to zadanie zostało najniżej ocenione (choć wciąż wysoko, ze względu na noty równe 4 dla obu zmiennych).

Wykres 24. Macierz IPA dla polskich miast i grupy I (liderów)



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując wyniki badania polskich CB, należy zaznaczyć, że większość działań uznano za ważne lub bardzo ważne i w dużym stopniu realizowane. Kluczowe znaczenie mają: odpowiadanie na zapytania organizatorów oraz promowanie miasta na rynku spotkań, a zdecydowanie większej uwagi wymaga aktywne pozyskiwanie spotkań, związane z poszukiwaniem organizatorów i składaniem ofert. Bardzo dużą wagę przypisano również kształtowaniu relacji między przedsiębiorcami tworzącymi lokalną branżę spotkań a przedstawicielami władz miasta, w przeciwieństwie do pośredniczenia między branżą a innymi podmiotami. Z kolei różnice w ocenach przyznanych przez respondentów reprezentujących poszczególne CB mogą wynikać ze stosowanych rozwiązań organizacyjnych i zdolności tych podmiotów do konkutowania na międzynarodowym rynku spotkań, opartej na potencjale polskich miast w zakresie rozwijania branży spotkań.

Wyodrębniając powyższe działania, osiągnięto cel badawczy, którym była identyfikacja kluczowych zadań i ról polskich CB. Ponadto potwierdzono hipotezę, że im wyższa konkurencyjność miasta na rynku spotkań, tym bardziej wyspecjalizowane jest działające w nim CB i jego zadania koncentrują się przede wszystkim na funkcji agenta, czego przykładem jest Warszawa. Ze względu poziom rozwoju lokalnej branży spotkań często konieczne jest jednak uzupełnienie tej roli o inne funkcje (np. twórcy wizerunku i koordynatora, jak w stolicy Polski). Podobnie jak w przypadku zagranicznych CB, również dla polskich podmiotów największe znaczenie dla kształtowania konkurencyjności miasta ma rola agenta, co stanowi odpowiedź na postawiony problem badawczy.

7. ROLE POLSKICH CONVENTION BUREAUX – ANALIZA POGŁĘBIONA

Wyniki przedstawione w poprzednim rozdziale umożliwiły wskazanie kluczowych ról CB na świecie i w Polsce oraz określenie ich zróżnicowania w miastach o odmiennym poziomie konkurencyjności branży spotkań. Nie zidentyfikowano jednak, jakie elementy składają się na zdolność do konkurowania na międzynarodowym rynku spotkań i czy mają one przełożenie na działalność CB. Doprecyzowania wymagała również kwestia bardziej szczegółowego postrzegania ról tych podmiotów, realizowanych zadań oraz barier, jakie napotykać przedstawiciele CB. Ponadto konieczne było sprawdzenie, czy punkt widzenia zarządzających CB jest zbieżny z tym, jak działalność CB widzą partnerzy tej instytucji. Powyższe kwestie zostały uwzględnione w badaniach uzupełniających, których wyniki zostaną przedstawione w tym rozdziale.

W pierwszym podrozdziale odniesiono się do zdolności polskich miast do przyciągania spotkań międzynarodowych. Przedstawiono wyniki badania wtórnego, dzięki któremu opracowano wskaźnik konkurencyjności miast na międzynarodowym rynku spotkań (CIMI), a na jego podstawie stworzono ranking analizowanych jednostek przestrzennych. W dwóch następnych podrozdziałach zaprezentowano rezultaty badań pierwotnych. Pierwszy z wymienionych fragmentów odnosił się do informacji zebranych podczas wywiadów osobistych z osobami zarządzającymi polskimi CB, natomiast ostatnia część rozdziału została poświęcona wynikom ankiety internetowej zrealizowanej wśród partnerów omawianych instytucji.

7.1. Potencjał polskich miast w zakresie rozwoju branży spotkań

W pierwszej kolejności przystąpiono do badania konkurencyjności polskich miast, które niejako stanowiło tło dla analizy działalności CB w Polsce. Początkowym etapem było opracowanie syntetycznego wskaźnika konkurencyjności miast na międzynarodowym rynku spotkań, który określa zdolność poszczególnych lokalizacji do pozyskiwania tego rodzaju wydarzeń. Na końcowy wynik składają się wskaźniki

Tabela 24. Ranking konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań

Ip.	Miasto	OGÓŁEM	potencjał gospodarczy	potencjał rozwojowy	dostępność komunikacyjna	K. GOSPODARZA	zakwaterowanie i gastronomia	atrakcyjność turystyczna	K. TURYSTYCZNA	spotkania/eventy	obiekty i lokalne wsparcie	K. BRANŻY SPOTKAŃ	bezpieczeństwo	otoczenie	klimat	K. ZRÓWNOWAŻONA
1	Warszawa	2,8531	<u>3,1412</u>	<u>3,4300</u>	<u>3,6040</u>	3,3766	<u>3,0132</u>	2,6003	2,8544	<u>3,4325</u>	<u>3,1700</u>	3,2867	0,0000	<u>2,5764</u>	1,1912	1,2466
2	Kraków	1,8117	1,1467	1,1742	1,3589	1,2172	2,7677	<u>2,7090</u>	2,7451	2,0715	2,1418	2,1106	0,5272	1,2378	0,8840	0,8832
3	Wrocław	1,1014	1,0927	1,0801	1,0590	1,0786	1,1145	1,3958	1,2227	1,5829	0,7081	1,0969	0,9242	0,9382	0,9234	0,9279
4	Poznań	1,0466	1,1838	1,0241	1,1063	1,1046	0,9700	0,9286	0,9541	1,1213	1,0985	1,1086	0,9828	0,7822	1,2099	1,0228
5	Gdańsk	0,8704	0,7881	0,7494	1,1064	0,8652	0,8316	0,5931	0,7399	0,5319	0,9247	0,7501	0,9657	1,0692	<u>1,6250</u>	1,2778
6	Katowice	0,7979	0,8492	1,0806	1,4673	1,1085	0,5390	0,4301	0,4971	0,3714	1,2061	0,8351	1,1645	0,3911	0,5672	0,6875
7	Łódź	0,6536	0,8876	0,8455	0,0263	0,6265	0,5565	0,7358	0,6254	0,4583	0,5697	0,5202	0,9992	0,8825	0,9190	0,9315
8	Bydgoszcz	0,5368	0,5506	0,4229	0,4421	0,4740	0,2875	0,3572	0,3143	0,4724	0,2239	0,3343	1,3124	1,3214	1,3615	1,3360
9	Toruń	0,4938	0,4615	0,3859	0,3823	0,4119	0,3455	0,3765	0,3574	0,6167	0,2132	0,3925	<u>1,4078</u>	0,1932	1,3615	1,0409
10	Lublin	0,4848	0,5489	0,5393	0,4474	0,5165	0,3142	0,5506	0,4051	0,2932	0,2928	0,2930	1,3127	0,6625	0,5873	0,8161
11	Kielce	0,3497	<u>0,3495</u>	<u>0,2677</u>	<u>0,0000</u>	0,2205	<u>0,2603</u>	0,3230	0,2844	<u>0,0479</u>	0,4512	0,2720	1,4036	0,9455	0,3699	0,8297

Objaśnienia: Podkreśleniem zaznaczono liderów w rankingach częściowych, natomiast kursywą – najmniejsze wyniki w każdej kategorii.

Źródło: opracowanie własne.

częstkowe dla szczegółowych kategorii należących do czterech głównych wymiarów konkurencyjności: konkurencyjności gospodarczej, turystycznej, zrównoważonej i branży spotkań (tabela 24).

7.1.1. Ranking konkurencyjności miast na rynku spotkań

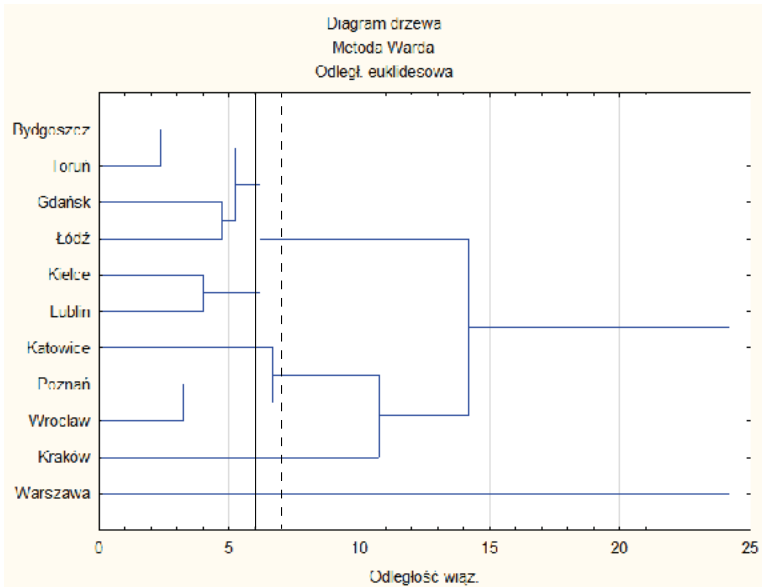
Badane miasta uszeregowano pod względem wartości syntetycznego wskaźnika konkurencyjności (tabela 24). Liderem tego zestawienia była Warszawa, w przypadku której odnotowano wynik niemal trzykrotnie przekraczający wartości średnie dla wszystkich miast. Drugi w kolejności był rezultat Krakowa, który prawie dwukrotnie przewyższył średnie, co oznacza, że stolica Małopolski charakteryzuje się ponadprzeciętnym poziomem konkurencyjności branży spotkań. Z kolei dla Wrocławia i Poznania wartości wskaźnika były najbardziej zbliżone do średnich. Wyniki pozostałych siedmiu miast nie przekroczyły jedności, co oznacza, że charakteryzowały się poziomem konkurencyjności poniżej przeciętnej. O ile jednak rezultaty Gdańska i Katowic nie były dużo niższe od średnich, o tyle wartość wskaźnika dla Kielc zdecydowanie odbiegała od średnich i wyników pozostałych miast.

7.1.2. Analiza skupień

Następnie stworzono dendrogram (wykres 25), grupujący miasta najbardziej do siebie podobne (o zbliżonych wartościach zmiennych użytych do konstrukcji syntetycznego wskaźnika), a także wykres odległości wiązania względem etapów wiązania (wykres 26) umożliwiający wskazanie liczby skupień. Analizując drugi z wymienionych wykresów w celu określenia liczby skupień, należałoby stwierdzić, że wartość krytyczna (oznaczona linią przerywaną na obydwóch wykresach) powinna zostać wyznaczona dla odległości równiej 7 (lub wyższej, ale maksymalnie równiej 10), ponieważ w tym przypadku występuje największy „skok” na wykresie odległości między poszczególnymi krokami grupowania. W takiej sytuacji powstałyby cztery skupienia, z czego w jednym z nich znalazłaby się ponad połowa miast. Stwierdzono, że to stanowiłoby zbyt duże uproszczenie dalszych analiz, dlatego granicę poprowadzono dla odległości równiej 6 (linia ciągła na obydwóch wykresach), tworząc sześć następujących grup:

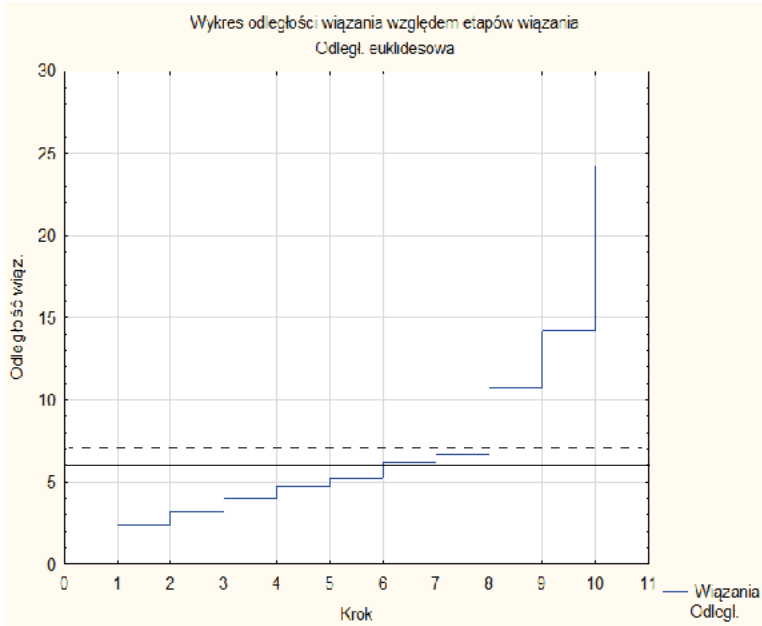
- 1) Warszawa,
- 2) Kraków
- 3) Wrocław i Poznań,
- 4) Katowice,
- 5) Kielce i Lublin,
- 6) Bydgoszcz, Gdańsk, Łódź i Toruń.

Wykres 25. Dendrogram



Źródło: opracowanie własne przy pomocy programu Statistica.

Wykres 26. Wykres odległości wiązania względem etapów wiązania



Źródło: opracowanie własne przy pomocy programu Statistica.

Analizując strukturę poszczególnych skupień odwoływano się przede wszystkim do ogólnych i szczegółowych wyników przedstawionych w tabeli 24. Jak wspomniano wcześniej, **Warszawa** znacząco wyróżniła się na tle pozostałych miast. Wysoka pozycja stolicy Polski w rankingu oraz wyodrębnienie jej jako pojedynczego skupienia (wykres 25) wynikały przede wszystkim z dużej konkurencyjności gospodarczej oraz branży spotkań (tabela 24). W przypadku kategorii należących do powyższych wymiarów ogólnej konkurencyjności za każdym razem wyniki tego miasta ponad trzykrotnie przekraczały wartości średnie, a zbliżone lub niewiele niższe rezultaty odnotowano dla kategorii w ramach konkurencyjności turystycznej. Równocześnie Warszawa była najmniej bezpiecznym miastem spośród badanych, co przełożyło się na niższy wynik w odniesieniu do konkurencyjności zrównoważonej. Korzystne warunki klimatyczne oraz duża powierzchnia terenów zielonych i prawnie chronionych przyczyniły się jednak do tego, że wskaźnik dla tego wymiaru przekraczał wartości przeciętne.

Kraków był kolejnym miastem, które samodzielnie tworzyło skupienie (wykres 25) Stolicę Małopolski wyróżniła głównie atrakcyjność turystyczna, w przypadku której odnotowano najwyższy wynik konkurencyjności wśród wszystkich miast, przekraczający nawet rezultat Warszawy (tabela 24). Ze względu na to oraz dzięki rozbudowanej bazie noclegowej i gastronomicznej wartość wskaźnika dla wymiaru konkurencyjności turystycznej była najbardziej zbliżona do wyniku lidera. Dobry rezultat odnotowano również dla konkurencyjności lokalnej branży spotkań, natomiast w przypadku pozostałych dwóch wymiarów wyniki nieznacznie przewyższały średnią (konkurencyjność gospodarcza) lub były niewiele niższe od jedności (konkurencyjność zrównoważona). Podobnie jak dla Warszawy, tak również dla Krakowa najniższa wartość została uzyskana w kategorii „bezpieczeństwo”.

Trzecie skupienie tworzyły miasta o przeciętnym poziomie konkurencyjności na międzynarodowym rynku spotkań, czyli **Wrocław i Poznań** (wykres 25). Wyniki obydwóch miast w każdym wymiarze i kategorii oscylowały wokół jedności (tabela 24). Stolica Wielkopolski nieznacznie przeważała nad Wrocławiem pod względem konkurencyjności gospodarczej i zrównoważonej, a stolica Dolnego Śląska uzyskała przewagę nad Poznaniem w zakresie konkurencyjności turystycznej. Natomiast branża spotkań w obydwóch miastach ma bardzo zbliżony potencjał – w przypadku Wrocławia w badanym okresie odnotowano większą liczbę spotkań i innych wydarzeń, a z kolei Poznań dysponował większym zapleczem i wsparciem w zakresie organizacji spotkań.

Ostatnie jednoelementowe skupienie tworzyły **Katowice** (wykres 25). W ogólnym rankingu miasto to odnotowało wyższy wynik niż Gdańsk (tabela 24), ale nie zostało z nim połączone w jedno skupienie, ani z innymi miastami o podobnym potencjale. Poziom konkurencyjności branży spotkań Katowic był zbliżony do średniego, natomiast wyróżnikiem tego miasta jest przede wszystkim ponadprzeciętna dostępność komunikacyjna, przekładająca się na wynik wymiaru konkurencyjności gospodarczej powyżej jedności. Z kolei dużo gorsze rezultaty odnotowano dla

kategorii w ramach konkurencyjności turystycznej, a także odnoszących się do klimatu oraz terenów zielonych i chronionych, przez co Katowice znalazły się na ostatnim miejscu pod względem konkurencyjności zrównoważonej.

Do kolejnego skupienia należą miasta o najniższej konkurencyjności na rynku spotkań, czyli **Lublin i Kielce** (wykres 25). Stolica Świętokrzyskiego była na ostatnim miejscu w niemal każdej kategorii – od Lublina lub innych miast wypadła lepiej jedynie pod względem obiektów konferencyjnych i lokalnego wsparcia, bezpieczeństwa oraz otoczenia (tabela 24). Wyniki Lublina w zakresie konkurencyjności branży spotkań i konkurencyjności zrównoważonej były bardzo podobne do rezultatów Kielc, ale dla dwóch pozostałych wymiarów wyniki Lublina przewyższały wartości odnotowane dla Kielc, choć wciąż były zdecydowanie poniżej średniej.

Ogólny poziom konkurencyjności poniżej przeciętnej charakteryzował również miasta tworzące ostatnie skupienie. Była to też najliczniejsza grupa, ponieważ w jej skład wchodziły aż cztery miasta – **Bydgoszcz, Gdańsk, Łódź i Toruń** (wykres 25). Obecność Gdańska w tym skupieniu może zaskakiwać, ze względu na dość wysoką, piątą pozycję w ogólnym rankingu (tabela 24). Jednak elementem łączącym je z pozostałymi miastami była przynajmniej przeciętna lub ponadprzeciętna konkurencyjność zrównoważona, przy niższych wartościach wskaźników dla pozostałych wymiarów. To jedyny wymiar, w przypadku którego Warszawa nie zajmowała pozycji lidera (wyższe wyniki odnotowano dla Bydgoszczy i Gdańska). Zaskoczeniem nie powinien być z kolei fakt, że pierwsze skupienie na dendrogramie (wykres 25) powstało z połączenia Bydgoszczy i Torunia, ponieważ miasta te leżą najbliżej siebie, przez co dane dotyczące warunków klimatycznych pochodzą z tej samej stacji meteorologicznej, podobnie jak informacje o połączeniach lotniczych czy liczbie pasażerów odnoszą się do tego samego lotniska.

Przedstawiona charakterystyka badanych miast wskazuje na ich zróżnicowanie pod względem konkurencyjności na międzynarodowym rynku spotkań. Ponadto potencjał poszczególnych miast jest tworzony na podstawie różnych elementów. Niewątpliwa przewaga Warszawy wynika przede wszystkim z jej wielkości i funkcji stołecznej. Dobry rezultat Krakowa jest efektem jego atrakcyjności turystycznej, pozycja Gdańska jest w dużej mierze związana z korzystnym położeniem geograficznym i warunkami klimatycznymi, a Katowic – z dobrą dostępnością komunikacyjną. Z kolei na potencjał Wrocławia i Poznania składa się dbałość o rozwój wszystkich wymiarów konkurencyjności, natomiast w przypadku pozostałych miast wadę w postaci mniejszej liczby ludności (poza Łodzią) można przekształcić w zaletę – korzystając z wyższej konkurencyjności zrównoważonej. Takie zróżnicowanie miast stanowi wyzwanie dla CB, ponieważ wymaga dokładnego poznania przez jej pracowników specyfiki lokalizacji, wskazania słabych i mocnych stron obszaru, a być może także dostosowania zadań podmiotu i zastosowania odmiennych rozwiązań organizacyjnych w celu doprowadzenia do rozwoju lokalnej branży spotkań.

7.2. Role convention bureau według przedstawicieli instytucji

Wskaźnik konkurencyjności ułatwia możliwie obiektywną analizę wymiarów konkurencyjności miast w zakresie pozyskiwania spotkań międzynarodowych. Uzyskanie pełnego obrazu polskich miast na arenie międzynarodowej wymaga zestawienia wyników badań wtórnych z informacjami, jak przedstawiciele CB postrzegają lokalne uwarunkowania, a tym samym w jaki sposób dostosowują do nich swoją działalność i z jakimi wyzwaniem muszą się mierzyć podczas codziennego funkcjonowania. Dlatego przeprowadzono wywiady osobiste z osobami zarządzającymi polskimi CB, podczas których podjęto następujące kwestie: ocena konkurencyjności miasta, zadania realizowane w instytucji, współpraca CB z innymi podmiotami.

7.2.1. Konkurencyjność miast – kryteria wyboru lokalizacji spotkania

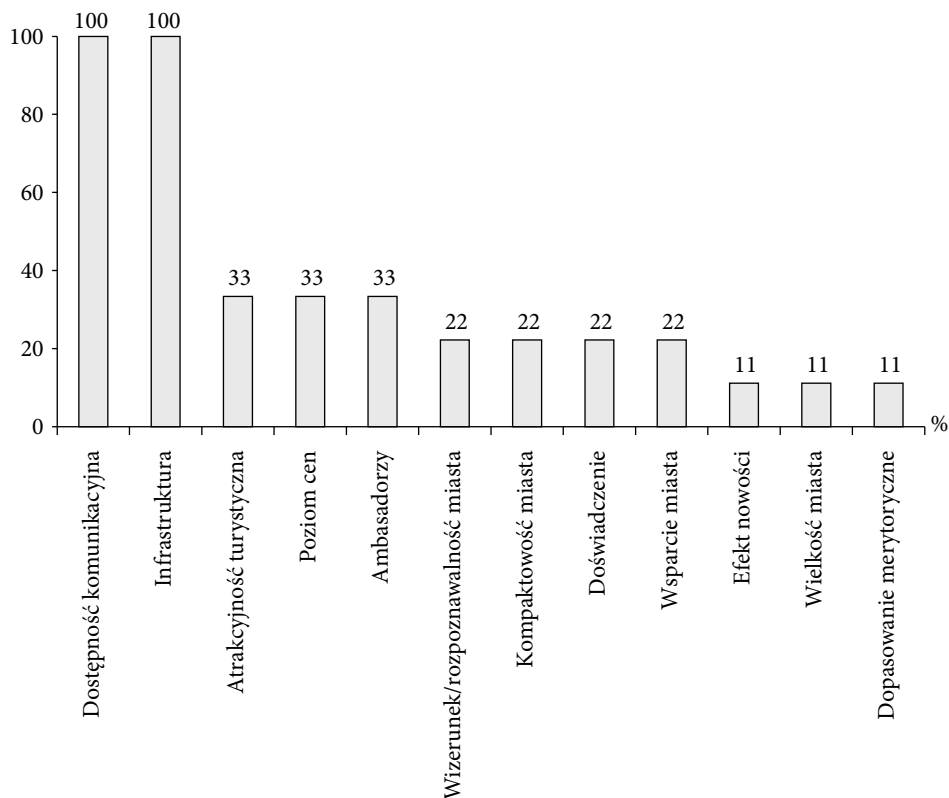
Na początku pierwszej części rozmowy respondenci zostali poproszeni o określenie, jakimi **kryteriami**, ich zdaniem, kierują się organizatorzy spotkań podczas **wyboru lokalizacji wydarzenia**. Uogólnione odpowiedzi przedstawiono na wykresie 27. Wszyscy przedstawiciele CB stwierdzili, że kluczowa jest dostępność komunikacyjna (związana przede wszystkim z transportem lotniczym, „czyli lotnisko z dobrą siatką połączeń lub bliskość lotniska” – respondent I; „z dużym naciskiem na połączenia regularne i bezpośrednie” – respondent F). Respondent D podkreślił wręcz, że „jest to ważny warunek, takie kryterium wstępne, które pozwala nam przejść dalej”⁵⁷. Jeżeli nie mamy takiej możliwości, dotarcie do nas jest trudne, to w zasadzie nie mamy szansy, jeżeli chodzi o goszczenie dużych wydarzeń z udziałem gości z zagranicy”. Równie istotna jest infrastruktura, rozumiana przede wszystkim jako obiekty konferencyjne i wystawiennicze, a także zaplecze hotelowe o odpowiednim standardzie (głównie 4 i 5*). Zdaniem respondenta F to, które z powyższych kryteriów (dostępność komunikacyjna, *venue* i obiekty noclegowe) należy uznać za najważniejsze, zależy już konkretnego przypadku, jakim jest organizacja określonego spotkania.

Pozostałe odpowiedzi były już dużo bardziej zróżnicowane (wykres 27). Wśród nich należy szczególnie wyróżnić dopasowanie merytoryczne, które co prawda zostało wymienione tylko raz, ale prawdopodobnie jest to ważny warunek, który powinien być uwzględniony w lokalizacji spotkania. Może na to wskazywać chociażby uwzględnianie tego czynnika na na listach kryteriów publikowanych w ostatnich latach i omówionych w rozdziale 3.1. Wcześniej stosunkowo rzadko

⁵⁷ W procesie pozyskiwania wydarzenia (uzupełnienie autorki).

pojawiał się on w literaturze przedmiotu. Zdaniem respondenta C kryterium to sprowadza się do pytania, „czy miasto jest partnerem merytorycznym”, czyli jeżeli stowarzyszenie działa w określonej branży, to czy w danym miejscu jest ona dobrze rozwinięta, czy miasto jest regionalnym/światowym liderem w tym zakresie itd.

Wykres 27. Kluczowe kryteria wyboru lokalizacji spotkania według przedstawicieli CB



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto 1/3 rozmówców wśród wymogów stawianych przez organizatorów wymieniła poziom cen, zaangażowanie ambasadorów oraz elementy składające się na atrakcyjność turystyczną miasta (wykres 27). Respondent A zwrócił uwagę na to, że oferta turystyczna jest ważnym kryterium w szczególności w przypadku dużych kongresów, podczas których do miasta przyjeżdżają uczestnicy razem z osobami towarzyszącymi. Zdaniem przedstawicieli polskich CB znaczenie ma także kompaktowość miasta, rozumiana jako dogodne usytuowanie względem siebie głównych punktów miasta (jak lotnisko, dworzec, centrum, obiekty konferencyjne i hotelowe), a także jego wielkość, doświadczenie w pozyskiwaniu i organizowaniu

wydarzeń w danej lokalizacji czy efekt nowości. Natomiast zastanawiać może to, że niewielu (2 na 9) respondentów mówiło o wpływie wizerunku bądź rozpoznawalności miasta, a także zaangażowaniu jego władz w pozyskiwanie spotkań. Tym bardziej że respondent C podkreślił, że *„oferta destynacji jest tym silniejsza, im bardziej dana destynacja, czyli najczęściej władze samorządowe rozumieją benefity dla miasta czy dla regionu wynikające z tego, że ci ludzie przyjadą; benefity wynikające z transferu wiedzy. (...) Jeżeli lokalna władza rozumie tą korzyść, to wtedy jest w stanie lepiej wspierać ofertę destynacji takimi elementami, jak: bezpłatna komunikacja miejsca, bezpłatne venue na welcome reception, udział prezydenta miasta w wydarzeniu itd.”*

Następnie skonfrontowano respondentów z listą kryteriów opracowaną na podstawie analizy literatury i poproszono, by ocenili w pierwszej kolejności, jak ważne ich zdaniem są wymienione warunki, a dalej – aby stwierdzili, w jakim stopniu reprezentowane przez nich miasta je spełniają. W obu przypadkach używali 5-stopniowej skali, w której 5 punktów oznacza bardzo ważne kryterium i że dane miasto bardzo dobrze prezentuje się pod jego względem. Wyniki przedstawiono w tabeli 25. Największą liczbę punktów w zakresie ważności kryteriów przyznano bazie noclegowej, a kolejne wyniki odnotowano dla dostępności obiektów konferencyjnych oraz dostępności komunikacyjnej. W przypadku hoteli istotna jest zarówno liczba miejsc, jak i standard i marka obiektów. Natomiast *„jeżeli nie mamy odpowiedniego venue, nie pozyskamy wydarzenia”* (respondent D), a organizatorzy zwracają uwagę nie tylko na dostępną przestrzeń konferencyjną, lecz także wystawienniczą (podkreślili respondenci D i F).

Średnią wartość równą 4 lub wyższą przypisano poziomowi cen i kosztów, lokalnemu wsparciu oraz bezpieczeństwu, i te wymogi należy potraktować jako ważne (tabela 25). Równocześnie respondenci różnili się w ocenie ważności potencjalnej wysokości kosztów organizacji wydarzenia w danym miejscu, ponieważ część rozmówców uznawała to za średnio ważne, a inni nawet za bardzo ważne kryterium – respondent D zaznaczył, że *„szczególnie teraz organizatorzy jednak bardzo liczą każdą złotówkę”*. Dodał również, że w tej kwestii duże znaczenie ma także możliwość pozyskania sponsorów w określonym mieście i kraju. W przypadku lokalnego wsparcia respondenci D i F zwrócili uwagę na to, że może być ono postrzegane na dwa sposoby: jako wsparcie finansowe lub organizacyjne władz miasta (udział w wydarzeniu prezydenta czy inne wsparcie przedstawicieli samorządu), i te dwa elementy mogą mieć odmienne znaczenie dla organizatorów spotkań. Z kolei zdecydowanie za najmniej istotny warunek uznano klimat, ponieważ tylko w tym przypadku wynik był niższy od 3. Respondent I tak uzasadnił niską ocenę tego kryterium: *„Moim zdaniem jest to mało ważne. Wręcz nawet są takie sytuacje, że często organizator woli zorganizować swoje spotkanie w takim sezonie pozawakacyjnym, pozaurlopowym, gdy po prostu ceny są niższe i ta dostępność hoteli i innej infrastruktury jest ciekawsza”*.

Tabela 25. Ocena ważności i realizacji kluczowych kryteriów wyboru lokalizacji spotkania

Kryterium	Ważność	Odchylenie standardowe	Ranking	Realizacja	Odchylenie standardowe	Ranking
Dostępność komunikacyjna	4,67	0,50	3	4,11	0,78	3
Atrakcyjność turystyczna	3,56	0,73	8	3,83	0,79	9
Baza noclegowa	5,00	0,00	1	4,11	0,60	3
Poziom cen i koszty	4,22	0,83	4	4,33	0,87	1
Dostępność obiektów	4,78	0,44	2	4,00	0,87	7
Klimat	2,67	0,50	11	3,44	0,53	11
Restauracje/jedzenie	3,33	0,87	9	4,33	0,71	1
Bezpieczeństwo	4,00	0,71	6	4,11	0,60	3
Wizerunek miasta	3,67	0,87	7	3,61	0,99	10
Lokalne wsparcie	4,11	0,60	5	3,89	0,60	8
Uwarunkowania gosp./polit.	3,22	1,09	10	4,11	0,93	3
Średnia	3,9293			3,9899		

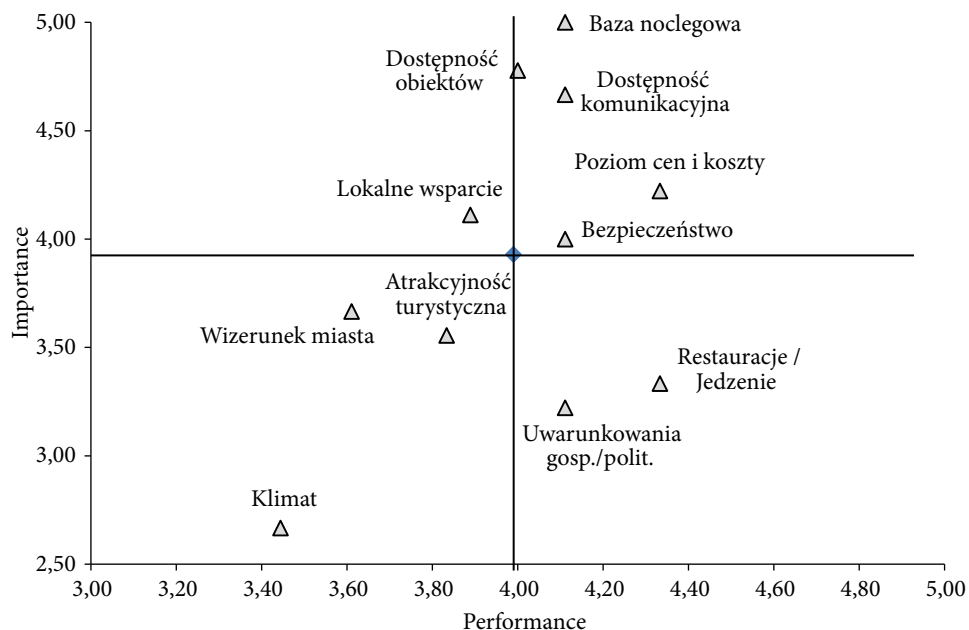
Źródło: opracowanie własne.

W zakresie oceny stopnia spełniania kryteriów najwyższy wynik odnotowano dla poziomu cen i kosztów (tabela 25). Drugi rezultat uzyskały cztery wymogi organizatorów: dostępność komunikacyjna, baza noclegowa, bezpieczeństwo oraz uwarunkowania polityczne i gospodarcze. Najniżej ponownie oceniono klimat, a także wizerunek miasta. Niskie oceny wizerunku miasta mogą być związane z tym, że nawet tak dobrze znane w Polsce lokalizacje jak Kraków czy Warszawa w praktyce nie są aż tak rozpoznawalne wśród organizatorów spotkań międzynarodowych i bardzo dużo jeszcze im brakuje do wypracowania takiej pozycji, jaką ma np. Praga (zdaniem respondenta A). Analizując wyniki, nie można jednak stwierdzić, że wymienione powyżej oraz pozostałe kryteria były w niewielkim stopniu spełniane przez badanie miasta, skoro rezultaty przewyższały lub były bliskie wartości równiej 3,5, gdzie 3 stanowi środek skali.

Uzyskane wyniki naniesiono na macierz IPA (wykres 28), aby określić, które elementy są istotnym składnikiem potencjału konkurencyjnego, a które wymagają poprawy, by skutecznie rywalizować o spotkania międzynarodowe. Najwyższe oceny ważności i stopnia realizacji przyznano pięciu kryteriom: baza noclegowa, dostępność obiektów (konferencyjnych), dostępność komunikacyjna, poziom cen i kosztów oraz bezpieczeństwo. W większości są to więc tzw. kryteria logistyczne (zob. rozdział 3.3 oraz ICCA, 2009), czyli minimum, które musi spełniać miasto, aby mogło zostać wzięte pod uwagę jako gospodarz określonego spotkania. Bezpieczeństwo prawdopodobnie stopniowo jest włączane do tej grupy i mając na uwadze

ryzyko związane np. z możliwością przeprowadzenia ataku terrorystycznego, organizatorzy starają się znacząco ograniczyć potencjalne zagrożenie. W opinii respondentów reprezentowane przez nich miasta w dobrym stopniu spełniają powyższe warunki, choć być może dostępność infrastruktury konferencyjno-wystawienniczej będzie wymagała poprawy.

Wykres 28. Macierz IPA – kryteria wyboru miast



Źródło: opracowanie własne.

Dopracowania wymaga przede wszystkim lokalne wsparcie, ze względu na umiejscowienie tego wymogu w ćwiartce A (wykres 28). Respondenci widzieli więc potrzebę większego zaangażowania instytucji publicznych w proces pozyskiwania wydarzeń. Z kolei w grupie warunków o niższym priorytecie znalazły się wyniki dotyczące: wizerunku miasta, atrakcyjności turystycznej oraz klimatu. Zaznaczono już, że klimatowi respondenci przypisali najniższe oceny w obu kategoriach, zatem jego lokalizacja w tej ćwiartce nie jest zaskoczeniem. Dziwić może jednak przyporządkowanie do tej grupy wizerunku oraz atrakcyjności turystycznej miasta, ponieważ o ile nie są kluczowe na wstępnym etapie pozyskiwania spotkania, o tyle mogą być decydujące podczas ostatecznego wyboru z wąskiej listy kandydatów. Respondent I zauważa, że wizerunek wpływa na to, że „organizator w ogóle interesuje się danym miastem”, choć równocześnie dodaje, że „z drugiej strony nie przesądza decyzji o organizacji”. Prawdopodobnie nie do końca zgodziłby się z tym

respondent F, ponieważ jego zdaniem wizerunek miasta, a właściwie postrzeżenie jego atrakcyjności turystycznej, ma znaczenie i „*jeżeli mamy porównywalne oferty, to ktoś patrzy, do którego miasta ludzie chętniej przyjadą (bo pewnie myślą, że milej spędzą czas)*”. Powyższe kwestie prawdopodobnie wymagają więc poprawy, choć nie we wszystkich miastach w jednakowym stopniu, biorąc pod uwagę wyniki analizy wymiarów konkurencyjności w ramach syntetycznego wskaźnika (zob. rozdział 6.1).

Podobne zalecenia powinno się zastosować w przypadku oferty gastronomicznej oraz uwarunkowań polityczno-gospodarczych (wykres 28). Oceny realizacji tych kryteriów wyraźniej przewyższały ich ważność w oczach respondentów, dlatego zostały przyporządkowane do ćwiartki D. Relatywnie niższe oceny w przypadku uwarunkowań polityczno-gospodarczych mogą też wynikać z tego, że zdaniem respondenta A organizatorzy przypisują odmienne znaczenie warunkom politycznym i gospodarczym. Według standardowej interpretacji macierzy IPA prawdopodobnie należałoby zrezygnować lub przynajmniej ograniczyć koncentrację na tych wymogach, lecz ze względu na relatywnie wysokie wyniki oraz specyfikę branży spotkań takie wytyczne byłyby niewłaściwie. Rezultaty oznaczają raczej to, że powyższe kryteria nie są tak istotne jak dostępność komunikacyjna, jakość infrastruktury czy poziom cen. Nie zmienia to jednak faktu, że mogą one stanowić atut polskich miast i pomóc w wyróżnieniu się na arenie międzynarodowej, biorąc pod uwagę relatywnie wysokie oceny stopnia spełniania tych dwóch warunków.

Respondenci mieli możliwość uzupełnienia listy kryteriów, jeżeli uznali, że jakiegoś ważnego wymogu organizatorów ich zdaniem brakuje. Pięcioro rozmówców przedstawiło swoje wskazania, wśród których znalazły się następujące kryteria:

- obecność i aktywność ambasadorów (kryterium wymienione przez dwóch respondentów)⁵⁸,
- doświadczenie w pozyskiwaniu i organizacji wcześniejszych wydarzeń,
- członkostwo w stowarzyszeniach,
- postrzeżenie miasta jako nowy rynek dla organizatora-stowarzyszenia i jego członków,
- wsparcie, jakie może zaoferować organizatorowi CB.

Respondenci dokonali oceny tych wymogów analogicznie do warunków wymienionych na liście kryteriów opracowanej na podstawie analizy literatury. Uznano je za dość ważne i wystarczająco spełniane warunki (wyniki zbliżone do 4). Z kolei kryterium dotyczące postrzeżenia lokalizacji jako nowy rynek jest związane z dopasowaniem merytorycznym, o którym mówił wcześniej inny respondent. Oznacza to, że stowarzyszenie dostrzega potencjał w określonym mieście w zakresie pozyskania nowych członków lub partnerów w ramach reprezentowanej branży. Dodatkowo

⁵⁸ Respondent A przypisał duże znaczenie determinacji ambasadorów, twierdząc, że: „*jeżeli jest ktoś, kto bardzo chce przyciągnąć (spotkanie), to on przyciągnie*”, ale dodając równocześnie, że oczywiście tylko wtedy, jeżeli wydarzenie odpowiada skalą możliwościom organizacyjnym danego miasta.

pojawia się „efekt nowości”, tzn. spotkanie dotąd nie odbywało się jeszcze w Polsce i (lub) określonym mieście.

Po zakończeniu oceny punktowej respondenci zostali poproszeni o wskazanie kwestii, które **powinny ulec poprawie**, i określenie, czy istnieje taka możliwość. Wymieniali tutaj przede wszystkim dostępność komunikacyjną oraz dostępność bazy noclegowej i konferencyjno-wystawienniczej („*Na pewno większa liczba połączeń lotniczych i więcej noclegów spowodowałaby, że jesteśmy bardziej konkurencyjni*” – respondent F), zaznaczając równocześnie, że w zakresie tych kryteriów następują powolne zmiany na lepsze lub czasowo nie ma szans na ich poprawę ze względu na wysokie koszty prowadzenia takich inwestycji. Respondenci nie traktowali jednak tej kwestii jako problem, lecz jako wyzwanie, dostosowując po prostu dobór spotkań, o które się ubiegają, do lokalnych uwarunkowań. Z kolei w miastach o wystarczającej infrastrukturze trudność stanowi koordynacja kalendarza wydarzeń i konieczność zarządzania ruchem turystycznym.

Przedstawiciele CB podnosili również kwestię poprawy wizerunku miast, a właściwie potrzebę zwiększenia rozpoznawalności poszczególnych jednostek przestrzennych oraz całego kraju na arenie międzynarodowej. Respondent D stwierdził, że to „*coś, nad czym pracujemy i coś, co się zmienia w oczach uczestników wydarzeń dopiero jak do (Miasta) przyjadą*”. Zdaniem rozmówców zmianie powinno ulec też lokalne wsparcie rozumiane jako bezpośrednie wsparcie dla organizatora w zakresie np. transportu publicznego czy organizacji *gala dinner*, ale także wsparcie dla CB, by jeszcze lepiej mogło służyć organizatorom, ambasadorom i miejscowej branży spotkań. Odpowiedzi respondentów pokrywały się więc w znaczącym stopniu z wynikami analizy ważności-realizacji (IPA – wykres 28).

Ostatnie pytanie w tej części rozmowy dotyczyło **czynników decydujących o skutecznym pozyskiwaniu spotkań**. Na podstawie wypowiedzi respondentów należy stwierdzić, że kluczowe są dwie kwestie: kontakt z organizatorem oraz współpraca w mieście. W pierwszej kolejności dana lokalizacja musi „*zaistnieć w świadomości*” decydentów jako potencjalnie właściwe miejsca na organizację spotkania. Konieczne jest też nawiązywanie bezpośrednich kontaktów z przedstawicielami stowarzyszeń, PCO, lokalnymi ambasadorami i budowanie z nimi trwałych relacji jako z osobami, które mogą mieć wpływ na dokonanie ostatecznego wyboru lokalizacji wydarzenia. Respondent F podkreśla wręcz, że liczy się „*przede wszystkim współpraca z tymi, którzy decydują, czyli wtedy trzeba mieć po prostu lokalnego ambasadora, bo nawet najlepsza oferta prawdopodobnie się nie przebiję, jeżeli będzie inna, nawet trochę gorsza, ale nikt z zarządu takiej organizacji nie będzie znał, lobbował*⁵⁹”.

W tym przypadku ważne jest też odpowiednie przygotowanie i zaprezentowanie oferty danego miasta, które nie jest możliwe bez ścisłej współpracy wszystkich

⁵⁹ Na rzecz danego miasta (uzupełnienie autorki).

podmiotów ją tworzących, zarówno prywatnych, jak i publicznych. Ułatwia ona zrozumienie lokalnych uwarunkowań oraz wzajemnych potrzeb. Równocześnie, „każdy musi robić to, co do niego należy, ale na rzecz danego wydarzenia” (respondent A). Ważne jest więc również zaangażowanie, profesjonalne podejście i jakość obsługi, a także szybkość reakcji na otrzymane zapytanie lub *request for proposals*. Czynnikiem rozstrzygającym może być też cena, wrażenia po wizycie kontrolnej lub postrzeganie miasta przez pryzmat możliwości wejścia na nowy rynek. Próbując możliwie najwięcej opisać kluczowe czynniki sukcesu w pozyskiwaniu spotkań, prawdopodobnie należałoby je zawrzeć w trzech słowach: kontakty, współpraca, zaangażowanie.

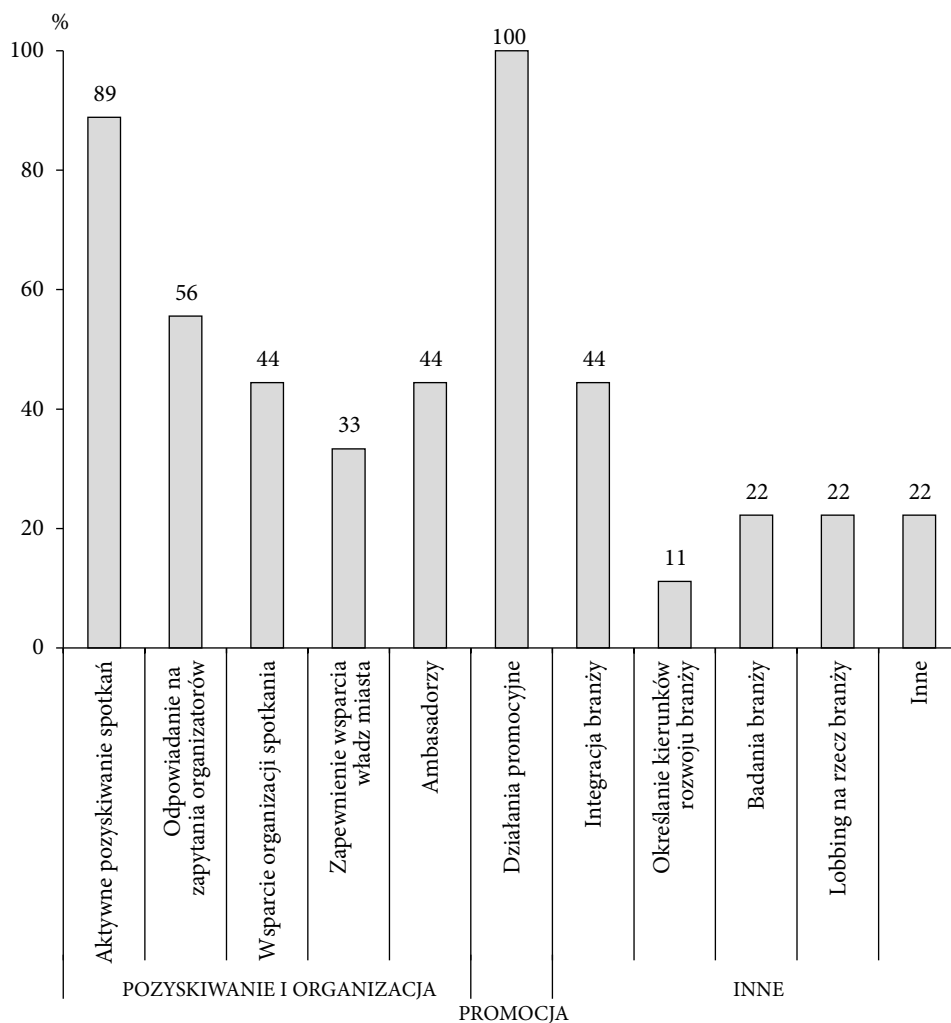
7.2.2. Zadania convention bureau

Druga część wywiadu dotyczyła działalności CB i na początku rozmówcy zostali zapytani o to, jakie **zadania** są wykonywane przez reprezentowane przez nich CB. Podsumowanie odpowiedzi przedstawiono na wykresie 29, przy czym trzeba podkreślić, że brak odpowiedzi nie jest równoznaczny z tym, że określone CB nie realizuje danego zadania, a jedynie respondent nie wymienił go w swojej wypowiedzi. Należy uznać, że większość odpowiedzi była zbliżona i zbieżna z wynikami badania ankietowego wśród zagranicznych i polskich instytucji (zob. rozdział 6). Wśród kluczowych aktywności wskazywano przede wszystkim dwie uzupełniające się sfery działalności: pozyskiwanie spotkań oraz promocję miasta (wykres 29). Odpowiedzi różniły się głównie w zakresie rozłożenia akcentów: które zadania wymieniano jako pierwsze i czy rola CB w ubieganiu się o wydarzenia była bardziej aktywna czy pasywna. Ponadto nawet jeżeli promocję wskazywano jako podstawowy zakres aktywności, to i tak zaznaczano, że docelowo głównym celem działalności CB jest przyciągnięcie wydarzeń do danego miasta.

Według respondentów polskie CB są aktywne zarówno na etapie pozyskiwania spotkań, jak i ich późniejszej organizacji. Analizując zakres działań w obu fazach, należy jednak stwierdzić, że CB jest najmocniej zaangażowane w aktywności poprzedzające zapadnięcie decyzji o wyborze lokalizacji wydarzenia. Respondenci wymieniali tutaj:

- poszukiwanie spotkań, które można zorganizować w mieście,
- odpowiadanie na zapytania organizatorów,
- tworzenie i składanie bidów (lub pomoc w ich przygotowaniu),
- realizację wizyt kontrolnych,
- weryfikacja informacji (np. czy lokalny obiekt w rzeczywistości może przyjąć tyle osób, ile pierwotnie zadeklarował organizatorowi),
- kontaktowanie ze sobą różnych podmiotów, poszukiwanie partnerów,
- zapewnienie wsparcia władz miasta,

Wykres 29. Zadania realizowane w polskich convention bureaux



Źródło: opracowanie własne.

przy czym należy zaznaczyć, że część z powyższych zadań może być wykonywana zarówno przed, jak i po dokonaniu wyboru określonego miasta (ale przed terminem organizacji wydarzenia) – w zależności od wielkości spotkania i złożoności procesu decyzyjnego. Ostatni punkt wskazuje również na potrzebę budowania relacji z przedstawicielami samorządu, a samo wsparcie pozyskiwania i organizacji spotkania może polegać m.in. na wystosowaniu przez prezydenta miasta listu zapraszającego uczestników do udziału w wydarzeniu, otwarciu spotkania przez przedstawiciela urzędu miasta lub zapewnieniu tzw. biletu konferencyjnego na

komunikację publiczną. Respondent C zwrócił uwagę na bardzo ważną kwestię: „*staramy się pozyskiwać te wydarzenia, które nie zostaną do (Miasta) pozyskane, jeżeli my się w nie nie włączymy*”, co w praktyce oznacza, że CB koncentrują się przede wszystkim na spotkaniach stowarzyszeń. Wynika to głównie ze skali tych wydarzeń, złożoności ich programu, ogłaszania *request for proposals*, np. w bazach ICCA, czy sposobu aplikowania, aby kandydatura określonego miasta została w ogóle wzięta pod uwagę.

Zakres działań CB podczas organizacji wydarzenia jest zdecydowanie węższy i ograniczony głównie do przygotowania stoisk informacyjnych na lotnisku oraz w miejscu, w którym spotkanie się odbywa. Instytucja zapewnia również niezbędne materiały dotyczące miasta. Czasem zdarza się, że CB przejmuje na siebie odpowiedzialność za transport VIP-ów lub zapewnienie dodatkowej atrakcji dla uczestników spotkania, jak np. organizacja zwiedzania miasta z przewodnikiem. Podczas kryzysowych sytuacji CB może również pomóc w rozwiązywaniu problemów, np. w kontakcie z instytucjami miejskimi i przełożeniu o jeden dzień remontu ważnej arterii komunikacyjnej prowadzącej z centrum miasta do obiektu goszczącego duży kongres. Powyższe kwestie uwzględniono w pozycji „wsparcie organizacji wydarzenia” na wykresie 29.

Różnice pomiędzy poszczególnymi CB polegają przede wszystkim na tym, na ile poszczególne instytucje są aktywne w poszukiwaniu spotkań, które można zorganizować w mieście, a także na tym, jak bardzo angażują się w zadania na poszczególnych etapach procesu pozyskiwania i organizacji wydarzeń. Część z nich próbuje się też wyróżnić, zapewniając dodatkowe wsparcie organizatorom, jak np. poświęcona konferencji strona internetowa czy system/aplikacja ułatwiająca rejestrację uczestników. Wszystkie natomiast zajmują się **działaniami promocyjnymi** rozumianymi głównie jako przygotowanie materiałów i wydawnictw informacyjnych, uczestnictwo w targach branżowych czy organizacja wizyt studyjnych. W ostatnim przypadku należy odróżnić wizyty kontrolne, bezpośrednio związane z pozyskiwaniem określonego wydarzenia, właśnie od wizyt studyjnych, stanowiących element promocji miasta na rynku spotkań.

Trzeba również zaznaczyć, że promocja miasta na rynku spotkań różni się od promowania go jako destynacji turystycznej. Respondent F podkreślił, że „*decyzje o lokalizacji wielu imprez zapadają nie w wyniku fajnych reklam telewizyjnych, ale w wyniku konkretnych ofert albo wręcz nawet konkretnych znajomości, czyli gdy ktoś wie, że można nam zaufać*”. Wiąże się to więc nie tylko z zastosowaniem nieco innych narzędzi, ale także z tym, co jest przedmiotem przekazu. W przypadku branży spotkań najistotniejsze są kontakty bezpośrednie i istotna jest nie promocja ogółem (nie rozpowszechnienie pożądanego obrazu miasta wśród możliwie największej grupy odbiorców), lecz dotarcie do kluczowych decydentów. Natomiast w zakresie komunikatu niejednokrotnie ważniejszy okazuje się potencjał biznesowy miasta i to on w pierwszej kolejności musi zostać wyeksponowany, a dopiero w dalszej części

prezentowane są elementy składające się na atrakcyjność turystyczną określonego miasta. Dlatego CB często współpracują z agencjami rozwoju gospodarczego, rozwoju przedsiębiorczości, biurami obsługi inwestorów i innymi instytucjami zajmującymi się przyciąganiem inwestorów do miasta, ponieważ przeważnie używają podobnych argumentów i potrzebują zbliżonych informacji. Ponadto obecność CB może być dodatkowym atutem, ponieważ przedsiębiorca czy stowarzyszenie wie, że gdy zdecyduje się na wybór danej lokalizacji i będzie chciał kiedyś zorganizować w niej spotkanie lub inne wydarzenie biznesowe, to uzyska profesjonalne wsparcie w tym zakresie.

Respondenci podkreślali jeszcze jedną istotną sferę działalności CB – współpracę ze środowiskiem akademickim. Przedstawiciele świata nauki są traktowani jako **ambasadorzy** miasta (wykres 29), ponieważ będąc członkami różnorodnych stowarzyszeń, lobują na rzecz danej lokalizacji. Zadania CB w tym przypadku polegają na wyszukiwaniu i kontakcie z osobami, które mogą „od wewnątrz” przedłożyć lub wesprzeć kandydaturę określonego miasta jako gospodarza spotkania. Z drugiej strony czasem to naukowcy wychodzą z inicjatywą i CB jest instytucją, do której mogą się zgłosić i która pomaga w przejściu przez cały proces pozyskiwania wydarzenia. Respondent A podkreślił wręcz, że „*musi być ten ktoś, komu zależy*”. Aby taka sytuacja nastąpiła, CB powinny jednak najpierw zadbać o to, żeby akademicy mieli świadomość, że w mieście działa taki podmiot i na jakie wsparcie mogą liczyć. Powyższa współpraca może przybierać formę programów ambasadorów poszczególnych miast lub doraźnych działań CB.

Respondenci wskazywali również **inne zadania** realizowane przez reprezentowane przez nich instytucje (wykres 29). Wśród nich znalazło się m.in. wytyczanie kierunków rozwoju lokalnej branży spotkań, prowadzenie badań marketingowych czy różnego rodzaju **wydarzenia integrujące branżę** (spotkania, warsztaty itd.). Mają one na celu zacieśnienie współpracy w mieście, zwiększenie przepływu informacji, a także podnoszenie kompetencji pracowników i podnoszenie jakości całościowej oferty miasta. Co ciekawe, tylko w dwóch instytucjach wymieniano wśród zadań CB **prowadzenie badań**, chociaż wszystkie podmioty gromadzą dane statystyczne przynajmniej na potrzeby rocznych raportów Poland Convention Bureau. Waga realizacji projektów badawczych wynika, zdaniem rozmówców, z dwóch przesłanek:

- dane statystyczne stanowią element zbioru informacji o mieście, które mogą przekonać organizatora wydarzenia do wyboru określonej lokalizacji (ale także przyciągnąć inwestorów np. z branży hotelarskiej);
- są one argumentem w wewnętrznej komunikacji, czyli mówią o znaczeniu branży spotkań w mieście i mogą pomóc w uzyskaniu wsparcia miasta, pozyskaniu partnerów itd.

Mówiąc o badaniach, respondenci mieli więc głównie na myśli projekty obejmujące lokalną branżę, a nie dotyczące np. wsparcia organizatora w zakresie zbierania

opinii uczestników spotkania po jego zakończeniu. Ponadto drugi z wymienionych powodów wskazuje na kolejną sferę działalności CB w relacjach z władzami miasta – konieczność lobbowania na rzecz branży spotkań i podkreślenia jej znaczenia (wykres 29), a do tego niezbędne są konkretne argumenty. Respondent C wyodrębnił je wprost, stwierdzając, że „*kolejne działanie to budowanie rozpoznawalności marki [Miasta] jako destynacji kongresowej w polskiej branży. To są te działania, (...), które mają uświadamiać polskim decydom na poziomie rządowym i samorządowym, że nasza branża jest ważna, że pozyskiwanie wydarzeń jest czymś innym niż turystyka backpackersów*”.

Kolejne pytanie dotyczyło **barier** działalności CB. Respondenci byli zgodni, że tym, co w największym stopniu ograniczało zakres obowiązków reprezentowanych instytucji, były zasoby finansowe, jakimi dysponują. Zawężają one zakres i skalę prowadzonych działań, o czym mówili szerzej, odpowiadając na kolejne pytanie. Jest to w dużym stopniu związane z brakiem możliwości rozszerzenia zespołu pracowników. Ponadto zarządzający CB mieli świadomość, że reprezentują relatywnie nowe organizacje w Polsce, dlatego wciąż się uczą, na czym polega ich rola i zdobywają zaufanie podmiotów tworzących szeroko rozumianą branżę spotkań.

Co bardzo ważne i warte podkreślenia: respondenci nie ograniczali się wyłącznie do wskazywania barier stricte dotyczących reprezentowanych instytucji, ale odnosili się również do bardziej ogólnych kwestii **ograniczających liczbę wydarzeń pozyskiwanych dla miasta**. Wymieniano tu m.in. zbyt małe zaplecze infrastrukturalne, ale przede wszystkim stosunkowo niską rozpoznawalność Polski oraz poszczególnych miast wśród organizatorów spotkań międzynarodowych. To z kolei w dużym stopniu wynikało z braku koordynacji i spójności działań promocyjnych prowadzonych przez różne podmioty szczebla krajowego i regionalnego. Paradoksalnie trudnością mogła być również wysoka atrakcyjność turystyczna miasta, która ograniczała możliwość organizacji wydarzeń w terminie potencjalnie najbardziej atrakcyjnym dla uczestników spotkania. Problem sprawiało też to, że branża spotkań jest raczej młodą branżą w Polsce, dlatego nie przypisywano jej wysokiego priorytetu w planowaniu rozwoju regionalnego (o ile jej obecność i znaczenie w ogóle było dostrzegane w tej kwestii), a także wymagała „*wypracowania modelu współpracy pomiędzy różnymi instytucjami, interesariuszami tego rynku w kontekście pozyskiwania wydarzeń większych niż jeden obiekt jest w stanie ogarnąć*” (respondent B). Takie szerokie podejście przedstawicieli CB do barier działalności znakomicie pokazało konieczność kompleksowego spojrzenia na branżę spotkań, a nie przez pryzmat poszczególnych podmiotów, a także koncentrację CB nie na realizacji własnych jednostkowych celów, lecz skupienie się tej instytucji na interesie miasta jako całości. Potwierdził to respondent H w dalszej części rozmowy, mówiąc, że w CB „*działają dla większego dobra*” i jak sam stwierdził, jest to sformułowanie dość górnolotne, ale dobrze oddaje ideę działalności tych instytucji.

Na pytanie o zadania, których **obecnie nie wykonują**, ale dostrzegali potrzebę ich realizacji, rozmówcy odpowiadali, że albo nie ma takich aktywności (ponieważ ich zakres dostosowywali do bieżących możliwości), albo chcieliby zintensyfikować dotychczasowe prace. Przeszkodą był jednak ograniczony budżet. Utrudniał on chociażby uczestnictwo w stowarzyszeniach branżowych, które jest ważne jako źródło informacji o planowanych spotkaniach i jako element zdobywania bezpośrednich kontaktów podczas organizowanych przez nie wydarzeń. Większy zasób środków finansowych pozwoliłby również na przygotowanie większej liczby podróży studyjnych czy obecność CB na targach branżowych. Instytucja miałaby również możliwość wsparcia ambasadorów np. poprzez wspólny wyjazd na prezentację miasta przed decydentami.

Ostatnie pytanie w tej części dotyczyło zadań, które wykonywano obecnie w CB, ale które prawdopodobnie okazywały się zbędne i **z których być może należało zrezygnować**. Tutaj respondenci byli zgodni, mówiąc najczęściej, że nie ma takich działań. Ogółem rozmówcy uznawali, że wszystkie zadania przynoszą jakąś korzyść i wszystkie działania mają charakter ciągły – nawet jeżeli chwilowo jakaś aktywność traciła na znaczeniu, nie oznaczało to, że należało jej zaniechać. Respondent H określił działalność CB jako proces: *„To nie jest tak, że jedna faza się kończy i wchodzimy w drugą. Myślę, że tutaj największym błędem z naszej strony byłoby powiedzenie, że OK, coś zostało zrobione i już nie trzeba do tego wracać (...)”*.

7.2.3. Współpraca convention bureau z innymi podmiotami

Tematem poruszonym w ostatniej części wywiadu było zagadnienie współpracy CB z innymi podmiotami w mieście. W pierwszej kolejności respondenci mieli wskazać, **z jakimi podmiotami kooperują**. Wymieniano przede wszystkim przedsiębiorstwa i instytucje, które dostarczają poszczególne elementy oferty miasta na rynku spotkań. Wyodrębniano tu zarówno obiekty konferencyjne, hotele, PCO, jak i agencje reklamowe, restauracje, firmy cateringowe, transportowe, ochroniarskie czy muzea, filharmonie i inne atrakcje turystyczne. Ważnym partnerem CB są również władze danego miasta jako podmiot wspierający pozyskiwanie wydarzeń, ale także jako właściciel innych podmiotów (obiektów konferencyjnych, komunikacji miejskiej, muzeów, lotniska itd.). Ogółem CB współpracują z każdym, kto chce się zdecydować na współpracę i kto jest niezbędny do skutecznego pozyskiwania oraz organizacji spotkań. Z kolei tylko jeden respondent wymienił wśród partnerów CB uczelnie, co może pokazywać, że z perspektywy pozyskiwania spotkań i działalności badanych instytucji kluczowi są pojedynczy pracownicy naukowcy (jako potencjalni ambasadorzy), a nie podmiot, który reprezentują.

W dalszej kolejności zapytano o zakres współpracy, który można by sprowadzić do dwóch głównych, uzupełniających się obszarów, czyli pozyskiwania wydarzeń

oraz promocji miasta. Przy czym respondenci podkreślali, że zakres współpracy, ale równocześnie też wsparcia, jakie oferuje CB partnerom, ulega dynamicznym zmianom, ponieważ *„każda impreza jest inna i to wsparcie jest uzależnione po pierwsze od skali, po drugie od rodzaju imprez”* (respondent H). Ponadto z niektórymi partnerami, jak PCO czy obiekt konferencyjny, CB współpracuje bardzo ściśle i właściwie na każdym etapie pozyskiwania i organizacji spotkań, podczas gdy z innymi – doraźnie, w zakresie dołączenia określonej usługi do oferty na konkretne wydarzenie. Czasem CB wciela się również w rolę współorganizatora spotkania. Ponadto troje respondentów wskazywało na działania związane z networkingiem lokalnego środowiska: organizują szkolenia, warsztaty, uczestniczą w spotkaniach różnych grup specjalistycznych. W CB poświęcają więc sporo wysiłku na integrację branży i zacieśnienie współpracy z partnerami, ale także podnoszenie jakości usług.

Odpowiedź na pytanie o to, **dlaczego CB współpracują** z wyżej wcześniej wymienionymi podmiotami, można podsumować: *„ponieważ inaczej się nie da”* (respondent G). *„Prawda jest taka, że jeżeli chodzi o obsługę czy o dobre pozyskiwanie wydarzeń konferencyjnych, kongresowych, to jest potrzebna bardzo szeroka współpraca branży”* (respondent H). CB przeważnie nie jest dostawcą usług, a w przypadku bardzo dużych spotkań pojedynczy obiekt również nie jest w stanie samodzielnie podjąć się jego organizacji. Stąd już specyfika produktu branży spotkań wymusza integrację i współpracę wielu różnych podmiotów. Natomiast **motyw** włączenia się w działania kooperacyjne jest także bardzo prosty: *„każdy widzi korzyść dla siebie”* (respondent A). Przedsiębiorców przekonuje wizja zarobku – współpracując z CB, mogą zyskać nowych klientów, do których być może nie dotarliby innymi kanałami. Właściwie wszyscy rozmówcy podawali ten powód jako odpowiedź na pytanie, dlaczego ich partnerzy zdecydowali się na współpracę. Respondent D stwierdził, że *„my jesteśmy dla nich pośrednikiem, kimś kto de facto może sprowadzić klienta”*. Natomiast respondent H dodał, że przedsiębiorcy współpracują z CB *„dlatego, że dużo z ich barków ściągamy tak naprawdę; bo ułatwiamy życie nie tylko organizatorowi, ale też poszczególnym obiektom”*. Zdaniem dwóch respondentów partnerów CB (nie tylko podmiotów prywatnych) do współpracy skłania również dostęp do informacji oraz możliwość wymiany wiedzy. Jest to także argument dla przedstawicieli samorządu, których dodatkowo przekonuje to, że miasto zyskuje jeszcze jedną formę promocji i CB jest kolejnym podmiotem, który pokazuje jego atrakcyjność.

W dalszej kolejności zapytano respondentów o to, czy są jeszcze jakieś podmioty, z którymi **chcieliby nawiązać współpracę**, lub takie, które dotąd się na nią nie zdecydowały. Najczęściej odpowiadali, że w lokalnym środowisku nie ma już takich i raczej kładli nacisk na aspekt międzynarodowy, czyli budowanie relacji ze stowarzyszeniami międzynarodowymi. Podczas jednego z wywiadów (respondent H) zwrócono również uwagę na potrzebę lepszej współpracy

wewnątrz krajowej – z Poland Convention Bureau i z CB w innych miastach⁶⁰. Natomiast w trakcie innej rozmowy respondent C powiedział, że ważne byłoby pozyskanie stałych, dużych partnerów, których składki członkowskie zasiliłyby budżet CB i umożliwiłyby zdwersyfikowanie źródeł jego finansowania.

Kilkoro respondentów stwierdziło, że istnieją lokalne **obiekty, które nie włączyły się w działania kooperacyjne**. Przyczyny są wielorakie. Część (zwłaszcza mniejszych) podmiotów jest samowystarczalna w zakresie pozyskiwania klientów i prawdopodobnie ich zdaniem zaangażowanie w projekty realizowane przez CB nie poprawiłoby znacząco ich wyników finansowych. W przypadku relatywnie „młodych” CB problem może stanowić brak przekonania, że współpraca z tą organizacją przyniesie wymierne korzyści. Ograniczone zaufanie wynika też z utożsamiania CB z instytucją publiczną i dlatego niektórzy przedsiębiorcy mogą nie mieć przekonania, że CB zrozumie potrzeby branży i będzie dobrze reprezentować jej interesy. Trudności z porozumieniem zdarzają się z podmiotami, które nie mają swojej siedziby bądź ośrodka decyzyjnego w danym mieście, ponieważ wypracowanie wiążących ustaleń będzie bardziej czasochłonne. Dodatkowo zachęcenie do zaangażowania może wymagać więcej wysiłku ze względu na to, że tracą na sile argumenty dotyczące pozytywnego wpływu projektu na rozwój określonej lokalizacji. Ponadto czasem polityka ośrodka centralnego ogranicza możliwości współpracy z CB w zakresie członkostwa w tej instytucji. Respondenci mówili również o różnicach w skłonności do kooperacji wśród dotychczasowych partnerów. Ich zdaniem nieco trudniej układa się współpraca np. z restauratorami, ponieważ oni nie zawsze widzą bezpośredni związek między działalnością CB i rozwojem wąsko pojmowanej branży spotkań a ruchem w prowadzonym przez nich obiekcie. Respondenci zwracali też uwagę, że o ile współpraca w zakresie konkretnych zapytań lub bidów przeważnie układa się wzorcowo, o tyle np. przesyłanie danych przez partnerów na potrzeby badań pozostawia jeszcze wiele do życzenia.

Przedostatnią kwestią poruszaną podczas wywiadów było to, w jaki sposób przedstawiciele CB zachęcają potencjalnych partnerów do współpracy. Podstawową formą zachęty jest pokazanie korzyści, jakie mogą odnieść z włączenia się w działania CB. W takim przypadku CB przeważnie przedstawiają, co już udało się osiągnąć oraz jakie konkretne plany mają w perspektywie krótko- i długookresowej. Ponadto

⁶⁰ Potrzeba taka pojawiła się w szczególności w sytuacji kryzysowej, jaka zaistniała podczas wybuchu pandemii koronawirusa w marcu 2020 roku. CB z Gdańska, Łodzi, Poznania i Warszawy (do których później dołączyły również inne miasta) połączyły siły, żeby wypracować wspólne stanowisko w rozmowach z przedstawicielami rządu w zakresie obaw i potrzeb polskiej branży spotkań. W tym przypadku uwypuklona została również konieczność prowadzenia badań, ponieważ dzięki nim było możliwe określenie skali problemów oraz opracowanie prognoz, a przez to wysunięcie konkretnych argumentów przemawiających za wielkością i zakresem wsparcia dla tego sektora. Ponadto instytucje zorganizowały także wspólną akcję promocyjną mającą na celu złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego (Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, 2020a; 2020b; Polska Organizacja Turystyczna, 2020b).

instytucje funkcjonujące jako stowarzyszenia wskazują również na różnice w potencjalnych korzyściach dla swoich członków oraz partnerów, którzy nie zdecydowali się na taką formę współpracy. Mówiąc o korzyściach, należy podkreślić, że nie są to tylko wymierne efekty przekładające się bezpośrednio na wyniki finansowe, lecz również takie kwestie jak dostęp do informacji oraz sieci branżowych i pozabranżowych partnerów. Argumentem zachęcającym podmioty jest też transparentność działalności CB, a respondent C stwierdził, że spośród lokalnych czy regionalnych instytucji o podobnym (turystycznym) profilu działalności reprezentowana przez niego organizacja jest najbardziej nastawiona na realizację celów oraz posiada najszerzą sieć kontaktów międzynarodowych. Natomiast kolejny respondent (H) zwrócił uwagę na jeszcze inną kwestię i zaznaczył, że „*zachęcamy do współpracy z nami, takiej efektywnej współpracy, bo to nie chodzi o to, żeby tylko być, ale żeby każdy też coś z siebie dawał*”. Podkreślił w ten sposób, że nie jest ważne pozyskanie możliwie największej liczby partnerów, lecz budowanie sieci współpracy polegającej na autentycznym zaangażowaniu i zrozumieniu konieczności współdziałania dla osiągnięcia wspólnych, a dopiero później indywidualnych korzyści.

Ostatnie pytanie dotyczyło podmiotów w mieście, z którymi CB nie współpracuje, ale które są **zainteresowane efektami działalności** tych organizacji. Respondenci mieli trudność ze wskazaniem konkretnych przedsiębiorstw lub instytucji publicznych, lecz byli zgodni, że w reprezentowanych przez nich miastach pewnie takie podmioty są. Po zastanowieniu wskazywali na przedsiębiorstwa, z których usług korzystają uczestnicy spotkań (jak linie lotnicze, korporacje taksówkarskie, restauracje itp.), a które nie są przeważnie kluczowym elementem oferty miasta na etapie pozyskiwania wydarzenia ani nie współpracują z CB, lecz odnoszą korzyść w wyniku jego działalności. Co istotne, mogą one mieć również duży wpływ na postrzeganie określonego spotkania i jego lokalizacji przez uczestników wydarzenia. Ponadto respondenci przypuszczali również, że do grona zainteresowanych działalnością CB należą też ci, którzy korzystają z wydłużenia sezonu turystycznego (respondent H) czy wyników badań (respondent D) prowadzonych lub zleczanych przez CB. Jeszcze inną grupę mogą stanowić uczelnie (respondent A) dostosowujące swoją ofertę edukacyjną do zmian potrzeb zgłaszanych na rynku pracy w związku z rozwojem lokalnej branży spotkań.

7.3. Role convention bureau według partnerów instytucji

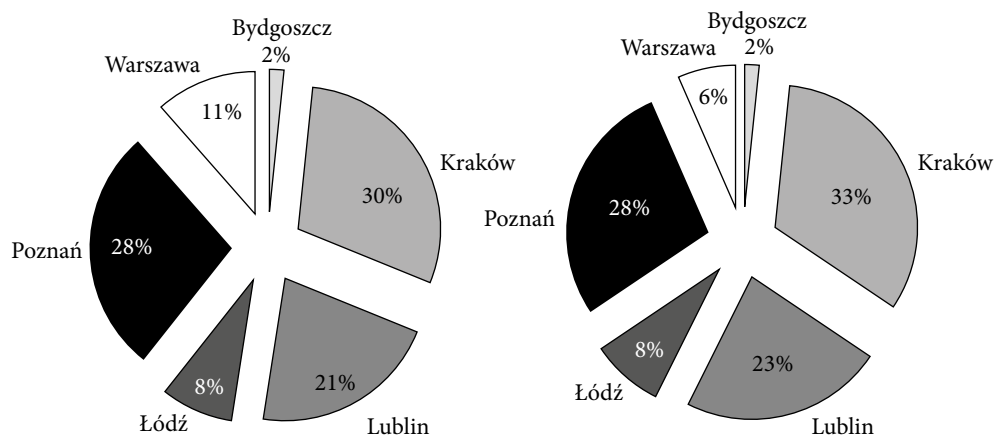
Punkt widzenia przedstawicieli CB jest bardzo ważny, ponieważ z jednej strony patrzą oni na te instytucje „od środka” – na to, jak działają i z jakimi wyzwaniem muszą się mierzyć na co dzień, a z drugiej – są ekspertami w swojej dziedzinie

i mają dobry ogólny obraz sytuacji w szeroko rozumianej lokalnej branży spotkań. Istnieje jednak ryzyko, że nie są do końca obiektywni w ocenie reprezentowanych przez siebie jednostek, a ponadto mogą nie mieć pełnej świadomości, jak są one postrzegane przez ich partnerów. Dlatego w tym rozdziale zostaną przedstawione wyniki badania podmiotów współpracujących z CB, które przeprowadzono w podziale na dwa główne obszary tematyczne: współpraca z CB w zakresie pozyskiwania spotkań oraz ocena zadań i ról CB.

7.3.1. Charakterystyka respondentów

Zaproszenie do udziału w badaniu przesłano do wszystkich miejskich CB w Polsce i siedmiu przedstawicieli tych instytucji przekazało prośbę o wypełnienie kwestionariusza swoim partnerom. Ostatecznie w badaniu wzięli udział reprezentanci 61 podmiotów działających w sześciu polskich miastach: Bydgoszczy, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Poznaniu i Warszawie. Nie można jednak było określić wielkości zwrotu odpowiedzi, ponieważ nie wszyscy przedstawiciele CB przekazali informację, do jak wielu partnerów przesłali prośbę o udział w badaniu. Respondenci zostali zapytani nie tylko o to, w jakim mieście prowadzą działalność, lecz także, z którym CB współpracują (wykres 30). Odpowiedzi na te dwa pytania nie pokrywają się w pełni, ponieważ kilkoro partnerów z Warszawy zadeklarowało współpracę z Kraków Convention Bureau lub Lublin Convention Bureau.

Wykres 30. Miejsce działalności partnerów CB i lokalizacja CB, z którym współpracują

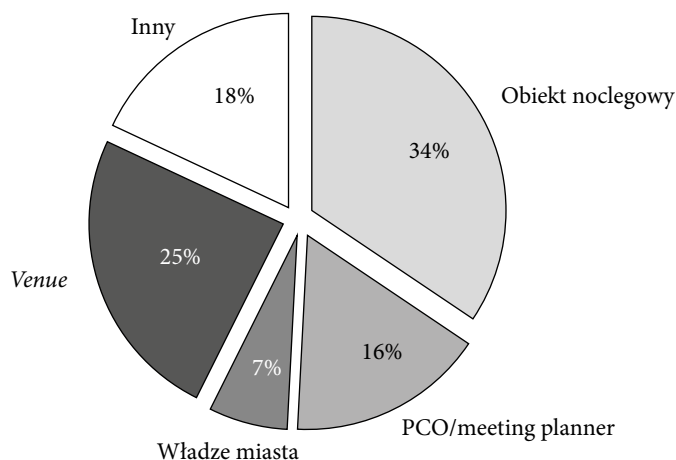


Źródło: opracowanie własne.

Jedynym pytaniem różnicującym respondentów (poza miejscem działalności i lokalizacją partnerskiego CB) jest typ podmiotu, który reprezentują (wykres 31).

Mogli wskazać jeden spośród czterech wariantów lub wybrać opcję „inne” i samodzielnie określić charakter ich działalności. Najliczniejszą grupę w próbie stanowiły obiekty noclegowe (34%) oraz obiekty konferencyjne/wystawiennicze, opisane w skrócie jako *venue* (25%). Natomiast najmniej partnerów działało w strukturach władz miasta (7%). Wśród innych podmiotów (18%) znalazło się: DMC⁶¹, port lotniczy, teatr, travel experience, przewodnik turystyczny, organizator festiwalu kulturalnego, a także kilkoro przedstawicieli uczelni i jeden obiekt, który łączył funkcje konferencyjno-wystawiennicze z organizacją wydarzeń.

Wykres 31. Struktura rodzajowa partnerów polskich convention bureaux



Źródło: opracowanie własne.

Rozróżnienie partnerów CB ze względu na rodzaj prowadzonej działalności było konieczne, aby móc określić, czy poszczególne grupy podmiotów w ten sam sposób oceniają badane instytucje. Tym bardziej że jednostki prywatne i publiczne realizują przeważnie odmienne cele, a więc i zakres współpracy z CB może być inny. Tym samym przedstawiciele poszczególnych podmiotów mogą znacząco się różnić w postrzeganiu roli CB i ocenie działalności tych organizacji.

7.3.2. Współpraca partnerów z convention bureau

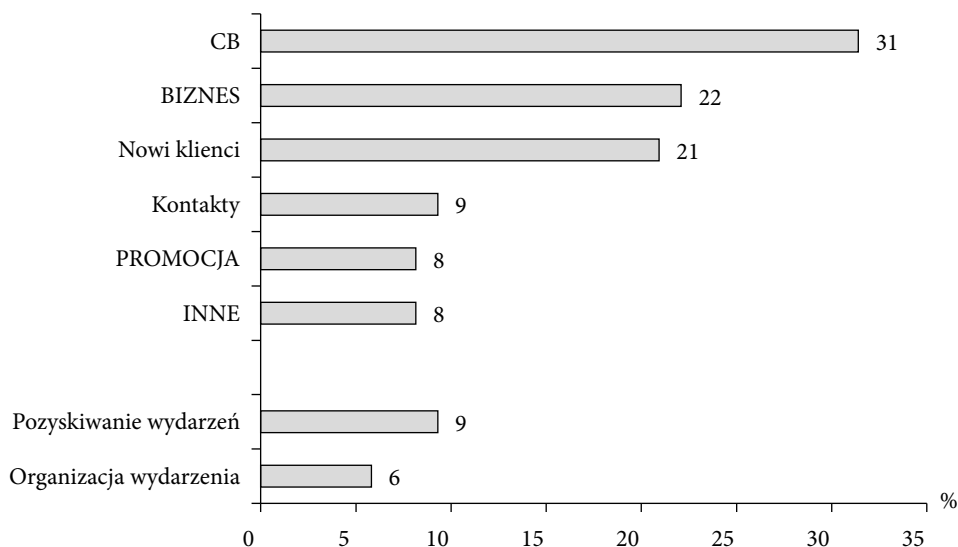
W pierwszej merytorycznej części kwestionariusza respondenci zostali poproszeni o wskazanie, dlaczego zdecydowali się na współpracę z CB. Odpowiedzi były różnorodne, ale wśród nich można wskazać trzy główne grupy przyczyn:

⁶¹ Destination Management Company.

- względy biznesowe,
- promocja,
- działalność CB.

Zebrano je na wykresie 32, przy czym należy zaznaczyć, że w jednej odpowiedzi respondenci mogli wymienić kilka różnych motywów podjęcia współpracy z CB. Największy odsetek wskazań (31%) odnotowano dla kwestii związanych z działalnością CB. Respondenci odnosili się m.in. do kompetencji pracowników CB – ich wiedzy, profesjonalizmu i doświadczenia (tabela 26). Wskazywali również, że współpraca z CB to właściwie konieczność podczas organizacji spotkań, lecz nie ze względu na jakieś wymogi formalne itp., tylko z powodu wsparcia, jakie CB może zaoferować (zob. pierwszą z odpowiedzi przytoczonych w tabeli 26). Inną przyczyną było dostrzeganie zbieżności celów partnerów i CB, czyli przede wszystkim pryciąganie do danego miasta możliwie największej liczby spotkań międzynarodowych.

Wykres 32. Motywy podjęcia współpracy z convention bureaux



Źródło: opracowanie własne.

Drugą w kolejności częstotliwości wskazań grupę przyczyn podejmowania współpracy stanowiły względy biznesowe (wykres 32). Wśród nich należy wskazać dwa zasadnicze motywy: możliwość pozyskania nowych klientów oraz nawiązania nowych kontaktów (wykres 32; tabela 26). W pierwszym przypadku respondenci stwierdzali wprost, że aktywne włączanie się w inicjatywy CB ma przełożenie na wyniki ich przedsiębiorstwa. W drugim docenili znaczenie tworzenia sieci współpracy, kształtowania relacji w mieście oraz szansę pozyskania nowych partnerów.

Wśród innych elementów zaliczonych do grupy motywów biznesowych znalazły się również kwestie związane z rozwojem oraz dostępem do informacji.

Ostatnim elementem, który relatywnie często pojawiał się w odpowiedziach respondentów, była promocja (wykres 32, tabela 26). Partnerzy CB wskazywali na rolę tych instytucji w zakresie promowania lokalizacji i możliwość skorzystania z prowadzonych przez nie działań. Wymieniano również inne motywy, związane m.in. z tym, że respondenci współpracują z CB ze względu na szansę skorzystania ze wsparcia miasta czy z powodu członkostwa w lokalnej organizacji turystycznej, w której strukturach działa CB. Ponadto na wykresie 32 wyodrębniono także odpowiedzi, w których respondenci deklarowali, że wspólnie z CB pozyskują lub organizują spotkania (odpowiednio ok. 9% i 6% wszystkich wskazań).

Tabela 26. Przykłady odpowiedzi dotyczących motywów podjęcia współpracy z convention bureau

Motywy	Przykłady odpowiedzi
Convention bureau	<p>„To pytanie jest trochę dziwne, jak to dlaczego, to jest must, organizując wydarzenie, chcemy współpracować z convention bureau, mamy ich wsparcie w bardzo wielu obszarach: organizacyjnym – podpowiadają ciekawe miejsca na organizację różnych eventów, mają kontakty w mieście, pomagają załatwić zgody, wsparcie finansowe, materiały reklamowe i wiele innych spraw”</p> <p>„To naturalna współpraca z uwagi na zakres działalności naszego centrum – pracujemy z wieloma międzynarodowymi organizatorami i wystawcami i działalność CB jest wielce pomocna w przyciąganiu uwagi do Miasta, jako atrakcyjnej destynacji”</p> <p>„Ponieważ są oni dla nas silnym partnerem przy organizacji wydarzeń”</p> <p>„Doświadczenie w zakresie organizowanych wydarzeń; dobra współpraca CB z Miastem i innymi podmiotami”</p> <p>„Profesjonalny zespół”</p> <p>„Ze względu na wiedzę i kontakty”</p> <p>„Współpraca jest niezbędnym ogniwem w realizacji wielu międzynarodowych inicjatyw, a kompetencje pracowników i jakość realizowanych działań sprawiają, że wiele zadań jest realizowanych sprawniej i lepiej”</p> <p>„Zbieżność zadań i celów – promowanie Miasta jako ważnego ośrodka turystycznego i przemysłu spotkań; współdziałanie w pozyskiwaniu międzynarodowych konferencji i spotkań”</p> <p>„Zdecydowaliśmy się na współpracę ze względu na wspólne cele”</p>
Biznes	<p>nowi klienci</p> <p>„Współpraca zwiększa szanse na pozyskanie zagranicznego Klienta”</p> <p>„Dodatkowe źródło rezerwacji”</p> <p>„Dzięki współpracy z convention bureau mamy możliwość pozyskać nowych kontrahentów. Wizyty studyjne organizowane przez convention pozwalają na zaprezentowanie naszego obiektu a w konsekwencji powodują wzrost zapytań spływających do nas od podmiotów zapraszanych na to wydarzenie”</p>

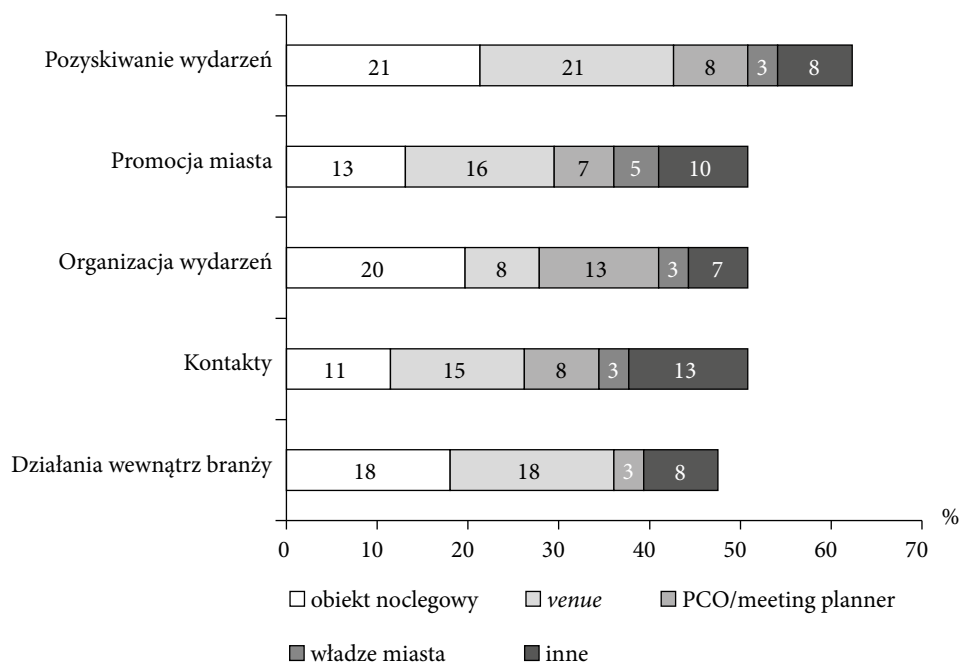
Motywy	Przykłady odpowiedzi
	<p>„Możliwość zaprezentowania oferowanych przez nas usług, pozyskiwania nowych klientów”</p> <p>„Większy zasięg i dotarcie do klientów”</p> <p>„Uważam, że korzyści z tej współpracy są obustronne, convention bureau, mając swoje kontakty, powiększa dostęp klientów do naszego obiektu”</p>
kontakty	<p>„Aby rozszerzyć działalność firmy o nowe kontakty, przedstawić ofertę szerzej w Polsce, reklamować swoje usługi poza Miastem”</p> <p>„Szukanie relacji w branży, szukanie pomocy w kwestiach turystycznych przy organizacji konferencji”</p> <p>„Możliwość pozyskania odpowiednich partnerów do współpracy”</p> <p>„W celu dzielenia się doświadczeniami i kontaktami”</p>
Promocja	<p>„Convention promuje nasz region, więc i my chcemy być promowani”</p> <p>„Jest często niezbędne przy pozyskiwaniu imprez do Polski oraz promocji naszego kraju jako destynacji”</p> <p>„Promocja miejsc dla organizacji wydarzeń”</p> <p>„Ze względu na promocję”</p> <p>„Ze względu na większe możliwości promocyjne”</p> <p>„W celu obopólnej promocji zarówno wydarzenia jak i miasta”</p> <p>„Convention Bureau promuje nas w kraju i za granicą. Wspólnie pozyskujemy wydarzenia do Miasta”</p>
Inne	<p>„Efekt synergii”</p> <p>„Jesteśmy członkiem lokalnej organizacji turystycznej”</p> <p>„Celem realizacji zapisów strategii rozwoju turystyki w województwie”</p> <p>„Ze względu na (...) wsparcie finansowe miasta”</p>

Źródło: opracowanie własne.

Następnie partnerzy CB zostali poproszeni o określenie, w jakim zakresie współpracują z CB (wykres 33). Spośród podanych odpowiedzi najczęściej wybierali wspólne pozyskiwanie wydarzeń (62%). Ponad połowa respondentów (51%) zadeklarowała również kooperację w zakresie: promocji miasta, organizacji spotkań oraz kontaktu z różnymi podmiotami w mieście. Niewiele mniej wskazań (48%) odnotowano dla wspólnych działań w branży spotkań (np. szkoleń i badań). Analizując odpowiedzi w poszczególnych grupach partnerów, należy zauważyć, że wspólne pozyskiwanie spotkań jest najczęstszym zakresem działań dla obiektów noclegowych oraz konferencyjno-wystawienniczych (21% wskazań w obu przypadkach). Hotele niemal równie często współpracowały z CB w zakresie organizacji wydarzeń (20%), a dla PCO był to najczęściej wskazywany obszar kooperacji.

Zastanawiać może relatywnie niższy odsetek tej odpowiedzi w przypadku *venue*, natomiast może być to związane z tym, że o ile w przypadku pozyskiwania wydarzenia obiekty te potrzebują wsparcia CB, o tyle podczas jego organizacji są już samowystarczalne. Przedstawiciele władz miasta deklarowali współpracę przede wszystkim w zakresie promocji miasta (5%), podobnie respondenci reprezentujący inne podmioty (10%), choć w ich przypadku kluczowe było nawiązywanie kontaktów w mieście (13%). Z kolei w działania prowadzone przez CB wewnątrz branży spotkań najczęściej włączały się obiekty noclegowe i konferencyjne (po 18% wszystkich wskazań).

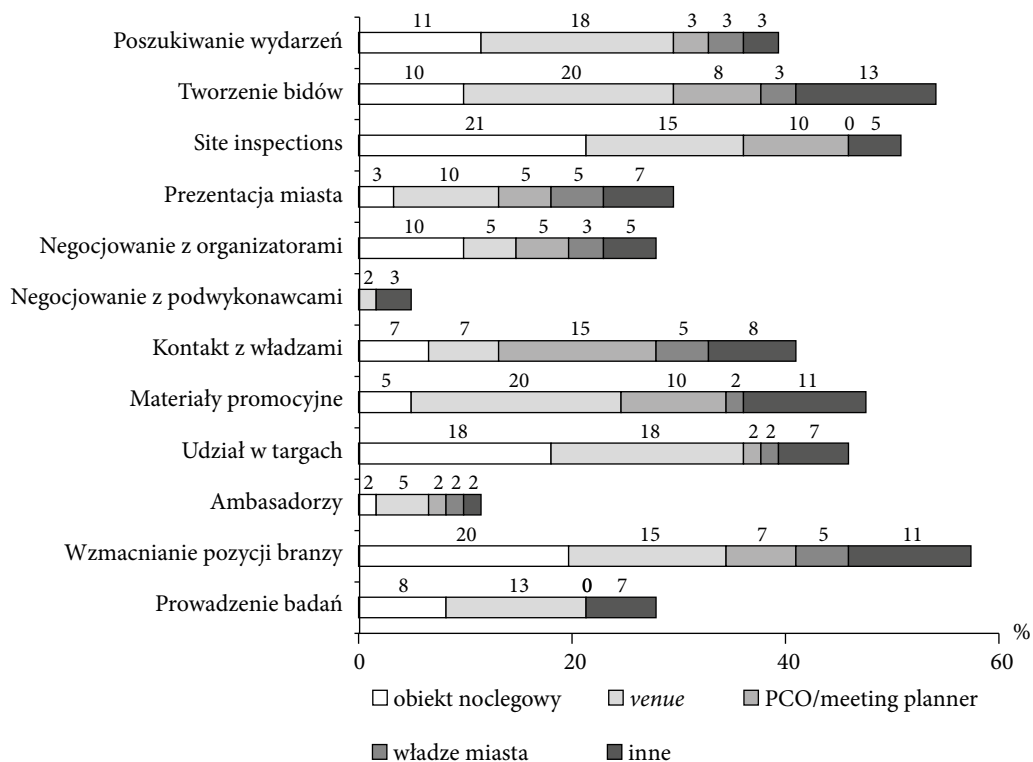
Wykres 33. Zakres współpracy partnerów z convention bureaux



Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności respondenci uszczegółowili kwestię zakresu współpracy z CB, określając, jakie zadania realizują razem z tą instytucją (wykres 34). Ponad połowa partnerów zadeklarowała wspólne wzmacnianie pozycji branży spotkań (57%), tworzenie ofert (54%) oraz realizację *site inspection* (51%). Niewiele mniej wskazań otrzymało opracowywanie materiałów promocyjnych (48%) oraz uczestnictwo w targach branżowych (46%). Najrzadziej wybieraną odpowiedzią było negocjowanie warunków współpracy z podwykonawcami (5%) oraz działania z zakresu pozyskiwania i wspierania ambasadorów (11%).

Wykres 34. Zadania realizowane przez partnerów we współpracy z convention bureaux

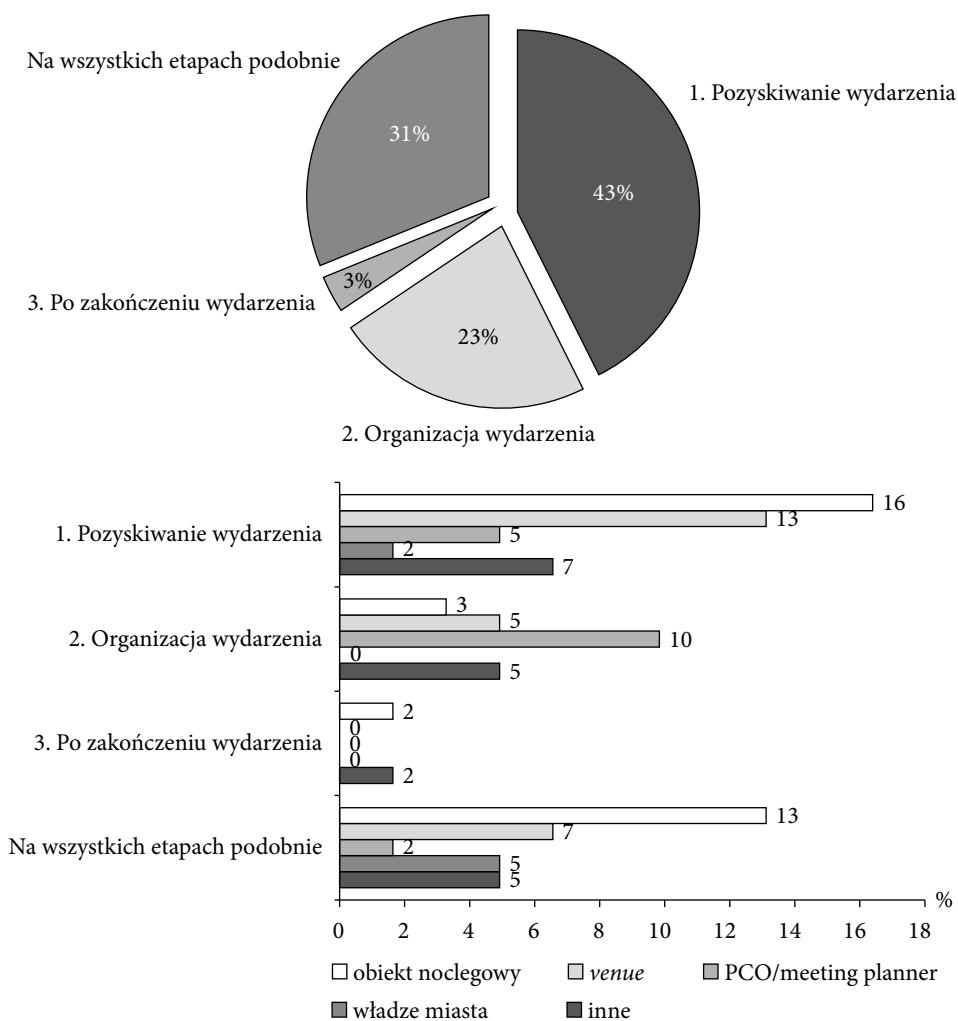


Źródło: opracowanie własne.

Zadania wskazywane przez poszczególne grupy partnerów w dużym stopniu pokrywają się z zakresami współpracy wymienionymi w poprzednim pytaniu (por. wykres 33 i 34). Hotele i *venue* współpracują najściślej z CB w obrębie działań mających na celu pozyskanie spotkań do określonego miasta, a więc razem poszukują wydarzeń, tworzą i składają oferty, a także organizują wizyty kontrolne. Wspólnie też promują ofertę miasta na targach branżowych i są bezpośrednio zainteresowane wzmacnianiem pozycji branży spotkań. Ponadto razem z innymi podmiotami angażują się w prowadzone projekty badawcze (choć udział w nich zadeklarowało łącznie tylko 28% respondentów). Z kolei PCO najczęściej współpracują z CB w zakresie kontaktów z władzami miasta, ale również realizacji wizyt kontrolnych oraz przygotowania materiałów promocyjnych. Władze miasta naturalnie uczestniczą w kontaktach z przedsiębiorcami i wspólnie z CB prezentują ofertę lokalizacji organizatorom. Co ważne, angażują się także we wzmacnianie pozycji branży spotkań, podobnie jak inni partnerzy, którzy biorą również udział w tworzeniu bidów i materiałów promocyjnych.

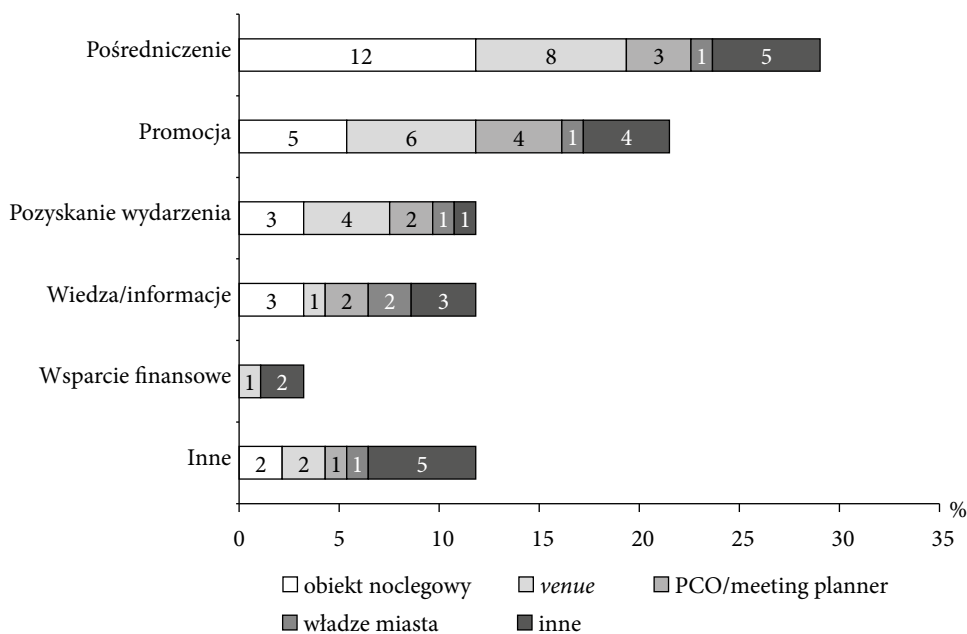
Następnie respondenci określili, na jakim etapie procesu pozyskiwania i organizacji spotkania współpraca przebiega najściślej (wykres 35). Najczęściej udzielano odpowiedzi, że na pierwszym, a więc związanym z pozyskiwaniem wydarzenia (43%). Jednak ponad 30% partnerów stwierdziło, że siła współpracy jest podobna na każdym z wymienionych etapów. Ta odpowiedź była najczęściej wybierana przez przedstawicieli władz miasta, z kolei wśród obiektów noclegowych, konferencyjnych i innych dominował pierwszy wariant. Natomiast deklaracja najściślej współpracy podczas organizacji spotkania padała najczęściej ze strony PCO.

Wykres 35. Siła współpracy partnerów z convention bureaux na różnych etapach pozyskiwania i organizacji wydarzenia



Respondenci określili również, jakie wsparcie otrzymują od CB (wykres 36). Najczęściej wymieniali pośredniczenie w relacjach (29%) i wśród tych odpowiedzi dominowała kwestia polecenia obiektu i kontaktu z potencjalnymi klientami. CB ułatwiało też znalezienie lokalnych partnerów oraz zapewnienie wsparcia ze strony władz miasta. Taka aktywność CB była najważniejsza dla przedsiębiorców: obiektów noclegowych, *venue* i PCO, przy czym w przypadku PCO znaczenie miał głównie kontakt z kontrahentami oraz przedstawicielami samorządu. Respondenci doceniali również działalność promocyjną CB (22%), traktując ją równocześnie jako dodatkową formę promocji reprezentowanego podmiotu, a PCO zwrócili uwagę na pomoc CB w rozpowszechnianiu informacji o organizowanym spotkaniu. Respondenci mogli też liczyć na wsparcie w zakresie pozyskiwania konkretnych wydarzeń (12%), a także wiedzę i doświadczenie pracowników CB oraz dostęp do gromadzonych przez nich informacji i statystyk (12%).

Wykres 36. Zakres wsparcia, jakie partnerzy otrzymują od convention bureaux



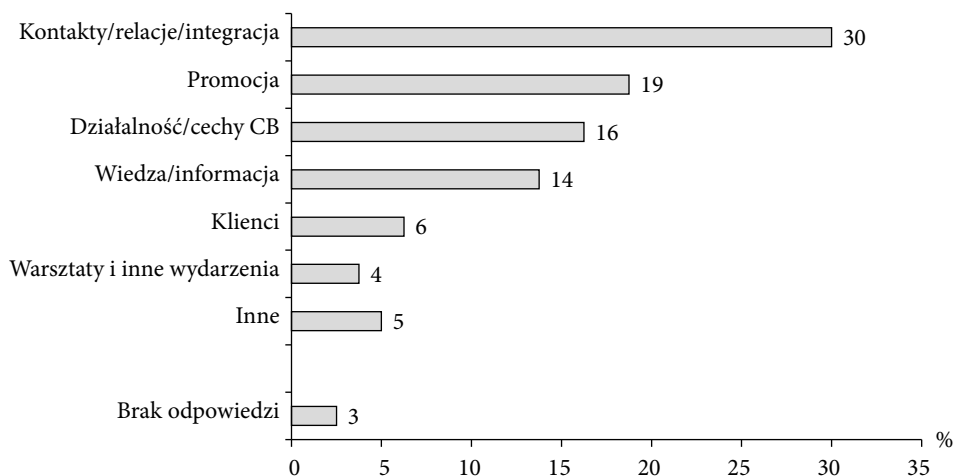
Źródło: opracowanie własne.

Respondenci wskazali, że istniała możliwość uzyskania finansowego wsparcia od lub za pośrednictwem CB (wykres 36), ale ta odpowiedź była relatywnie rzadko wymieniana (3% wskazań). Za to określili, jakie jeszcze inne wsparcie otrzymywali (12%), tj. chociażby pomoc przy organizacji wydarzenia, wsparcie logistyczne czy dostępność materiałów promocyjnych. Ostatni wariant odpowiedzi został

odróżniony od wsparcia w zakresie promocji, ponieważ dotyczył stricte dostarczenia przez CB materiałów na temat miasta i lokalnej branży spotkań na użytek partnera, a nie działań, które docelowo mogły się przyczynić do promowania określonego podmiotu. Ponadto część respondentów stwierdziła, że nie otrzymała żadnego wsparcia ze strony CB lub nie udzieliła odpowiedzi (odpowiednio 2 i 9% wskazań).

W przypadku pytania o inne korzyści ze współpracy z CB ponownie zebrano wszystkie odpowiedzi w bardziej ogólne grupy tematyczne (wykres 37, tabela 27). Najczęściej poruszano kwestie związane z poszerzaniem sieci kontaktów oraz integracji branży spotkań (30%), wskazując równocześnie, że kooperacja z CB przekłada się na lepszą współpracę z innymi podmiotami. Liczną grupę stanowiły też aspekty promocyjne (19%), przy czym respondenci podkreślali już nie tylko samą możliwość promowania ich oferty przez CB, lecz kładli również nacisk na koordynację i spójność działań w zakresie rozpowszechniania pożądanego wizerunku danego miasta. Niewiele mniej wskazań odnotowano dla kwestii związanych z badanymi instytucjami (16%) oraz dostępem do wiedzy/informacji (14%). W pierwszym przypadku partnerzy zwracali uwagę m.in. na podnoszenie swojej wiarygodności w oczach potencjalnych kontrahentów dzięki współpracy z CB oraz na zadania realizowane przez te instytucje (aktywne poszukiwanie wydarzeń, ambasadorów, integrowanie branży itp.). Dla respondentów istotna była możliwość poszerzenia swojej wiedzy o rynku spotkań i regionie, a także wymiana doświadczeń. Ponadto ponownie mówili o znaczeniu CB w pozyskiwaniu klientów (6% wskazań), szansie uczestniczenia w wydarzeniach organizowanych przez CB (4%) lub wymieniali jeszcze inne korzyści. Tylko nieznaczna część partnerów nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie.

Wykres 37. Korzyści partnerów ze współpracy z convention bureaux



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 27. Przykłady odpowiedzi dotyczących korzyści ze współpracy z convention bureau

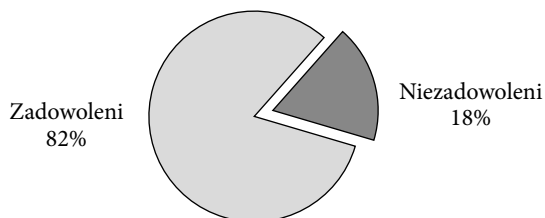
Korzyści	Przykłady odpowiedzi
Kontakty, relacje, integracja	<p>„Wzajemne wspieranie się w realizacji zadań, możliwość wymiany doświadczeń, a także poczucie, że stanowimy jedną drużynę, i gramy do tej samej bramki – czyli dla dobra miasta”</p> <p>„Konsolidacja branży”</p> <p>„Integrowanie branży, łączenie sił przy pozyskiwaniu wydarzenia do miasta”</p> <p>„Dobra współpraca przekłada się na dobre relacje”</p> <p>„Miasto jest od początku zaangażowane w wydarzenie, łatwiej później zdobyć wsparcie”</p> <p>„Kontakty z innymi podmiotami zaangażowanymi”</p> <p>„Networking wewnętrzny i zewnętrzny”</p> <p>„Pozyskanie ciekawych kontaktów”</p> <p>„Wymiana doświadczeń, kontaktów. Wzajemna pomoc przy projektach”</p> <p>„Ogromną zaletą jest możliwość wymiany doświadczeń”</p> <p>„Lepsza współpraca z lokalnymi podwykonawcami”</p>
Promocja	<p>„Spójność promocji”</p> <p>„Spójność w promowaniu i sprzedaży miasta”</p> <p>„Promocja w materiałach/ulotkach/nasz obiekt jest polecany przez nich”</p> <p>„Koordynacja działań promocyjnych”</p> <p>„Wzmocnienie promocji Miasta, co może wpłynąć pozytywnie na ilość nowych wydarzeń i zapytań”</p>
Działalność, cechy CB	<p>„Aktywne poszukiwanie wydarzeń, które mogą zostać zorganizowane w mieście”</p> <p>„Uwiarygodnienie nas jako organizatora w oczach klienta”</p> <p>„Większa wiarygodność wśród klientów wynikająca z rekomendacji przez dane CVB”</p> <p>„Convention bureau jest częścią lokalnej organizacji turystycznej o szerszym zakresie działalności”</p> <p>„Reputacja CB w kontaktach”</p> <p>„(CB) Pełni rolę integrującą branżę w mieście”</p> <p>„Poszerzanie grupy Ambasadorów”</p> <p>„Niestandardowe oraz indywidualne podejście do każdej imprezy”</p>
Wiedza, informacja	<p>„Czujemy, że jesteśmy «na bieżąco» w wydarzeniach na rynku mice”</p> <p>„Lepiej poznałam branżę”</p> <p>„Duże wiedza o regionie oraz kontakty”</p> <p>„Wiedza na temat branży spotkań”</p> <p>„Wiedza ekspercka dot. organizowania wydarzeń”</p> <p>„Możliwość analizowania zrealizowanych imprez pod kątem plusów i minusów, wymiana doświadczeń oraz wspólne szukanie lepszych i bardziej innowacyjnych rozwiązań”</p>

Korzyści	Przykłady odpowiedzi
Klienci	„Pozyskiwanie potencjalnych Klientów” „Wzrost zainteresowania produktami” „Dotarcie do klienta zagranicznego, do którego dotarcie byłoby trudne lub niemożliwe” „Dzięki współpracy z CB jesteśmy w stanie znaleźć więcej wydarzeń, które mają szansę odbyć się w naszej lokalizacji i przesyłamy więcej ofert” „Pozyskiwanie nowych klientów biznesowych”
Wydarzenia	„Udział w ciekawych prelekcjach” „Udział w warsztatach” „Spotkania branżowe”
Inne	„Wspólny cel działania” „Convention bureau, jako wyspecjalizowana i doświadczona jednostka, ma możliwość kreowania rozwoju turystyki biznesowej w całym regionie”

Źródło: opracowanie własne.

Na koniec tej części kwestionariusza respondenci zostali zapytani o to, czy są jakieś aspekty współpracy z CB, z których nie są zadowoleni (wykres 38). Zdecydowana większość (82%) pozytywnie oceniła dotychczasową kooperację. Pozostali wymienili kilka kwestii, które ich zdaniem powinny ulec poprawie, m.in. respondenci liczyli na większą liczbę zapytań kierowanych do obiektu, konferencji, szkoleń i spotkań w ramach lokalnej branży spotkań oraz zwiększenie szybkości kontaktu. Partnerzy mają również świadomość, że ograniczone wsparcie ze strony CB jest często wynikiem niskiego budżetu tych instytucji oraz uwarunkowań prawnych związanych z ich funkcjonowaniem. Jeden z respondentów kompleksowo opisał trudności działalności CB: *„Niestety mimo dobrej woli i zaangażowania pracowników convention bureaux, ich praca i działania zależą od osób wyżej, które niestety nierzadko nie mają pojęcia o roli convention i wartości branży, i nie są zainteresowane wspieraniem tych organizacji w działaniach. Budżety tych jednostek niejednokrotnie są śmiesznie małe. Nie ma niestety żadnej spójnej polityki promowania Polski jako destynacji dla kongresów, podróży motywacyjnych”*.

Wykres 38. Zadowolenie partnerów ze współpracy z convention bureaux

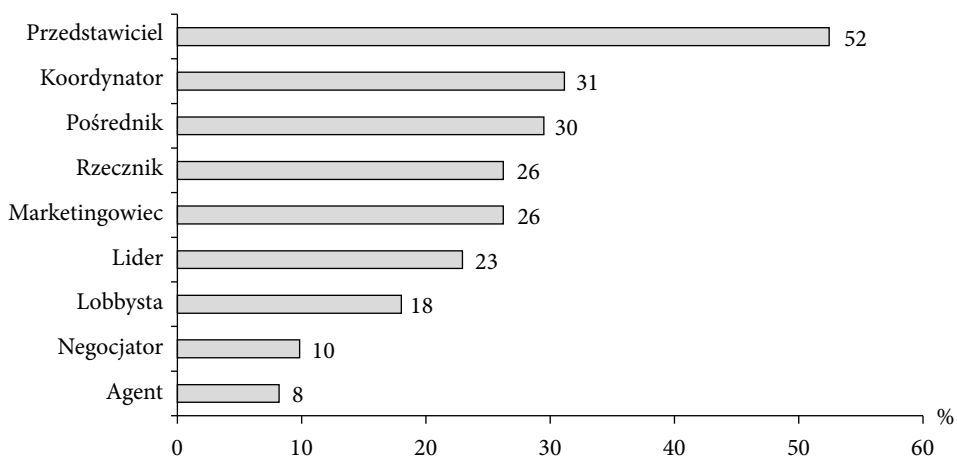


Źródło: opracowanie własne.

7.3.3. Zadania i role convention bureau

Druga część kwestionariusza została poświęcona ocenie ról i zadań CB przez partnerów tych instytucji. Na początku respondenci wskazywali maksimum 3 określenia spośród podanej listy, które w ich opinii najlepiej opisują role CB (wykres 39). Ponad połowę wskazań odnotowano dla roli przedstawiciela. Często wskazywaną funkcją była rola koordynatora (31%) oraz pośrednika (30%), a niewiele mniej odpowiedzi uzyskały określenia: rzecznik i marketingowiec (po 26%). Najrzadziej respondenci wskazywali funkcję agenta jako jedną z tych, które najbardziej precyzyjnie opisują rolę CB w mieście i lokalnej branży spotkań.

Wykres 39. Role convention bureaux w opinii partnerów instytucji

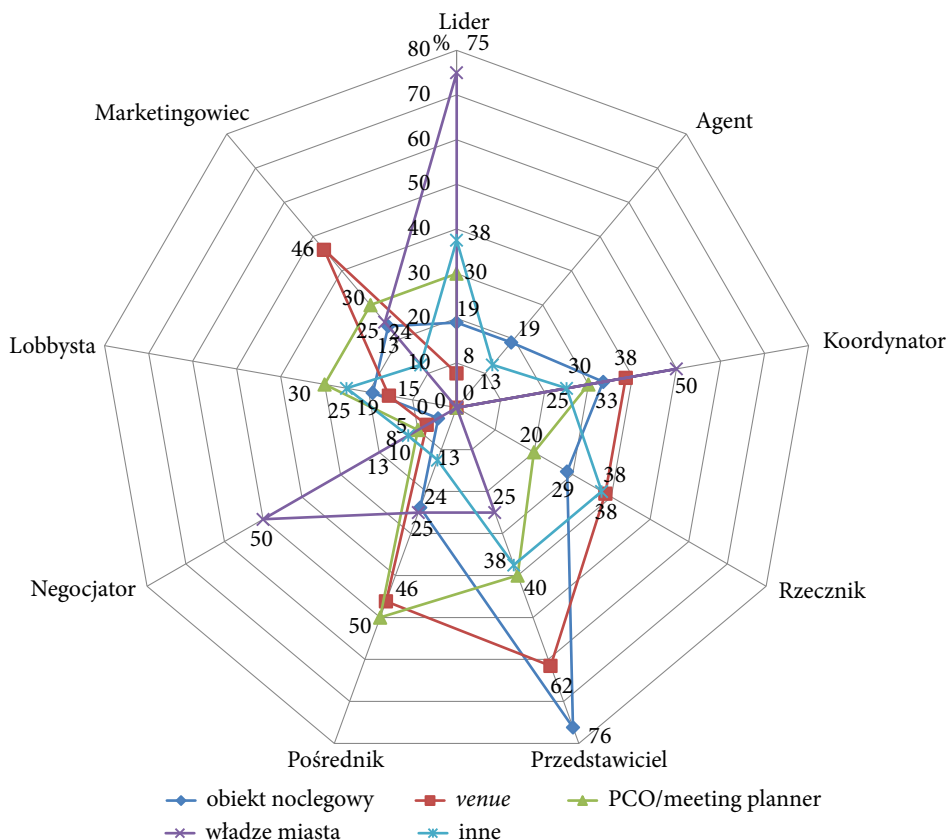


Źródło: opracowanie własne.

Z kolei na wykresie 40 zaprezentowano, które warianty odpowiedzi były wybierane najczęściej przez respondentów reprezentujących różne grupy podmiotów. Wśród hotelarzy dominowało wskazanie, że CB odgrywa rolę przedstawiciela (76%), natomiast pozostałe opcje uzyskały wynik na poziomie ok. 20–30%. Wyjątek stanowi rola negocjatora z rezultatem w wysokości 5% odpowiedzi przedstawicieli obiektów noclegowych. Reprezentanci *venue* również najczęściej określali rolę CB jako przedstawiciela (62%), ale ich zdaniem jest ona silnie uzupełniana przez funkcję marketingowca (46%). Ponadto za ważne role CB uznali działanie badanej instytucji jako koordynator oraz rzecznik (po 38%). Odpowiedzi PCO były bardziej do siebie zbliżone. Połowa profesjonalnych organizatorów określiła CB jako pośrednika, 40% jako przedstawiciela, a 30% jako lidera, koordynatora, lobbystę i marketingowca. Przedstawiciele władz miasta traktują CB przede wszystkim jako lidera (75%) oraz utożsamiają tę instytucję z koordynatorem i negocjatorem (po

50%). Z kolei wśród odpowiedzi innych podmiotów nie można wskazać jednej kluczowej roli CB. Najwyższe wyniki w tym przypadku przypisano funkcjom: lidera, rzecznika i przedstawiciela (po 38%).

Wykres 40. Role convention bureaux w podziale na grupy partnerów



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zostali również poproszeni o uzasadnienie, dlaczego wskazali akurat określone role CB. Przykłady ich odpowiedzi zebrano w tabeli 28. Rola przedstawiciela była utożsamiana przede wszystkim z reprezentowaniem danego miasta poza jego granicami i była ona postrzegana w podobny sposób jak funkcjonowanie przedstawiciela handlowego, czyli podmiotu, którzy działając „na zewnątrz”, przyciąga klientów. Niektórzy respondenci wiązali ją jednak z „małą decyzyjnością”, a więc ograniczonymi możliwościami CB, a inni stwierdzili, że instytucja ta reprezentuje władze miasta. Powyższa funkcja była często łączona z funkcją marketinowca, czyli działalnością promocyjną CB, a także traktowano ją

jako pośrednika w relacjach między różnymi podmiotami. Podobne uzasadnienie stosowano w przypadku określenia CB jako rzecznika, wskazując, że jest ono inicjatorem kontaktu i wspiera zarówno organizatorów wydarzeń, jak i dba o szeroko pojęty interes miasta. W zbliżony sposób rozumiano również lobbowanie CB na rzecz branży spotkań, ale podkreślono także jego aktywność w zakresie pozyskiwania ambasadorów w środowisku akademickim. Ponadto respondenci stwierdzili, że ze względu na niezależność tej instytucji CB pełni funkcję koordynatora, a czasem wchodzi też w rolę lidera procesu pozyskiwania wydarzenia. Z działalnością na tym polu wiązała się funkcja agenta, która tym samym pokrywała się z rolą pośrednika.

Tabela 28. Uzasadnienie ról convention bureaux w ocenie ich partnerów

Rola	Przykłady uzasadnienia
Przedstawiciel	<p>„Biuro jako przedstawiciel branży MICE regionu”</p> <p>„Reprezentuje miasto”</p> <p>„Uważam convention bureau jako przedstawiciela na arenie europejskiej promując Miasto”</p> <p>„Mała decyzyjność tej jednostki”</p> <p>„Biuro działa na zewnątrz promując miasto przy tym pozyskuje potencjalnych organizatorów dla lokalnych dostawców usług”</p> <p>„Biuro ma za zadanie promować i przyciągać klientów, wprowadzać klienta do pierwszej fazy, aniżeli organizować konkretne wydarzenia. Są jako wsparcie dla branży”</p> <p>„Wsparcie ośrodków konferencyjnych i hoteli poprzez promocje destynacji i kontakt z organizatorami eventów”</p> <p>„Convention Bureau często po prostu wchodzi w rolę przedstawiciela władz miasta”</p>
Koordynator	<p>„Koordynator networkingu i wymiany informacji między partnerami”</p> <p>„Niezależny podmiot, konsolidujący wokół siebie wszystkich dostawców”</p> <p>„Niestety ponieważ convention znajdują się w ramach większych jednostek i są zależne od nich, nie mają swojej, choćby częściowej autonomii, ich rola sprowadza się do koordynatora może przedstawiciela swojej instytucji”</p>
Pośrednik	<p>„Biuro ma za zadanie promować i przyciągać klientów, wprowadzać klienta do pierwszej fazy, aniżeli organizować konkretne wydarzenia. Są jako wsparcie dla branży”</p> <p>„Spojrzenie z lotu ptaka na to, co jest dostępne w regionie plus kontakty do konkretnych podmiotów”</p> <p>„Convention bureau często po prostu wchodzi w rolę przedstawiciela władz miasta”</p> <p>„Dla nas convention bureau było głównym partnerem w organizacji kongresu oraz pośrednikiem w kontaktach z władzami Miasta i podwykonawcami”</p>
Rzecznik	<p>„Rzecznik, ponieważ działa w imieniu władz miasta i pozyskuje listy poparcia lub patronaty”</p> <p>„CB wspiera i uwiarygadnia organizatorów”</p> <p>„Jest rzecznikiem interesów miasta”</p> <p>„Spojrzenie z lotu ptaka na to, co jest dostępne w regionie plus kontakty do konkretnych podmiotów”</p> <p>„CB inicjuje spotkania między podmiotami, które mogą nawiązać współpracę w celu wspólnej realizacji wydarzenia”</p>

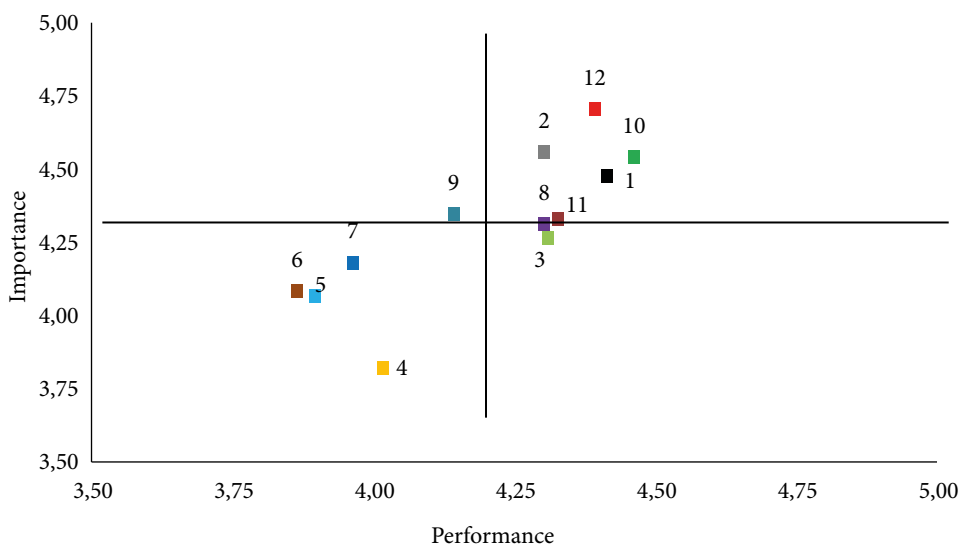
Rola	Przykłady uzasadnienia
Marketingowiec	<p>„Marketingowiec ponieważ promuje destynację”</p> <p>„Uważam convention bureau jako przedstawiciela na arenie europejskiej promując Miasto”</p> <p>„Liderem z reguły jest PCO, convention bureau dzięki swoim powiązaniom z miastem najczęściej pełni role lobbystyczne i marketingowe”</p> <p>„Marketingowiec – promocja na targach branżowych”</p> <p>„Biuro działa na zewnątrz promując miasto, przy tym pozyskuje potencjalnych organizatorów dla lokalnych dostawców usług”</p> <p>„Biuro ma za zadanie promować i przyciągać klientów, wprowadzać klienta do pierwszej fazy, aniżeli organizować konkretne wydarzenia. Są jako wsparcie dla branży”</p> <p>„Wsparcie ośrodków konferencyjnych i hoteli poprzez promocje destynacji i kontakt z organizatorami eventów”</p>
Lider	<p>„CB jest jednostką dedykowaną branży spotkań (jedyną tak wyspecjalizowaną), posiadającą swoją markę, która inicjuje pozyskiwanie ważnych wydarzeń dla miasta oraz monitoruje harmonogram wydarzeń w Mieście. Jest ważnym Parterem dla Miasta oraz (lokalnego) środowiska naukowego. Działa profesjonalnie w oparciu o kompetentny zespół”</p> <p>„Spojrzenie z lotu ptaka na to, co jest dostępne w regionie plus kontakty do konkretnych podmiotów”</p> <p>„Dla nas convention bureau było głównym partnerem w organizacji kongresu oraz pośrednikiem w kontaktach z władzami Miasta i podwykonawcami”</p>
Lobbysta	<p>„Lobbysta bo działa w środowisku naukowym na rzecz aktywizowania tegoż środowiska w zakresie pozyskiwania wydarzeń”</p> <p>„Liderem z reguły jest PCO, convention bureau dzięki swoim powiązaniom z miastem najczęściej pełni rolę lobbystyczne i marketingowe”</p> <p>„CB wspiera i uwiarygadnia organizatorów”</p> <p>„CB stara się pozyskać wydarzenia i lobbuje”</p> <p>„CB inicjuje spotkania między podmiotami, które mogą nawiązać współpracę w celu wspólnej realizacji wydarzenia”</p>
Agent	<p>„CB stara się pozyskać wydarzenia i lobbuje”</p> <p>„Wsparcie ośrodków konferencyjnych i hoteli poprzez promocje destynacji i kontakt z organizatorami eventów”</p> <p>„CB inicjuje spotkania między podmiotami, które mogą nawiązać współpracę w celu wspólnej realizacji wydarzenia”</p>

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne dwa pytania odnosiły się do tego, jak respondenci oceniają ważność zadań CB i w jakim stopniu są one realizowane w instytucji, z którą współpracują. Opracowano więc macierz IPA (wykres 41) i analizując ogólne wyniki, należy stwierdzić, że najwyższą wagę partnerzy przypisywali promocji miasta przez CB (12), a zadaniem, które ta instytucja realizowała w największym stopniu, było pośredniczenie w relacjach z władzami miasta (10). Obydwa zadania znalazły się w ćwiartce B razem z aktywnościami nakierowanymi na pozyskiwanie wydarzeń

(1 i 2), koordynację działań i tworzenie warunków do współpracy w branży (8), a także pośredniczenie w relacjach z innymi podmiotami (11). Zadaniem, które prawdopodobnie wymagało większej koncentracji ze strony CB, było podkreślenie znaczenia badanego sektora (9) ze względu na jego lokalizację w ćwiartce A. Z drugiej strony być może nadmierną wagę przykładano do pośredniczenia w relacjach z organizatorami spotkań (3 – ćwiartka D). Z kolei do działań CB o najniższym priorytecie (ćwiartka C) respondenci zaliczyli: współpracę z innymi CB (4), wytyczanie kierunków rozwoju lokalnej branży spotkań (5), prowadzenie badań jej dotyczących (6) oraz tworzenie kompleksowego produktu miasta (7).

Wykres 41. Macierz IPA – zadania convention bureaux w opinii ich partnerów



Źródło: opracowanie własne.

Sprawdzono także, czy partnerzy różnią się w ocenach zadań, dlatego przygotowano odrębne macierze IPA dla przedstawicieli obiektów noclegowych, konferencyjno-wystawienniczych (*venue*), PCO, władz miasta oraz innych podmiotów. Analiza kilku wykresów pod kątem wskazania praktycznych rekomendacji mogłaby być utrudniona, dlatego opracowano uproszczony schemat przedstawiający interpretację IPA dla wszystkich zadań CB w ramach poszczególnych grup partnerów (rysunek 31). Porównując uzyskane wyniki, można zaobserwować kilka kwestii:

- oceny dokonane przez hotelarzy były najbardziej skoncentrowane i nieco niższe w porównaniu do ogólnych wyników;
- rezultaty w odniesieniu do *venue* były najbardziej rozproszone i respondenci z tej grupy najlepiej ocenili to, jak CB wykonują swoje obowiązki;

- PCO przeciętnie najwyżej oceniali zadania CB, szczególnie w zakresie ich ważności;
- wyniki w przypadku przedstawicieli władz miasta były najniższe, chociaż niskie rezultaty dotyczyły głównie ważności zadań, natomiast stopień realizacji został oceniony bardzo wysoko;
- rezultaty w ramach kategorii inne były najbardziej zbliżone do wyników ogólnych.

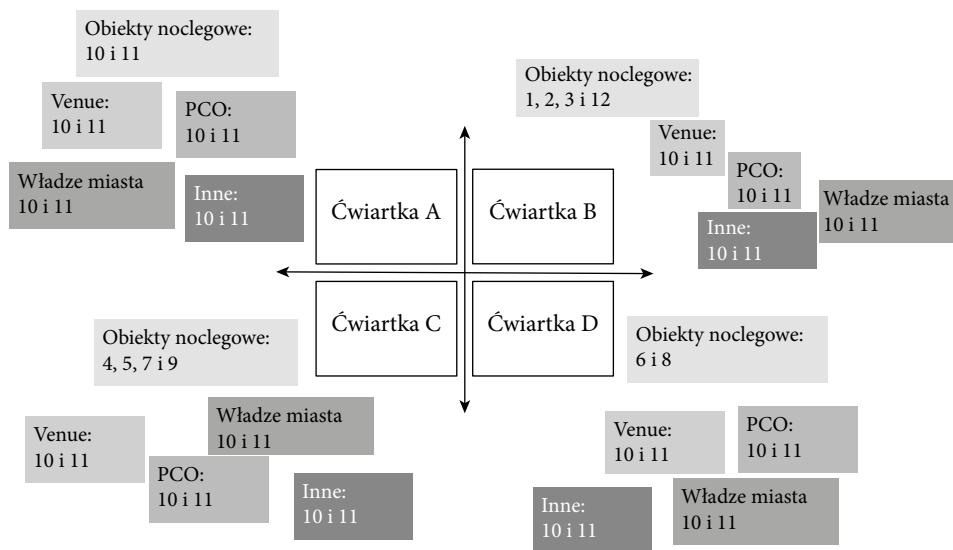
Analizując szczegółowo informacje z rysunku 31, w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na fakt, że nie ma ani jednego zadania, w przypadku którego można by zastosować taką samą rekomendację dla wszystkich grup. W ćwiartce A najczęściej pojawiała się aktywność w zakresie tworzenia kompleksowej oferty miasta (7), ponieważ takie wskazanie dotyczyło odpowiedzi udzielonych przez przedstawicieli *venue*, PCO i władz miasta. W przypadku opinii samorządowców większej uwagi CB wymagają również kwestie związane z wytyczaniem kierunków rozwoju branży (5) oraz prowadzeniem badań (6). Do zadań, które były zlokalizowane w tej ćwiartce dla obiektów noclegowych, należą pośredniczenie w relacjach z władzami miasta (10) oraz innymi podmiotami (11), a dla innych respondentów – podkreślenie znaczenia branży spotkań (9).

Najbardziej zbliżone wyniki znalazły się w ćwiartce B (rysunek 31). Partnerzy z każdej z grup za jedno z najistotniejszych aktywności CB uznali aktywne lub pasywne pozyskiwanie wydarzeń (1 i 2) – w przypadku hoteli, *venue* i władz miasta zlokalizowane w tej ćwiartce były obydwa zadania, a dla PCO i innych podmiotów przynajmniej jedno z nich. CB powinny również kontynuować swoją działalność w zakresie promocji miasta (12), dla której rekomendacja była taka sama, uwzględniając wszystkich respondentów poza władzami miasta. Ważnym i w dużym stopniu realizowanym przez CB zadaniem jest także pośredniczenie w relacjach z przedstawicielami samorządu lokalnego (10 – wskazane przez *venue*, PCO i inne podmioty).

Partnerzy znacznie niższą wagę (rysunek 31) przypisywali współpracy pomiędzy CB z różnych miast (4), wytyczaniu kierunków rozwoju branży (5) oraz prowadzeniu badań dotyczących tego sektora (6). Prawdopodobnie nie powinno dziwić, że PCO za relatywnie mało istotne uznali poszukiwanie organizatorów i składanie bidów przez CB (2). Z kolei przedstawiciele obiektów noclegowych przypisywali niższą wagę tworzeniu kompleksowej oferty miasta (7) oraz podkreśleniu znaczenia branży (9), a władze miasta – pośredniczeniu w relacjach z innymi podmiotami (11) oraz promocji danej lokalizacji (12). Najwięcej aktywności uzyskało niski priorytet wśród respondentów reprezentujących inne obiekty – były to zadania nr: 1, 4, 5, 6, 7 i 8, czyli m.in. koordynacja działań i tworzenie warunków do współpracy w lokalnej branży spotkań (8).

Odnosząc się do ćwiartki D (rysunek 31), CB prawdopodobnie nadmiernie angażują się w pośredniczenie między organizatorem wydarzenia a przedstawicielami

lokalnej branży spotkań (3) – jednakowa rekomendacja w przypadku trzech grup podmiotów. W tej części wykresu umiejscowiono także działalność koordynacyjną (8 – wskazania hotelarzy i władz miasta), podkreślenie znaczenia branży i kształtowanie relacji z samorządowcami (9 i 10 – władze miasta) oraz innymi partnerami (11 – *venue*). Żadne zadanie nie znalazło się w tej ćwiartce na podstawie ocen dokonanych przez przedstawicieli innych obiektów.



Rysunek 31. Porównanie ocen zadań convention bureaux w ramach grup ich partnerów

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie pytanie w kwestionariuszu dotyczyło tego, czy respondenci widzą potrzebę, aby CB realizowały jeszcze jakieś zadania (wykres 42). 25% partnerów uznało, że dotychczasowy zakres obowiązków jest wystarczający, 47% spośród nich nie udzieliło żadnej odpowiedzi na to pytanie lub potrafiło wskazać innych obszarów działalności, którym CB powinno poświęcić więcej uwagi.

Z kolei 28% respondentów biorących udział w badaniu (wykres 42) oczekiwałoby od CB podjęcia się lub intensyfikacji m.in. następujących zadań:

- zwiększenia aktywności marketingowej;
- poprawy systemu prowadzenia badań;
- większej koncentracji na branży spotkań (bez rozpraszania uwagi na kwestie związane z turystyką ogółem);
- skutecznego pośrednictwa i kojarzenia stron B2B, organizowania społeczności lokalnej branży spotkań;

- współtworzenia sieci współpracy;
- uczestnictwa w targach branżowych;
- pobierania opłaty turystycznej od uczestników, która mogłaby być przeznaczana na promocję miasta wśród organizatorów spotkań;
- spotkań, wyjazdów branżowych, szkoleń;
- pomocy w zdobyciu sponsorów;
- śledzenia światowych trendów i rozwiązań innych CB;
- stworzenia systemu dystrybucji pozyskanych wydarzeń (klucza, według którego zapytania kierowane są do określonych obiektów).

Wykres 42. Potrzeba realizacji dodatkowych zadań przez convention bureaux w opinii ich partnerów



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując rozważania zawarte w tym rozdziale, należy stwierdzić, że konstrukcja syntetycznego wskaźnika konkurencyjności miast na rynku spotkań pozwoliła na dość obiektywne wyodrębnienie zasobów składających się na potencjał konkurencyjny poszczególnych miast oraz wskazanie, jaką pozycję konkurencyjną zajmują względem siebie poszczególne krajowe jednostki. O jego wartości merytorycznej i aplikacyjnej świadczą następujące przesłanki:

1. Po pierwsze, był oparty na analizie literatury i przeglądzie 33 list kryteriów decydujących o wyborze lokalizacji spotkania.
2. Po drugie, wyniki analizy wskaźnikowej oraz analizy skupień w dużym stopniu odzwierciedliły pozycję oraz sposób grupowania miast względem liczby spotkań międzynarodowych według rankingu ICCA (zob. rozdział 6), tzn. bezsprzecznym liderem była Warszawa, która z polskich miast zajmowała najwyższą pozycję w zestawieniu Stowarzyszenia, za nią Kraków, dalej Poznań

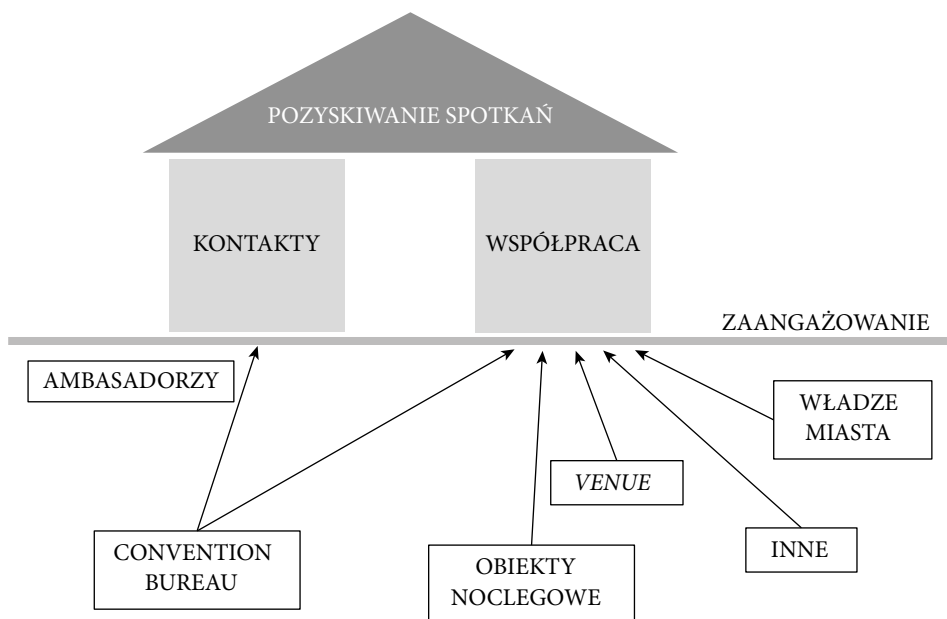
i Wrocław o zbliżonych wynikach w ostatnich latach, a dopiero potem miasta, które nie były notowane w rankingu ICCA lub zajmowały w nim odległe pozycje. Ponadto słuszny wydaje się również wcześniejszy wniosek i utożsamianie liczby zorganizowanych spotkań z traktowaniem tej wartości jako wyznacznika ogólnej konkurencyjności miasta, nie tylko w zakresie międzynarodowego rynku spotkań.

3. Po trzecie, wyniki badania na podstawie danych wtórnych (służących do konstrukcji syntetycznego wskaźnika) pokrywały się z wynikami badania pierwotnego, a więc z opiniami osób zarządzających CB. Wagi przypisane poszczególnym kryteriom przez reprezentantów tych instytucji mogłyby posłużyć do modyfikacji wskaźnika konkurencyjności, ale jak zaznaczono już wcześniej i co podkreślili też rozmówcy podczas wywiadów, poszczególne elementy składające się na kompleksową ofertę miasta mogą mieć odmienne znaczenie dla różnych organizatorów spotkań.

Z kolei zastosowanie metody IPA do wyodrębnienia kluczowych kryteriów, jakie powinno spełniać miasto ubiegające się o organizację spotkań międzynarodowych, pozwoliło na potwierdzenie wniosków płynących z analizy literatury. Pozostałe czynniki mają mniejsze znaczenie, ale nie powinno się ich zupełnie pomijać, ponieważ mogą zaważyć o ostatecznej decyzji przy wyborze spośród miast w równym stopniu wypełniających podstawowe kryteria. Tym samym np. oferta gastronomiczna może stać się tym, co wyróżni polskie miasta oraz będzie stanowić źródło ich przewagi konkurencyjnej. Jedynie wyniki przypisane wizerunkowi poszczególnych lokalizacji (oraz całego kraju) pozostają w opozycji do wniosków ze studiów literaturowych oraz opinii przedstawicieli CB, których zdaniem jest to element wciąż wymagający dopracowania. Polskie miasta nie są jeszcze dobrze rozpoznawalne na arenie międzynarodowej, co stanowi wyzwanie dla CB, ale równocześnie może być również źródłem przewagi ze względu na tzw. efekt nowości⁶² oraz szansę pozytywnego zaskoczenia organizatorów wydarzeń i ich uczestników (spełnienia z nawiązką ich oczekiwań względem określonego miejsca).

Koncentrując się już na przebiegu procesu rywalizacji o spotkanie, a nie na warunkach, jakie trzeba spełnić, żeby do niego przystąpić, należy stwierdzić, że istnieją dwa filary skutecznego pozyskiwania wydarzeń przez miasta (rysunek 32). Są to kontakty oraz współpraca, a u ich podstawy leży zaangażowanie wszystkich partnerów. Znaczenie pierwszego elementu wynika z tego, że konieczne jest dotarcie do decydentów lub osób mogących wpłynąć na podjęcie ostatecznej decyzji i zaprezentowanie im miasta w taki sposób, aby zaczęli je postrzegać jako atrakcyjną lokalizację dla organizacji swojego spotkania. Można to zrobić na dwa sposoby: bezpośrednio (np. uczestnicząc w targach lub wcześniejszych procesach składania ofert) lub pośrednio, czyli poprzez lokalnych ambasadorów.

⁶² Czyli spotkanie jeszcze nie odbywało się w danym miejscu.



Rysunek 32. Filary skutecznego pozyskiwania spotkań międzynarodowych

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku kontaktów, a więc i kształtowania relacji z organizatorami spotkań, kluczowa jest rola CB, które dysponuje odpowiednimi zasobami, by takie zadania realizować. Przede wszystkim ma czas – tzn. CB są powoływane do życia właśnie w tym celu i ich pracownicy mogą koncentrować się na aktywnym i pasywnym pozyskiwaniu spotkań, szukaniu wsparcia u lokalnych ambasadorów, a środki finansowe znajdujące się w budżecie CB mogą (i powinny) być przeznaczone m.in. na dostęp do baz danych o wydarzeniach, udział w targach branżowych czy inne działania zmierzające do dotarcia do decydentów i przekonania ich o atrakcyjności danego miasta. Rola CB w tym zakresie jest tym ważniejsza, ponieważ powyższe zadania byłyby trudne do podjęcia przez pojedyncze obiekty noclegowe, konferencyjne lub inne przede wszystkim właśnie ze względu na konieczność ponoszenia znacznych nakładów czasu i to w dodatku bez pewności, że przełożyłyby się na większą liczbę klientów danego przedsiębiorstwa. Dlatego jeden z reprezentantów CB podkreślił w trakcie wywiadu, że CB podejmują się pozyskania takich spotkań, których nie można byłoby inaczej przyciągnąć do miasta.

Drugim filarem jest współpraca (rysunek 32), ponieważ organizacja zwłaszcza dużego spotkania międzynarodowego niejednokrotnie przekracza możliwości jednego podmiotu. CB może wyszukać i ubiegać się o określone wydarzenie, ale bez wsparcia lokalnych partnerów jego pozyskanie dla miasta już na wczesnym etapie

okaże się niemożliwe. Podobnie w przypadku promocji – konieczna jest współpraca, aby prowadzone działania były spójne. Dlatego wiele podmiotów musi być zaangażowanych we wspólne projekty i razem stworzyć atrakcyjny obraz danego miasta, a następnie go zrealizować podczas organizacji konkretnego spotkania.

Uzyskanie powyższego efektu wymaga wykonywania licznych zadań przez CB, które skupiają się przede wszystkim na etapie pozyskiwania wydarzenia. Po analizie wyników badania ankietowego zawartych w rozdziale 6 można się było spodziewać, że w przypadku roli CB polegającej na ubieganiu się o wydarzenia przedstawiciele polskich instytucji częściej będą mówili o pasywnym pozyskiwaniu spotkań, czyli koncentracji głównie na zapytaniach od organizatorów. Tymczasem nastąpiła odwrotna sytuacja, która może wynikać z kilku przesłanek:

- CB skupiają się głównie na aktywnym poszukiwaniu spotkań, które mogłyby zostać zorganizowane w mieście, ponieważ jest to bardziej złożony proces, niejednokrotnie wymagający ich udziału oraz zaangażowania dużej liczby lokalnych podmiotów;
- część zadań, jak np. realizacja wizyt kontrolnych czy kontakt z władzami miasta, będzie wykonywana przez CB w zbliżony sposób bez względu na to, od kogo wyszła inicjatywa organizacji spotkania w danym mieście;
- odpowiadanie na zapytania jest bardziej standardowym działaniem (choć przedstawiona oferta powinna być indywidualnie dopasowana do potrzeb organizatora) i w przypadku mniejszych wydarzeń na tym etapie może kończyć się zaangażowanie CB w ich organizację.

Polskie CB byłyby prawdopodobnie jeszcze bardziej aktywne w zakresie pozyskiwania spotkań dla reprezentowanych miast, gdyby nie ograniczał ich budżet i relatywnie niewielka liczba pracowników (w porównaniu do zagranicznych instytucji – zob. rozdział 6). Bardzo często muszą też zachęcać lokalne podmioty do podjęcia kooperacji, a także wypracować pewien model współpracy w ramach danej lokalizacji. Z kolei w tym celu początkowo konieczne jest podkreślenie znaczenia branży spotkań dla miasta oraz wyjaśnienie, na czym polega rola CB, w jaki sposób mogą pomóc poszczególnym partnerom i że „działają dla większego dobra”, a nie dla własnych, indywidualnych interesów.

To, jak trudne jest powyższe zadanie, może już sugerować struktura respondentów w kolejnym badaniu ankietowym, która pokazała, z jak różnymi partnerami CB muszą współpracować. Stwarza to duże wyzwanie dla tych instytucji, żeby tak dostosować ich działalność, aby sprostać oczekiwaniom każdej z grup podmiotów niezbędnych do skutecznego pozyskiwania i organizacji wydarzeń. Potwierdziły się również spostrzeżenia przedstawicieli CB, że partnerzy decydują się na współpracę w dużym stopniu ze względu na spodziewane korzyści biznesowe, a w szczególności – większą liczbę klientów. Ważne jest jednak to, że doceniali oni też wiedzę, doświadczenie i profesjonalizm pracowników CB, ich zaangażowanie w promocję miasta oraz uznawali kooperację z tą instytucją za naturalną konsekwencję

funkcjonowania w ramach branży spotkań (przy działalności w tym sektorze jest to niemal konieczność), która równocześnie umożliwiała zwiększenie ich wiarygodności. Zwracali również uwagę na zalety dołączenia do sieci współpracy i możliwości pozyskania partnerów biznesowych. Wymieniając motywy podjęcia kooperacji z CB oraz korzyści z niej płynące, wskazywali więc w przeważającej mierze na kwestie niewymierne. Ponadto podkreślili, że jednostkowe cele wcale nie są tak rozbieżne – wszystkich łączy dążenie do organizacji możliwie największej liczby spotkań w danym mieście.

Duże zaangażowanie we współpracę z CB oraz dostrzeganie pozafinansowych korzyści z niej płynących prawdopodobnie wynika z wysokiej świadomości tego, na czym polega działalność CB i w jaki sposób może ona wesprzeć codzienne funkcjonowanie danego podmiotu. Dzięki temu kooperacja jest oceniana długofalowo, a nie przez pryzmat jednego projektu, z którego określony partner może nie odnieść żadnych wymiernych korzyści. Każde przedsięwzięcie pomaga jednak zdobyć doświadczenie oraz zbudować zaufanie i silne relacje z partnerami, które prawdopodobnie przełożą się na sukces podczas kolejnych działań. Takie podejście kooperantów jest kluczowe dla CB, ponieważ umożliwia im skuteczniejsze wykonywanie swoich obowiązków. Należy jednak pamiętać, że kwestionariusz wypełnili najbardziej zaangażowani partnerzy, ponieważ poświęcili swój czas na udział w badaniu, podczas gdy część podmiotów się na to nie zdecydowała i gdyby wszyscy kontrahenci uczestniczyli w projekcie, to odpowiedzi mogłyby się znacząco różnić.

Współpraca CB z partnerami przebiegała na wielu polach i właściwie na wszystkich etapach procesu pozyskiwania i organizacji wydarzenia, jednak najściślejsza kooperacja dotyczyła początkowej fazy, a więc aktywności związanych z przyciągnięciem spotkania do danego miasta. Wyjątek stanowili PCO, którzy ze wsparcia CB korzystali podczas organizacji wydarzenia, co wydaje się naturalne, ponieważ są przeważnie partnerami zewnętrznymi (spoza miasta) i działają najbardziej aktywnie, gdy lokalizacja spotkania jest już ustalona. Wśród konkretnych zadań nieco rzadziej respondenci wskazywali na współpracę z CB w zakresie poszukiwania wydarzeń, co wynikało z faktu, że pozostawiono tę aktywność w kompetencjach CB, ponieważ głównie do tego te instytucje są powoływane (co podkreślono już wcześniej – rysunek 32).

Główne zakresy współpracy z CB przełożyły się również na ocenę zadań i ról tej instytucji. Wszyscy respondenci byli zgodni, że aktywne i bierne pozyskiwanie wydarzeń jest kluczową aktywnością CB wspólnie z promocją miasta. Co prawda przedstawiciele władz miasta drugiej z wymienionych kwestii przypisali niższy priorytet, ale może się to wiązać z tym, że mają świadomość działalności również innych instytucji w zakresie promowania danego miejsca poza jego granicami (i to nie tylko w obrębie międzynarodowego rynku spotkań). Partnerzy podkreślali więc rolę, która w tej książce została opisana jako agent czy sprzedawca miasta, a którą respondenci zdecydowanie częściej utożsamiali z określeniem „przedstawiciel”.

Możliwe że sformułowanie „agent” kojarzy się po prostu zbyt jednoznacznie z przedsiębiorstwem, które sprzedaje ofertę partnera/ów i czerpie z tego zysk, a poprzez taki sposób rozumowania nie przystaje do podmiotu, który prezentuje ofertę partnerów, ale nie odnosi z tego tytułu finansowych korzyści.

Podsumowując, w opinii partnerów CB odgrywa przede wszystkim rolę agenta (przedstawiciela) i marketingowca (twórcy wizerunku) i jest najbardziej aktywne na etapie pozyskiwania wydarzenia. Ważną funkcją jest również rola rzeczownika (szczególnie istotna dla PCO i innych partnerów), przyczyniająca się do kształtowania relacji między podmiotami w szeroko rozumianej branży spotkań. Rola koordynatora ma uzupełniający charakter w stosunku do pozostałych funkcji, natomiast jedynie władze miasta widzą w CB lidera. Oceny zadań i ról CB dokonane przez ich partnerów przeważnie nie różniły się diametralnie, ale pokazały, że poszczególne grupy podmiotów mogły odmiennie postrzegać znaczenie badanych instytucji.

8. WPŁYW CONVENTION BUREAU NA KONKURENCYJNOŚĆ MIASTA

Z uwagi na intensywny rozwój branży spotkań w wielu miastach istnieje potrzeba powoływania do życia instytucji – convention bureaux – które pomagałyby w pozyskiwaniu spotkań do określonego miejsca. Mimo rosnącego znaczenia tego sektora oraz wspomnianych podmiotów jak dotąd nie określono, w jaki sposób CB przyczynia się do kształtowania konkurencyjności miasta na rynku spotkań. Dlatego przeprowadzono badania przedstawione w poprzednich rozdziałach, a w ostatnim rozdziale pracy zaprezentowano wnioski wynikające z przeprowadzonych studiów literaturowych i analiz empirycznych.

W pierwszej kolejności odniesiono uzyskane wyniki do ram teoretycznych rozważań i założeń sformułowanych na początku monografii. W związku z tym określono związek między działalnością CB a konkurencyjnością miasta przez wskazanie obszarów funkcjonowania tej instytucji, które przyczyniają się do ograniczania kosztów transakcyjnych. W następnym podrozdziale przedstawiono rekomendacje dla CB wynikające z weryfikacji założeń. Zaproponowano podział hierarchiczny zadań tego podmiotu oraz zasugerowano, w jak sposób powinny ewoluować jego podstawowe funkcje. Ostatnią część stanowi nawiązanie do wcześniejszych prac badawczych z zakresu działalności CB, a także propozycja dalszych kierunków badań.

8.1. Wyniki badań w świetle założeń teoretycznych

W następnych akapitach zostaną przedstawione odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze oparte na wynikach studiów literaturowych i analiz empirycznych. Ich uzyskanie było niezbędne do osiągnięcia zakładanego celu i weryfikacji hipotezy badawczej. Całość rozważań służyła określeniu wpływu działalności CB na konkurencyjność miasta, a więc znalezieniu odpowiedzi na postawiony problem badawczy. Wnioski w tym podrozdziale będą więc przedstawiane w odwrotnej kolejności w stosunku do prezentacji problemu, celu i pytań badawczych we wstępie monografii, ze względu na porządek logiczny prowadzonych rozważań.

8.1.1. Convention bureau a konkurencyjność miasta i koszty transakcyjne na rynku spotkań

Pytanie 1. Jaka jest rola convention bureau w branży spotkań?

Na podstawie wyników badań zagranicznych instytucji wskazano, że najważniejszymi zadaniami CB (o ocenach ważności powyżej wartości 4,5) są:

- odpowiadanie na zapytania organizatorów (podczas prezentacji wyników oznaczone numerem 1),
- podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym (9),
- promocja lokalnego produktu branży spotkań (12),
- poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (2),

które przypisano odpowiednio roli: agenta, rzecznika, twórcy wizerunku i agenta. To równocześnie zadania, które w ocenie respondentów były w największym stopniu realizowane w reprezentowanych przez nich CB. Te same aktywności zostały również wskazane jako najważniejsze (ze względu na oceny powyżej 4,5) w polskich podmiotach, choć podkreślanie znaczenia branży zostało niżej ocenione (poniżej 4,5) w stosunku do kształtowania relacji jej przedstawicieli z władzami miasta (zadanie nr 10). W tym przypadku jedno zadanie zostało zastąpione drugim, ale przypisanym tej samej funkcji CB – roli rzecznika. Z kolei poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (2) było w mniejszym stopniu realizowane niż pozostałe działania, ocenione jako najważniejsze, więc wymaga większej uwagi ze strony przedstawicieli polskich CB. Jednak ze względu na najwyższe oceny ważności wszystkich wymienionych powyżej aktywności zadania te należy uznać za kluczowe dla badanych podmiotów.

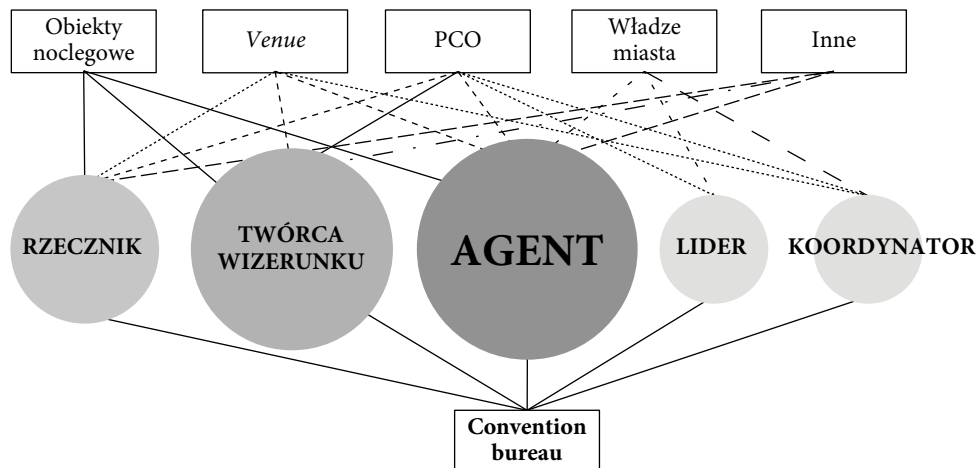
Wysokie wyniki odnoszące do biernego (1) i aktywnego (2) pozyskiwania spotkań przełożyły się również na wysoką ocenę ważności i realizacji roli agenta (przedstawiciela/reprezentanta/sprzedawcy), mimo że współpraca z innymi CB (4) przypisana tej funkcji była jednym z najniżej ocenionych zadań. W związku z tym należy stwierdzić, że CB może odgrywać wiele ról wskazywanych w literaturze przedmiotu, ale za podstawową trzeba uznać funkcję agenta, z którą ściśle wiąże się rola twórcy wizerunku. Zatem podstawowym zadaniem tych podmiotów jest pozyskiwanie spotkań, którego uzupełnienie stanowi promocja miasta na rynku spotkań.

Nie oznacza to jednak, że pozostałe role i zadania powinny zostać pominięte, ponieważ właściwie wszystkie aktywności zostały ocenione jako ważne i w dużym stopniu realizowane (wyniki powyżej 3). Zadaniom w ramach poszczególnych funkcji często przyznawano odmienne oceny, dlatego nie należy się koncentrować na odgrywaniu w pełni określonej roli, lecz trzeba identyfikować działania, które najbardziej przyczynią się do efektywnego pozyskiwania spotkań. Przykładem jest chociażby różnica między polskimi i zagranicznymi CB w ocenie zadania odnoszącego się do pośredniczenia między przedstawicielami branży spotkań i samorządu. W przypadku zagranicznych podmiotów było jednym z najmniej ważnych

i w najmniejszym stopniu realizowanych działań, a zdecydowanie większą uwagę przykładano do ogólnego podkreślenia znaczenia sektora w mieście. W polskich instytucjach władze miasta są widocznie bardzo ważnym interesariuszem, a komunikacja między nimi a przedsiębiorcami wymaga wsparcia.

Powyższa kwestia znalazła potwierdzenie w wynikach badania przeprowadzonego wśród partnerów CB. Ponownie najwyżej oceniono aktywności przypisane roli agenta (utożsamianego przede wszystkim z przedstawicielem miasta i lokalnej branży spotkań) oraz twórcy wizerunku (określaną też jako marketingowiec), a niemal równie wysokie noty przyznano zadaniom związanym z kształtowaniem relacji między różnymi grupami podmiotów. Ponadto okazało się, że to, jaką funkcję powinno pełnić CB w mieście, zależy od punktu widzenia poszczególnych kategorii interesariuszy. Zobrazowano to na rysunku 33, a konstruując ten schemat, wzięto pod uwagę oceny ważności i realizacji zadań CB oraz odpowiedzi dotyczące określeń, które zdaniem respondentów najlepiej charakteryzują role opisywanych instytucji.

Działalność CB w charakterze przedstawiciela (agenta) miasta była szczególnie ważna dla obiektów noclegowych i konferencyjno-wystawienniczych (rysunek 33), ponieważ wprost wiązała się dla nich z możliwością zdobycia klientów. Równie istotna była dla PCO, ale ze względu na możliwość kontaktu z jednym podmiotem, a nie wieloma, który dodatkowo jest w stanie udzielić mu wiarygodnej informacji o danej lokalizacji i miejscowych partnerach. Nie do przecenienia była również kwestia pośredniczenia przez CB w relacjach z władzami miasta, umożliwiającą zapewnienie ich zaangażowania na etapie pozyskiwania i organizacji określonego wydarzenia, która była bardzo ważna niemal dla każdej z grup podmiotów, podobnie jak odgrywanie przez CB roli agenta i marketingowca/twórcy wizerunku (rysunek 33).



Rysunek 33. Kluczowe role convention bureau dla poszczególnych grup partnerów

Źródło: opracowanie własne.

Władze miasta również traktują CB jako przedstawiciela miasta, ale właściwie jako jedyne utożsamiają CB z liderem (rysunek 33). Prawdopodobnie jest to związane z tym, że postrzegają CB jako instytucję, która czuwa nad całością procesu – od początkowej fazy rywalizacji o spotkanie, po jego finalizację. Ponadto CB stanowi źródło informacji na temat branży: jakie wydarzenia są organizowane lub pozyskiwane, jak dynamicznie rozwija się ten sektor i jakie korzyści przynosi on miastu. Dlatego też tylko władze miasta przywiązywały wagę do prowadzenia badań, podobnie jak część przedstawicieli CB podczas wywiadów. Dla pozostałych partnerów miały jednak mniejsze znaczenie, co może wynikać z kilku kwestii:

- respondenci prawdopodobnie nie dostrzegali bezpośredniego przełożenia wyników badań na swoją działalność, a z drugiej strony musieli poświęcać swój czas lub swoich pracowników na zgromadzenie i przekazanie niezbędnych informacji;
- realizacja badań może mieć wtórny charakter w stosunku do innych zadań np. do podkreślania znaczenia branży spotkań i lobbowania na jej rzecz, a więc wpływają bardziej na efektywność CB, czyli jedynie pośrednio oddziałują na ich partnerów;
- kwestią problematyczną mógł być również zakres tematyczny prowadzonych projektów, a także sposób ich realizacji. Każda z grup interesariuszy może być zainteresowana poszukiwaniem odpowiedzi na nieco inne problemy badawcze, wynikające ze specyfiki ich działalności. Na przykład władze miasta mogą potrzebować danych dotyczących rynku spotkań w kontekście jego wpływu na gospodarkę miasta, a dla przedsiębiorców ważniejsze może być zgłębienie potrzeb określonego segmentu nabywców.

Pytanie 2. Jakie rodzaje kosztów transakcyjnych występują w branży spotkań i jak convention bureau może na nie oddziaływać?

Zgodnie z literaturą przywoływaną w rozdziale 4 w branży spotkań można wskazać koszty transakcyjne wpisujące się w podstawowe klasyfikacje tego rodzaju kosztów. Należy więc wyodrębnić **koszty rynkowe, hierarchiczne i publiczne** (Furubotn i Richter, 2000, s. 44-47). W wyniku przeprowadzonych badań wskazano, że koszty te powstają w związku z kształtowaniem się czterech grup relacji – między:

- organizatorem spotkania a przedsiębiorcami z branży spotkań,
- organizatorem spotkania a przedstawicielami władz miasta,
- przedsiębiorcami tworzącymi lokalną branżę spotkań,
- przedsiębiorcami z branży spotkań a przedstawicielami władz miasta.

Koszty rynkowe odnoszą się przede wszystkim do pierwszej i trzeciej relacji, ponieważ jedna strona staje się nabywcą, a druga dostawcą⁶³, w ramach których

⁶³ Przy czym należy pamiętać, że finalnym użytkownikiem jest trzecia strona, czyli uczestnicy spotkania, którzy korzystają z poszczególnych usług i dóbr.

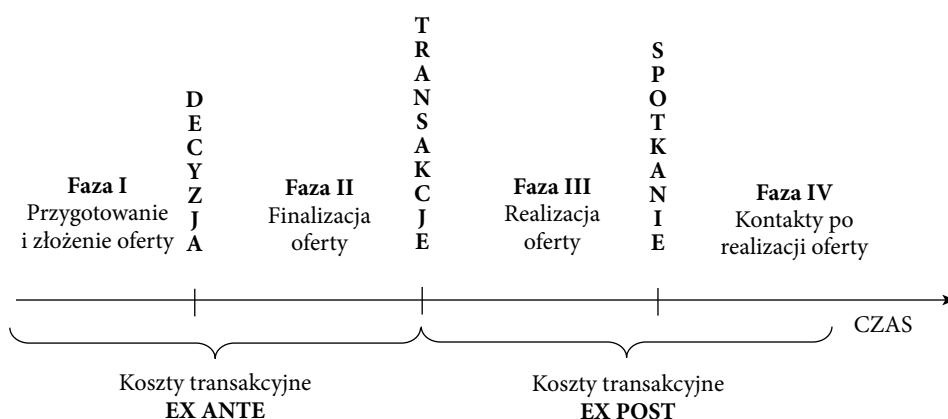
dochodzi do zawarcia transakcji, a więc ponoszone są koszty transakcyjne mające do niej doprowadzić i zapewnić jej właściwą realizację. Dodatkowo w branży spotkań zachodzi nietypowa sytuacja – podmioty publiczne odpowiadają nie tylko za stworzenie warunków do działania podmiotom gospodarczym (publiczne koszty transakcyjne), lecz często także wchodzi z nimi w relacje o charakterze rynkowym. Wynika to z tego, że przedstawiciele samorządu angażują się w proces pozyskiwania określonych spotkań i dostarczają niektóre komponenty lokalnej oferty, jak np. objęcie patronatu nad wydarzeniem, uroczyste powitanie jego uczestników, zapewnienie im bezpłatnych przejazdów komunikacją miejską czy przekazanie subwencji organizatorowi. Tym samym władze miasta współuczestniczą w kreacji lokalnego produktu branży spotkań na podobnych zasadach co przedsiębiorcy, nie oczekując jednak zysków wynikających z podjętych działań, jednak koncentrując się na osiąganiu pozytywnych efektów dla miasta, wynikających bezpośrednio i pośrednio z organizacji spotkania. W związku z tym wypracowanie relacji między partnerami publicznymi i prywatnymi jest konieczne dla rozwoju branży spotkań, co wyraźnie podkreślali przedstawiciele CB podczas wywiadów.

Koszty hierarchiczne jedynie częściowo były przedmiotem analiz, ponieważ w odniesieniu do CB dotyczą one wiedzy odnośnie do zakresu kompetencji, jaki poszczególne podmioty prywatne i publiczne byłyby skłonne przekazać tej instytucji. Na podstawie badań pogłębionych ustalono, że CB przeważnie angażują się w te procesy pozyskiwania spotkań, w których udział i ich finalizacja nie byłyby możliwe z perspektywy pojedynczych podmiotów. Tym samym odnoszą korzyści z tytułu działalności CB, przy ograniczonych kosztach własnych. Wśród tych korzyści wymieniano głównie możliwość pozyskania klientów (a więc zwiększenia przychodów), ale również partnerów biznesowych, a także podkreślano szansę na zwiększenie wiarygodności, dostęp do informacji oraz możliwość korzystania z doświadczeń innych. Ponadto stwierdzono, że partnerzy CB traktują je jako swoich przedstawicieli, którzy również wspierają prowadzone działania promocyjne, a tym samym interesariusze przekazują im część swoich kompetencji.

Przyglądając się z kolei kosztom generowanym wewnątrz CB, na podstawie analizy barier wymienionych przez ich przedstawicieli należy stwierdzić, że główna trudność w funkcjonowaniu tych podmiotów polega na stworzeniu sieci współpracy oraz wyborze kluczowych działań ze względu na ograniczone zasoby. Jak stwierdzono na podstawie analizy literatury, istnieje szereg aktywności, które CB mogą podejmować. Jednak mając na uwadze relatywnie niski budżet i niewielkie możliwości kadrowe, zarządzający tymi instytucjami powinni decydować się na wykonanie tych zadań, które mogą przynieść najwięcej korzyści miastu i lokalnej branży spotkań.

Klasyfikując koszty transakcyjne pod względem momentu ich powstawania, można tradycyjnie wyróżnić **koszty *ex ante* i *ex post***, a więc generowane przed transakcją i po niej. W przypadku branży spotkań i pozyskiwania tego rodzaju

wydarzeń sytuacja jest jednak bardziej złożona. Poza zawarciem umowy kluczowe są dwa dodatkowe momenty: podjęcia decyzji o wyborze lokalizacji spotkania oraz chwila jego odbywania się w mieście (rysunek 34). Te trzy zdarzenia dzielą proces pozyskania i organizacji spotkania na cztery zasadnicze fazy, podczas których powstają koszty transakcyjne o nieco innej naturze. Na pierwszym etapie wiąże się one z przygotowaniem kompleksowej oferty danego miasta i udziałem w procesie pozyskiwania wydarzenia. Po zapadnięciu pozytywnej decyzji (rysunek 34) większość warunków powinna zostać doprecyzowana, aby móc podpisać umowy z poszczególnymi dostawcami. W związku z tym samo zawarcie transakcji jest już skutkiem wcześniejszych działań i ustaleń na poszczególnych etapach procesu wyboru miejsca i organizacji spotkania. Następnie postanowienia są realizowane, co prowadzi do spotkania. W tej fazie prawdopodobnie wystąpią koszty koordynacji działań i ewentualnego, bieżącego egzekwowania warunków umowy. Po zakończeniu spotkania następuje ostatnia faza związana z kontaktami potransakcyjnymi. Mogą się one wiązać z kosztami ewaluacji spotkania, wsparcia lokalizacji kolejnej edycji wydarzenia czy arbitrażu, jeżeli zajdzie taka konieczność.

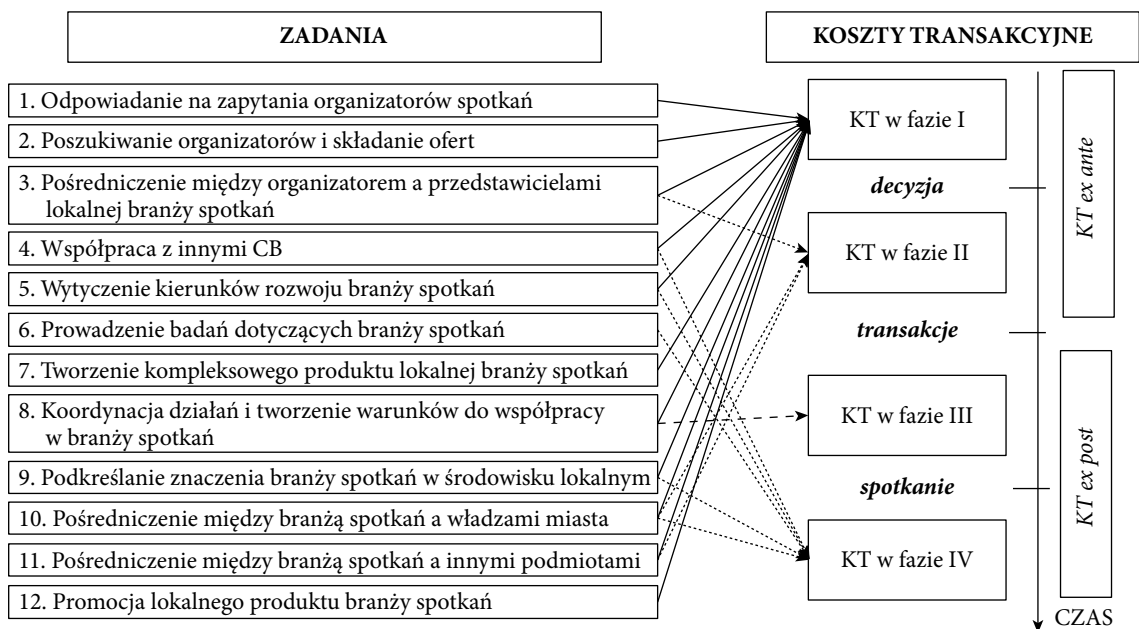


Rysunek 34. Fazy powstawania kosztów transakcyjnych w branży spotkań

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wpływ CB na koszty transakcyjne, na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w wyniku realizacji poszczególnych rodzajów zadań CB oddziałuje na koszty generowane w opisanych wcześniej fazach (rysunek 35):

1. Zdecydowana większość działań przyczynia się przede wszystkim do ograniczenia kosztów transakcyjnych powstających w pierwszej fazie, a więc tych związanych ze stworzeniem i złożeniem kompleksowej oferty. Należy zaznaczyć, że na ten etap mają wpływ m.in. najważniejsze zadania w ocenie respondentów (czyli przedsta-



Rysunek 35. Wykonywanie zadań convention bureau a koszty transakcyjne w branży spotkań

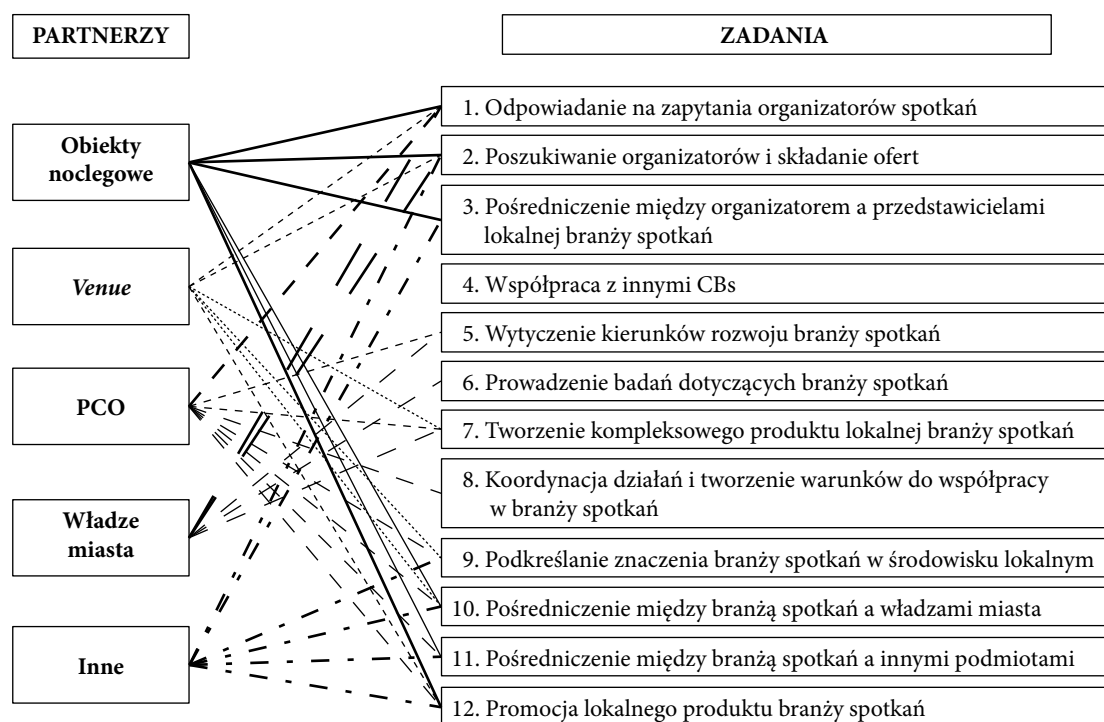
Objaśnienia: Różnymi stylami linii zaznaczono zadania, których wykonanie przyczynia się do ograniczania kosztów transakcyjnych w poszczególnych fazach procesu pozyskiwania i organizacji spotkania. KT oznacza koszty transakcyjne.

Źródło: opracowanie własne.

- wicielei zagranicznych oraz polskich CB, a także ich partnerów), odnoszące się do aktywnego i biernego pozyskiwania spotkań oraz promocji lokalnego produktu. Podkreślanie znaczenia branży spotkań w mieście powinno mieć charakter ciągły i odbywać się w szczególności jeszcze przed pozyskaniem prawa do organizacji spotkania, z akcentowaniem spodziewanych efektów. Drugim etapem, na którym należałoby zintensyfikować tego typu działania, jest faza po zakończeniu wydarzenia, w której możliwe jest informowanie, jakie rzeczywiste efekty udało się osiągnąć.
- Na fazę drugą będą wpływały przede wszystkim zadania CB związane z pośrednictwem w relacjach między organizatorem a dostawcami oraz między przedsiębiorcami a przedstawicielami samorządu i pozostałych podmiotów. Spośród wymienionych działań pierwsze uznano w badaniu za najważniejsze, ponieważ dopiero doprowadzając do zawarcia transakcji, można mieć niemal całkowitą pewność, że spotkanie odbędzie się w określonym mieście. Z kolei zaangażowanie władz miasta i innych podmiotów może się okazać niezbędne w fazie tworzenia i składania oferty, a po otrzymaniu deklaracji udziału w przygotowaniu i organizacji spotkania dalsze rozmowy mogą nie być konieczne.

3. Do następnej fazy odnosi się tylko jedno zadanie, związane z koordynacją działań, ponieważ jak zaznaczono wcześniej, na tym etapie będą powstawały głównie koszty koordynacji prac partnerów współpracujących w zakresie organizacji spotkania.
4. Z ostatnią fazą wiążą się koszty ewaluacji wydarzenia, stąd konieczność prowadzenia badań, tym bardziej że m.in. przedstawiciele władz miasta będą zainteresowani informacją, jakie efekty zostały rzeczywiście wygenerowane w związku z organizacją spotkania. Ponadto w początkowej i końcowej fazie może się również pojawić potrzeba współpracy z innymi CB. W pierwszym przypadku mogłaby ona dotyczyć wspólnego ubiegania się o organizację spotkania, natomiast w drugim – wynikać ze zobowiązań w zakresie wsparcia kolejnej edycji wydarzenia.

Należy również pamiętać, że CB będzie oddziaływało na koszty transakcyjne w ramach poszczególnych grup partnerów (rysunek 36). Pogrubione linie na rysunku 36 wskazują zadania, które dla poszczególnych grup partnerów znalazły się w ćwiartce B, a węższe – w ćwiartce A. Wyodrębniono właśnie te, ponieważ do nich największą wagę przykładali respondenci. To z kolei oznacza, że CB ogranicza



Rysunek 36. Znaczenie zadań convention bureaux dla ich partnerów

Źródło: opracowanie własne.

przede wszystkim koszty związane z reprezentowaniem oraz promocją miasta poza jego granicami w zakresie pozyskiwania spotkań (zadania 1, 2 i 12). Analizując bardziej szczegółowo znaczenie poszczególnych zadań dla każdej z grup partnerów, można zauważyć, że np. dla PCO bardzo duże znaczenie ma oddziaływanie przez CB na koszty związane z kształtowaniem relacji z lokalnymi podmiotami prywatnymi i publicznymi, a właściwie wyłącznie dla władz miasta istotne jest realizowanie przez CB projektów badawczych. Należy też zwrócić uwagę, że dla części partnerów ważnym zadaniem było tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (7), czyli aktywność, która została również wysoko oceniona przez grupę I w badaniu zagranicznych CB. Być może właśnie dlatego te podmioty są liderami w branży, ponieważ nie dość, że koncentrują się na kluczowych działaniach, to jeszcze potrafią wsłuchiwać się w głosy swoich interesariuszy i spełniać ich oczekiwania.

Uogólniając powyższe wnioski, można stwierdzić, że CB wpływa na koszty transakcyjne przede wszystkim poprzez odgrywanie roli agenta i twórcy wizerunku, oddziałując w ten sposób na koszty powstające w związku z procesem decyzyjnym w zakresie wyboru lokalizacji spotkania. Tym samym podkreślona zostaje waga kształtowania relacji między organizatorem wydarzenia a lokalnymi podmiotami. Natomiast koszty koordynacji i przywództwa w branży spotkań i mieście mają drugorzędne znaczenie (choć również należy je traktować jako istotne), co wynika nie tylko z ocen ważności związanych z nimi zadań, lecz także z tego, że powstają w dużym stopniu dopiero po zapadnięciu decyzji o wyborze miejsca spotkania. Podobna sytuacja występuje w przypadku działań w ramach funkcji rzeczownika, jednak podkreślanie znaczenia branży spotkań w mieście uznano za jedno z najważniejszych zadań zagranicznych CB, tak jak kształtowanie relacji z władzami miasta w polskich instytucjach, stąd zdecydowanie nie należy deprecjonować wspomnianej funkcji. Tym bardziej że z kolei badanie wśród partnerów CB pokazało, że poszczególne role mogą mieć odmienne znaczenie dla różnych grup interesariuszy.

Pytanie 3. W jaki sposób convention bureau może kształtować konkurencyjność lokalnej branży spotkań i ogółem konkurencyjność miasta?

Na podstawie analizy literatury stwierdzono, że konkurencyjność lokalnej branży spotkań lub inaczej konkurencyjność miasta na rynku spotkań jest weryfikatorem ogólnej konkurencyjności miasta. Wynika to z tego, że w momencie podjęcia decyzji o organizacji spotkania w mieście dana lokalizacja okazuje się najlepsza na tle konkurentów pod względem czynników istotnych z punktu widzenia organizatora wydarzenia. Odnoszą się one nie tylko do potencjału wąsko rozumianej branży spotkań, lecz również do sfery gospodarczej i społecznej, a także atrakcyjności turystycznej czy warunków klimatycznych. Potwierdziła to zarówno realizacja badania na podstawie literatury, danych statystycznych, jak i opinie przedstawicieli CB. Dlatego również chociażby pozycja Warszawy w rankingu ICCA czy rankingu

na podstawie syntetycznego wskaźnika konkurencyjności w porównaniu do innych polskich miast jest tak silna – była zdecydowanym liderem w większości badanych wymiarów konkurencyjności.

Konkurencyjność miasta na rynku spotkań wynika zatem z występowania określonych zasobów, czyli zależy od jednej z podstawowych grup czynników wskazanych w diamencie konkurencyjności Portera (1990, s. 127). Wśród tych zasobów można wyodrębnić zasoby materialne i niematerialne (Klasik, 1999, s. 17), a także ogólne i specjalistyczne (Porter, 1990, s. 79). Wśród zasobów materialnych można wymienić chociażby obecność obiektu konferencyjnego i hoteli o odpowiednim standardzie. Z drugiej strony zasobami niematerialnymi będą np. doświadczenie i umiejętności pracowników zaangażowanych w organizację spotkania czy kwestie takie, jak klimat i atmosfera panujące w określonym mieście, a także jego wizerunek na arenie międzynarodowej. Natomiast rozróżniając zasoby ogólne i specjalistyczne, należy stwierdzić, że specjalistyczne odnoszą się przede wszystkim do branży spotkań i głównie w niej znajdują zastosowanie. Z kolei zasoby ogólne wpływają przede wszystkim na konkurencyjność innych branż oraz zdolność do przyciągnięcia innych grup odbiorców (inwestorów, turystów lub nowych mieszkańców). Można również określić, że rozwój branży spotkań wymaga odpowiednich zasobów (por. Porter, 1990, s. 74-75):

- infrastrukturalnych (przede wszystkim bazy konferencyjnej i noclegowej),
- kapitałowych (przeznaczanych na sfinansowanie niezbędnych inwestycji),
- ludzkich (właściwiej liczby pracowników o określonych kwalifikacjach i możliwości wprowadzenia elastycznego czasu pracy),
- wiedzy (z zakresu rozwoju rynku spotkań, aktualnych trendów, nowych technologii itp.),
- naturalnych (przede wszystkim położenia geograficznego w stosunku do najważniejszych rynków).

Rozwój branży spotkań przyczynia się do wzrostu konkurencyjności miasta również w inny sposób. Spotkania stanowią okazję do omówienia bieżących problemów i wymiany doświadczeń, co ma na celu zmianę istniejącego stanu rzeczy lub przynajmniej podkreślenie konieczności dyskusji na określony temat (Celuch, 2014, s. 76). Tym samym wzmacniana jest nie tylko branża spotkań, przez gromadzenie kolejnych zawodowych doświadczeń, lecz również inne sektory, których działalność jest przedmiotem rozmów podczas określonego spotkania. Branża spotkań sprzyja więc tworzeniu wiedzy i powstawaniu innowacji, co z kolei jest jednym z podstawowych czynników warunkujących konkurencyjność miasta według I. Begga (1999, s. 802).

Analizując wpływ CB na konkurencyjność, należy zaznaczyć, że z jednej strony stanowi ono zasób określonego miasta, a z drugiej – oddziałuje na wykorzystanie pozostałych zasobów. Pierwsza sytuacja odnosi się do tego, że obecność CB i możliwość uzyskania jego wsparcia jest często jednym z kryteriów decydujących

o wyborze miejsca organizacji określonego spotkania. Z drugiej strony CB wpływa na kształtowanie się relacji między lokalnymi podmiotami, których zasoby są niezbędne do stworzenia kompleksowego produktu i pozyskania spotkań do danego miasta. CB, oddziałując na te relacje, przyczynia się do pełniejszego wykorzystania tych zasobów (w szczególności jeżeli odpowiada również za zarządzanie miejskim portfolio wydarzeń). Wpływ CB na konkurencyjność miasta może zatem przebiegać dwutorowo: w zakresie rywalizacji bezpośredniej i pośredniej.

W świetle badań empirycznych należy stwierdzić, że oddziaływanie CB sprawdza się przede wszystkim do wpływu na proces bezpośredniego konkurowania miast. Wynika to z tego, że za najważniejsze zadania uznano działania przypisane roli agenta i twórcy wizerunku, które wprost przyczyniają się do pozyskania spotkań do określonego miasta. Ponadto zadania te powinny wpływać w największym stopniu na kształtowanie się kosztów transakcyjnych, powstających w relacji między organizatorem a lokalnymi podmiotami prywatnymi i publicznymi oraz warunkujących organizację spotkania w określonym miejscu. Jedynym zadaniem, które oddziałuje głównie na relacje w mieście (między przedsiębiorcami z branży, a także z przedstawicielami samorządu), jest podkreślanie znaczenia tej sfery działalności wymagającego zaangażowania różnych podmiotów w rozwój branży spotkań. Natomiast w przypadku polskich CB ważniejsze jest wypracowanie związku między branżą spotkań a władzami miasta. Wpływ CB na pośrednią rywalizację miast jest zatem niższy, ze względu na mniejszą ważność zadań przypisanych roli lidera, koordynatora i rzecznika, a także z powodu ich oddziaływania na koszty transakcyjne, powstające głównie już po zapadnięciu decyzji o organizacji spotkania w danym mieście. W tym kontekście CB wzmacnia konkurencyjność miasta przede wszystkim jako lokalny zasób, a w mniejszym stopniu – przyczyniając się do wykorzystania pozostałych zasobów.

Pytanie 4. Czy można zastąpić convention bureau inną instytucją w kształtowaniu konkurencyjności miasta?

W przypadku braku CB w określonym mieście powstaje luka, która może zostać wypełniona przez inny podmiot w celu zainicjowania lub wzmocnienia rozwoju branży spotkań, a przez to pośrednio kształtować konkurencyjność miasta. Luka ta wynika z braku instytucji, która realizując poszczególne zadania, ograniczałaby określone rodzaje kosztów transakcyjnych. Wspomniane zadania mógłby przejąć przedsiębiorca z branży, komórka organizacyjna władz miasta lub DMO, jednak najprawdopodobniej żadne z tych rozwiązań nie przyniesie takich rezultatów jak działalność CB. Sytuacja taka nastąpiłaby w odniesieniu do całości obowiązków CB, ale w szczególności – tych z zakresu roli agenta i twórcy wizerunku, które powinny pozostać zarezerwowane dla CB, jako najważniejsze i w największym stopniu przyczyniające się do ograniczania kosztów transakcyjnych. Ze względu na ważną rolę CB w promocji miasta i pozyskiwaniu spotkań należy założyć, że koszty

transakcyjne wynikające z działalności tej instytucji byłyby niższe niż koszty generowane w związku z przejęciem części zadań przez inny podmiot. Wynika to przede wszystkim z neutralnego charakteru CB (Pawlicz, 2007, s. 283) oraz uwzględniania przez nie potrzeb różnych interesariuszy (zob. Ford i in., 2011, s. 8). Duże znaczenie ma także wiarygodność CB, którą podkreślili ich partnerzy podczas ankiety.

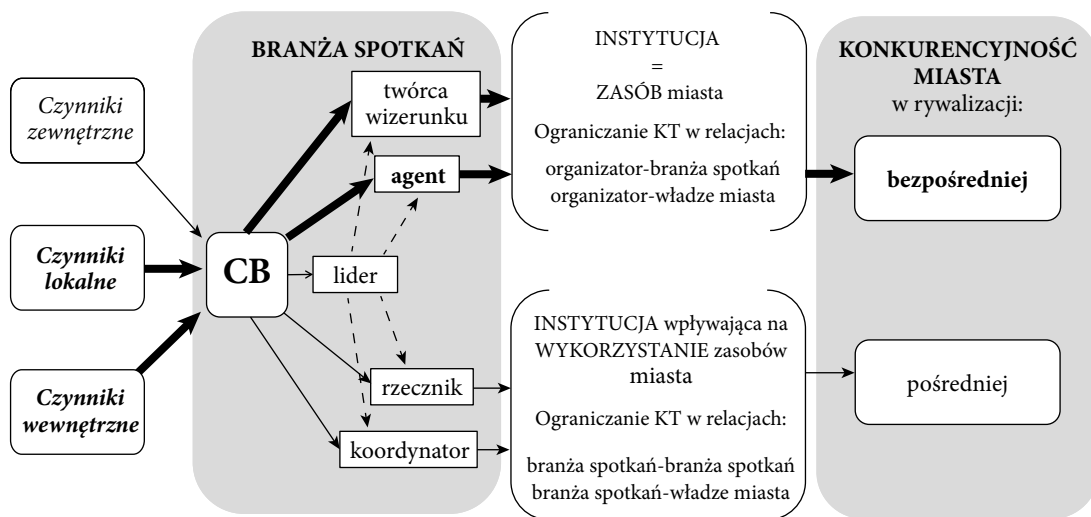
Z tych samych względów część zadań z zakresu funkcji rzeczownika powinna pozostać w gestii CB. Na podstawie badań empirycznych można jednak założyć, że role koordynatora i przywódcy mogłyby być z sukcesem odgrywane przez inny podmiot (w zależności od jego pozycji w lokalnym środowisku). Można przyjąć taką sytuację, ponieważ zadania przypisane wspomnianym funkcjom oceniono jako mniej ważne od wskazanych w poprzednim akapicie. Ponadto w mniejszym stopniu przyczyniają się do ograniczania kosztów transakcyjnych, tym bardziej że oddziałują głównie na koszty powstające po podjęciu decyzji o wyborze lokalizacji spotkania, a na dalszych etapach jego organizacji CB może już w ogóle nie uczestniczyć lub udział ten będzie mocno ograniczony. Powinno zatem zostać przeprowadzone porównanie wariantów, w których określone zadania realizuje: CB, DMO, przedsiębiorca z branży spotkań lub jednostka w strukturach władz miasta. Na tej podstawie powinien zostać dokonany wybór rozwiązania, które w największym stopniu przyczyni się do ograniczania kosztów transakcyjnych.

Na podstawie badań pogłębionych można przypuszczać, że jednak najlepszym wariantem będzie działalność CB. Jedną z przesłanek jest wspomniana już wiarygodność tego podmiotu. Wszystkim rodzajom partnerów może też zaoferować określone korzyści ze współpracy, mając wciąż na uwadze dobro miasta jako całości. Ponadto każda z grup interesariuszy trochę inaczej postrzega rolę CB w szeroko rozumianej lokalnej branży spotkań. Wszyscy są zgodni, że kluczowe jest reprezentowanie i promowanie miasta na arenie międzynarodowej, ale szczególnie ważne jest to w odniesieniu do obiektów noclegowych oraz konferencyjno-wystawienniczych. Z kolei PCO zależy bardziej na dobrych relacjach z lokalnymi podmiotami i wsparciu CB również na etapie organizacji spotkania. Natomiast władze miasta postrzegają badaną instytucję jako lidera branży i stanowi ona dla nich cenne źródło informacji o tym sektorze. Trudno więc sobie wyobrazić, by jakikolwiek inny podmiot z sukcesem łączył te same role, które odgrywa CB, i był w stanie zadowolić wszystkie grupy interesów.

Pytanie 5. Jakie rozwiązania organizacyjne stosowane w convention bureau powinny w największym stopniu przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności miasta?

Odpowiadając na to pytanie, powinno się wziąć pod uwagę szereg czynników determinujących wpływ CB na konkurencyjność miasta (rysunek 37). W monografii skoncentrowano się przede wszystkim na czynnikach wewnętrznych, odnoszących się do zadań i ról CB, a także formy organizacyjnej, stażu działalności oraz zasobów

finansowych i kadrowych. Okazało się, że ograniczone zasoby nie muszą wcale skutkować mniejszym wpływem CB na konkurencyjność. Może dojść do odwrotnej sytuacji (przykład liderów rankingu ICCA) – może wtedy nastąpić specjalizacja instytucji oraz koncentracja przede wszystkim na działaniach przyczyniających się do pozyskiwania spotkań. Jednak wypracowanie takich rozwiązań i kierunków funkcjonowania najczęściej wymaga czasu na stworzenie relacji z partnerami, zdobycie doświadczenia i kwalifikacji przez pracowników.



Objaśnienia: KT – koszty transakcyjne.

Rysunek 37. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta – weryfikacja założeń

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku polskich miast odniesiono się także do czynników lokalnych (rysunek 37) – składników miejskiego potencjału, wyodrębnionych na podstawie analizy kryteriów stawianych przez organizatorów spotkań. Można by zakładać, że im ten potencjał wyższy, tym łatwiejsze zadanie CB, ponieważ może zaoferować organizatorom spotkań bardziej kompleksowy i wyższej jakości produkt. Z drugiej strony stanowi większe wyzwanie ze względu na możliwość ubiegania się o większe i bardziej prestiżowe wydarzenia, a przez to udział w bardziej złożonych procesach decyzyjnych. Ponadto rozwinięta lokalna branża spotkań wiąże się z koordynacją działań większej liczby podmiotów i koniecznością godzenia wielu rodzajów oraz grup interesów. Należy zatem zakładać, że wraz z rozwojem tego sektora rośnie potrzeba funkcjonowania CB w określonym mieście. Taka sytuacja nie musi jednak zawsze mieć odzwierciedlenia w rzeczywistości. Praktycznym przykładem

niezgodności z powyższym założeniem jest przypadek Bydgoszczy i Torunia, ponieważ obydwa miasta charakteryzują się podobnym, relatywnie niskim potencjałem konkurencyjnym i ze względu na niewielką odległość między nimi trudno przypuszczać, aby w każdym z nich były niezbędne odrębne CB.

W związku z powyższym można stwierdzić, że wybór formy działalności powinien zależeć od wewnętrznych i lokalnych uwarunkowań. Na podstawie analizy literatury i wyników badań należałoby przyjąć, że najlepszym rozwiązaniem organizacyjnym dla CB jest funkcjonowanie tego podmiotu w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Wynika to z tego, że w powyższej sytuacji CB powinno mieć bieżący kontakt z kluczowymi interesariuszami i wpływ na kształtowanie się relacji między nimi. Dzięki temu więcej uwagi można poświęcić pozyskiwaniu spotkań oraz budowaniu związków z ich organizatorami, ponieważ te zadania były jednymi z najważniejszych w ocenie respondentów i w dużym stopniu przyczyniających się do ograniczania kosztów transakcyjnych. Nie będzie też można zarzucić CB, że reprezentuje wyłącznie interesy podmiotów prywatnych lub publicznych. Trzeba jednak pamiętać, że ze względu na uwarunkowania występujące w poszczególnych miastach może zaistnieć konieczność wyboru innej formy organizacyjnej. Mimo to, w ramach wybranej struktury, powinno się poszukiwać rozwiązań umożliwiających zaangażowanie zarówno partnerów prywatnych, jak i publicznych.

8.1.2. Weryfikacja założeń badawczych

Należy stwierdzić, że **cel badawczy**, którym była identyfikacja zakresów działalności CB w największym stopniu przyczyniających się do ograniczania kosztów transakcyjnych w branży spotkań, **został osiągnięty**. Było to możliwe dzięki:

- wskazaniu podstawowych ról CB (związanych z określonymi zakresami działań tego podmiotu), przedstawionych w literaturze przedmiotu,
- identyfikacji (na tej samej, teoretycznej podstawie) kosztów transakcyjnych w branży spotkań,
- stworzeniu modelu obrazującego związek między powyższymi kwestiami,
- jego empirycznej weryfikacji.

Weryfikacja ta została dokonana poprzez przeprowadzenie złożonej procedury badawczej. Podstawę analiz stanowiły wyniki internetowej ankiety wśród przedstawicieli zagranicznych oraz polskich CB. W pierwszym przypadku otrzymano odpowiedzi z 73 podmiotów, natomiast drugie badanie było badaniem pełnym, ponieważ uwzględniono wszystkie aktywne CB w Polsce. Uzyskane wyniki pogłębiłoby dalsze analizy. Wśród nich znalazło się badanie konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań uwzględniające dane wtórne. Ponadto przeprowadzono wywiady bezpośrednie z dziewięcioma osobami zarządzającymi CB oraz ankietę internetową wśród 61 partnerów omawianych instytucji. Realizując powyższe etapy

badawcze, określono składniki potencjału konkurencyjnego polskich miast na międzynarodowym rynku spotkań, stanowiące zasoby jednostek przestrzennych umożliwiające ubieganie się o organizację dużych kongresów. Zidentyfikowano także koszty transakcyjne w branży spotkań oraz kluczowe obszary działalności CB, uwzględniając opinie instytucji ze świata i z Polski oraz partnerów współpracujących z tymi podmiotami

Odnosząc się do postawionego **problemu badawczego**, który zawarto w pytaniu: w jaki sposób działalność CB wpływa na konkurencyjność miasta, należy stwierdzić, że podmiot ten oddziałuje na konkurencyjność miasta na wielu poziomach. Po pierwsze, CB może być traktowane zarówno jako lokalny zasób, jak i jako instytucja wpływająca na wykorzystanie pozostałych zasobów. Po drugie, CB przyczynia się do ograniczania wymienionych wcześniej rodzajów kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Po trzecie, CB odgrywa określone role w tym sektorze, oddziałując tym samym na konkurencyjność miasta odnoszącą się do rywalizacji pośredniej i bezpośredniej (rysunek 37).

Wszystkie wspomniane poziomy analizy wpływu CB na konkurencyjność miasta ściśle się ze sobą wiążą. Na podstawie analizy literatury wyodrębniono pięć podstawowych ról tego podmiotu: agenta, twórcy wizerunku, koordynatora, rzecznika i lidera. Dzięki przeprowadzeniu badania działalności CB określono najważniejsze zadania tej instytucji, a co z tego wynika, kluczowe role CB. Za takie należy uznać:

- rolę agenta,
- rolę twórcy wizerunku,

które bezpośrednio przyczyniają się do pozyskiwania spotkań. Zadania przypisane tym funkcjom mają również największe znaczenie w ograniczaniu kosztów transakcyjnych w branży spotkań. Zdecydowana większość działań podejmowanych przez CB oddziałuje w szczególności na koszty powstające we wstępnej fazie pozyskiwania spotkania, związanej z poszukiwaniem zapytań, a także przygotowaniem oferty oraz jej złożeniem organizatorowi (uczestniczeniem w procesie ofertowania – *bidding process*). Jest to tak istotne, ponieważ precyzując ustalenia i doprowadzając do współpracy różnych podmiotów już na tym etapie, można obniżyć koszty transakcyjne w kolejnych fazach. Ogranicza się tym samym koszty działań mających na celu doprowadzenie do zawarcia transakcji oraz realizację postanowień.

W związku z powyższym funkcje koordynatora i przywódcy można uznać za mniej ważne w działalności CB, ponieważ w większości przyczyniają się do ograniczania kosztów we wspomnianych, dalszych etapach organizacji spotkania, co znalazło też odzwierciedlenie w ocenach respondentów (zarówno przedstawicieli zagranicznych i polskich CB, jak i ich partnerów). Podobna sytuacja zachodzi w przypadku roli rzecznika, jednak z wyjątkiem zadania polegającego na podkreśleniu znaczenia branży spotkań w mieście, które poprzez zwiększanie zaangażowania różnych podmiotów sprzyja łatwiejszej realizacji pozostałych działań. Aktywność ta została zaakcentowana w wynikach zagranicznych CB, natomiast w polskich

podmiotach kładziono szczególny nacisk na relacje branży spotkań z władzami miasta. Należy jednak przypuszczać, że wynikało to z krótszego okresu działalności tych instytucji i niższego poziomu rozwoju badanego sektora w polskich miastach, a wspomniane zadanie będzie traciło na znaczeniu na rzecz podkreślenia wagi branży spotkań w lokalnym środowisku. Potrzebę kształtowania relacji między podmiotami publicznymi i prywatnymi w branży spotkań docenili również interesariusze CB.

Odnosząc się do roli agenta i twórcy wizerunku, CB należy traktować jako instytucje stanowiące ważny zasób miast. Wynika to z istnienia organizacji, która podejmuje aktywności z zakresu tworzenia kompleksowej oferty miasta na rynku spotkań, jego promocji i sprzedaży, czego raczej nie mógłby się podjąć żaden inny podmiot z uwagi na wysokie koszty transakcyjne. Dostrzegane jest również wsparcie, jakie CB może zaproponować organizatorowi spotkania, co znalazło wyraz w uwzględnianiu obecności tego podmiotu w kryteriach wyboru lokalizacji spotkania. Tym samym CB pomaga ograniczać nie tylko koszty transakcyjne miejscowych podmiotów, lecz również zewnętrznych – planujących organizację spotkania w określonym mieście. Z kolei pełniąc funkcję lidera, koordynatora i rzecznika, CB wpływa na wykorzystanie lokalnych zasobów, będących w posiadaniu podmiotów prywatnych i publicznych, tworzących szeroko rozumianą branżę spotkań. W ten sposób ogranicza koszty transakcyjne w lokalnej sieci współpracy. Na podstawie badań stwierdzono, że rola agenta jest nadrzędną w stosunku do pozostałych, dlatego CB oddziałuje na konkurencyjność miasta przede wszystkim jako miejscowy zasób, dzięki któremu ograniczane są koszty transakcyjne budowania relacji między organizatorem spotkania a lokalnymi podmiotami prywatnymi i publicznymi (rysunek 37).

Na podstawie przeprowadzonych badań potwierdzono, że działalność CB przyczynia się do ograniczania kosztów transakcyjnych w szeroko pojętej branży spotkań, co zaznaczono w poprzednim akapicie. Jednak ze względu na kluczowe znaczenie roli agenta (uzupełnianej silnie przez rolę twórcy wizerunku), CB należałoby raczej utożsamiać z instytucją stanowiącą zasób miasta. Nie zmienia to faktu, że CB jest również instytucją wpływającą na wykorzystanie pozostałych zasobów, ale ze względu na wyniki przeprowadzonych badań powinno się traktować CB przede wszystkim jako zasób określonego miasta.

8.1.3. Obiektywne ograniczenia procesu badawczego

Analizując wyniki oraz wysnuwając na ich podstawie wnioski, należy pamiętać, że badaniom towarzyszył szereg ograniczeń. Przede wszystkim miały one głównie charakter eksploracyjny i trudno przypuszczać, że przedstawione rezultaty będą odzwierciedlały prawidłowości zachodzące we wszystkich CB z całego świata.

Pozwoliły jednak na wypełnienie przynajmniej częściowo luki wiedzy z zakresu oddziaływania powyższych instytucji na konkurencyjność miast, które reprezentują. Pozwoliły też zainicjować analizy dotyczące kosztów transakcyjnych w branży spotkań.

Przechodząc do szczegółowych ograniczeń badań, należy zauważyć, że działalność CB opisano za pomocą zaledwie dwunastu zadań, co z pewnością nie stanowi skończonej listy aktywności tego podmiotu. Określono je jednak na podstawie literatury przedmiotu, a rezultaty analiz empirycznych potwierdziły, że są to ważne zadania i w dużym stopniu realizowane przez CB. Udokumentowały to wyniki ankiety wśród zagranicznych i polskich CB oraz ich partnerów, ale także wywiadów z przedstawicielami krajowych instytucji. Zadania te reprezentowały więc co prawda dość ogólny poziom szczegółowości, ale nadmierne wyszczególnienie aktywności CB skutkowałoby wydłużeniem kwestionariusza i możliwością zniechęcenia respondentów do udziału w badaniu.

Pewną wątpliwość może także budzić przyporządkowanie poszczególnych zadań do wskazanych pięciu zasadniczych ról CB, zwłaszcza że część obowiązków uzupełnia się nawzajem. Ich komplementarność wynika jednak przede wszystkim z nadrzędności funkcji agenta. Ponadto część sformułowań mogła nie być w pełni jasna dla respondentów, np. zadanie dotyczące pośredniczenia w relacjach między przedsiębiorcami z branży spotkań a innymi podmiotami. Jak się okazało, także kwestia związana z tworzeniem miejskiego produktu mogła budzić wątpliwość – czy CB sprzedaje produkt na podobnej zasadzie co touroperator w przypadku produktu turystycznego, czy też CB jest bardziej pośrednikiem (agentem), sprzedającym łączone oferty innych podmiotów. Pewne uogólnienia były jednak konieczne ze względu na zastosowanie ankiety internetowej. Z kolei szansa na doprecyzowanie wątpliwych kwestii zaistniała podczas prowadzenia wywiadów osobistych.

Ponadto w monografii skoncentrowano się przede wszystkim na analizie czynników wewnętrznych i lokalnych, warunkujących funkcjonowanie CB. Pominięto tym samym czynniki zewnętrzne. Było to jednak celowe działanie, ponieważ identyfikacja pierwszych dwóch wymienionych grup czynników była istotna dla osiągnięcia celu, weryfikacji hipotezy oraz uzyskania odpowiedzi na problem badawczy. Z kolei czynniki zewnętrzne prawdopodobnie należałoby uznać za pojawiające się szanse i zagrożenia (nawiązując do „diamentu” Portera), a to, jak szybko i w jakim stopniu CB na nie zareaguje, będzie już zależało od czynników wewnętrznych – przede wszystkim od doświadczenia i relacji z partnerami. Powyższa problematyka determinant wpływu CB na konkurencyjność miast powinna być jednak przedmiotem dalszych, bardziej szczegółowych analiz empirycznych.

W przypadku badania konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań zarzutem może być fakt, że każdemu wymiarowi, kategorii i zmiennej przypisano jednakową wagę. Wynikało to z dwóch przesłanek:

- we wcześniejszych badaniach z tego zakresu poszczególnym atrybutom przypisywano różne znaczenie,
- z perspektywy celu badania istotniejsze było wskazanie uniwersalnych elementów podlegających ocenie podczas pozyskiwania spotkania (którym organizatorzy-decydenci mogą przyznać różną wagę, ale wszystkie wezmą pod uwagę) niż ich wartościowanie.

Takie podejście okazało się słuszne, ponieważ przedstawiciele CB w trakcie indywidualnych rozmów również stwierdzili, że poszczególni organizatorzy zwracają uwagę na różne elementy kompleksowej oferty miasta. Podstawowy problem stanowiła jednak konieczność zastosowania danych o odmiennym zakresie czasowym i przestrzennym. Kwestia ta była w dużym stopniu związana z wykorzystaniem różnych źródeł informacji. Wspomniane rozpiętości nie musiały mieć jednak dużego znaczenia dla wszystkich zmiennych, ponieważ np. inwestycje infrastrukturalne wymagają czasu, przez co dane statystyczne, np. o liczbie i wielkości sal konferencyjnych, przez kilka lat mogą znacząco się nie zmieniać.

Jeśli chodzi o badanie wśród partnerów CB, powinno ono być przeprowadzone na większej próbie, żeby uzyskane wyniki były jeszcze bardziej miarodajne, a poszczególne grupy interesariuszy lepiej reprezentowane. Ponadto tak jak już wspomniano we wcześniejszych rozdziałach, w badaniu wzięli udział prawdopodobnie najbardziej zaangażowani partnerzy. To z jednej strony zaleta, ponieważ mogli udzielić wiarygodnych informacji na temat działalności CB i ich opinia była z pewnością ważna dla przedstawicieli CB. Z drugiej strony perspektywa tych partnerów powinna zostać skonfrontowana ze zdaniem podmiotów, które rzadziej podejmują współpracę z badanymi instytucjami lub które w ogóle nie zdecydowały się na podjęcie działań kooperacyjnych.

Pewne ograniczenia wynikały również z zastosowanych metod. W przypadku analizy skupień istotną wadą jest to, że choć wskazuje, które jednostki są do siebie podobne, to nie daje precyzyjnej odpowiedzi, pod jakim względem są do siebie zbliżone. Wymaga to dokonania dalszej analizy opisowej przez badacza. Dyskusji podlegają również różne kwestie związane z wykorzystywaniem metody IPA (zob. Oh, 2001). Trudność w jej stosowaniu stanowi m.in. właściwy dobór wartości wyznaczających granice poszczególnych ćwiartek (Jelonek, 2006, s. 21; zob. Pujdak-Brzezinka, 2005, s. 24-25). Ponadto w przeprowadzonym badaniu dokonano jedynie bezpośredniego pomiaru ważności zadań CB (ważności postrzeganej przez respondentów). Autorzy innych prac (w szczególności z zakresu badania satysfakcji klientów) zwracają jednak uwagę na to, że ważność atrybutu może zależeć od stopnia jego realizacji, stąd częste rozszerzanie analizy (zob. Mikulić i Prebežac, 2008). W przypadku oceny ważności zadań CB mogłaby ona nie wnieść dodatkowych informacji, ze względu na relatywnie wysokie oceny zarówno ważności, jak i ich realizacji.

8.2. Wyniki badań a rekomendacje dla convention bureaux

Podstawowym wnioskiem nasuwającym się po analizie zadań zagranicznych i polskich CB jest to, że mimo występowania różnic właściwie wszystkie działania oceniono jako ważne i w dużym stopniu realizowane. Stwarza to jednak trudność podczas określania rekomendacji zgodnie z interpretacją pól macierzy IPA, ponieważ sugestia dotycząca konieczności zaniechania działania, np. o notach równych 4 dla obu zmiennych w pięciostopniowej skali, wydaje się przesadzona. Rekomendacje powinny zatem się odnosić do hierarchii zadań – które z nich powinny być realizowane w pierwszej kolejności, a które w dalszej lub być może które mogłyby zostać wykonane przez inne podmioty. Tym bardziej że wzór CB z grupy I wskazuje na konieczność bardzo wąskiej specjalizacji tych instytucji, ze względu na ograniczone zasoby pozostające do ich dyspozycji. Dlatego też zamiast czterech grup według IPA: koncentracji, kontynuacji dotychczasowej pracy, niskiego priorytetu i przesadnego wysiłki (Martilla i James, 1977), zaproponowano podział zadań CB na: priorytetowe, podstawowe i uzupełniające (tabela 29).

Tabela 29. Podział zadań convention bureaux

Zadania	Polskie CB	Zagraniczne CB
Priorytetowe	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań (1) – poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (2) – promocja lokalnego produktu branży spotkań (12) – pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta (10) 	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań (1) – poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (2) – promocja lokalnego produktu branży spotkań (12) – podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym (9)
Podstawowe	<ul style="list-style-type: none"> – pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań (3) – prowadzenie badań dotyczących branży spotkań (6) – tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (7) – podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym (9) 	<ul style="list-style-type: none"> – pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań (3) – prowadzenie badań dotyczących branży spotkań (6) – tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (7)
Uzupełniające	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca z innymi CB (4) – wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań (5) – koordynacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań (8) – pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (11) 	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca z innymi CB (4) – wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań (5) – koordynacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań (8) – pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (11) – pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta (10)

Źródło: opracowanie własne.

W sugerowanej klasyfikacji uwzględniono dwa kryteria: wysokość ocen poszczególnych zadań (a zatem też ich umiejscowienie w ćwiartkach macierzy IPA) oraz możliwość ich realizacji przez inny podmiot niż CB. Za zadania priorytetowe uznano działania o najwyższych ocenach ważności i stopnia realizacji, czyli znajdujące się w ćwiartce B, które równocześnie są najtrudniejsze do przejścia przez inny podmiot. Z kolei do grupy zadań podstawowych zaliczono obowiązki, dla których wyniki nie wiązały się z tak jednoznaczną rekomendacją, ze względu na ich usytuowanie blisko granic ćwiartek. Przy czym należy zaznaczyć, że były to również relatywnie wysoko ocenione zadania. W ostatniej grupie – zadań uzupełniających – znalazły się działania o najniższych wynikach (ćwiartka C) oraz takie, które stosunkowo bez większych trudności mogłyby zostać podjęte przez inny podmiot. Taki podział zadań wydaje się zasadny również na podstawie rozmów z przedstawicielami polskich CB oraz wyników ankiety wśród ich interesariuszy. W kolejnych akapitach poszczególne kategorie zadań zostaną szczegółowo omówione.

8.2.1. Hierarchizacja zadań convention bureau

Pierwszą grupę stanowią działania, które powinny być realizowane w pierwszej kolejności we wszystkich CB (tabela 29). Wśród **zadań priorytetowych** należy przede wszystkim wymienić bierne (1) i aktywne (2) pozyskiwanie spotkań. Dla wielu CB (w szczególności polskich) oznacza to głównie konieczność większej aktywności w zakresie poszukiwania organizatorów i składania ofert (bidów) na znalezione zapytania ofertowe (2), ponieważ to zadanie było wykonywane w mniejszym stopniu. Koncentrując się w przeważającej części na odpowiadaniu organizatorom, którzy zwrócili się bezpośrednio do określonego CB, rola tego podmiotu sprowadza się bardziej do funkcji centrum informacji turystycznej, przeznaczonego dla odbiorców biznesowych, niż do roli agenta czy przedstawiciela handlowego. W drugim przypadku CB aktywnie zabiega o zdobycie kontrahentów dla swojego zleceniodawcy, jakim jest miasto (rozumiane jako przedstawiciele branży spotkań, władze miasta i inni interesariusze zainteresowani rozwojem tego sektora). Podjęcie działań mających na celu przyciągnięcie organizatorów wymaga jednak zasobów finansowych, np. na pozyskanie dostępu do baz, w których publikowane są zapytania ofertowe (*request for proposals*), a także zasobów kadrowych, ponieważ tego typu zadania wymagają nie tylko bardzo dobrej znajomości lokalnego rynku, lecz również umiejętności przygotowania ofert czy indywidualnych predyspozycji i zdolności do zawierania nowych kontaktów. Na niedostatki w obu powyższych kwestiach wskazywała też większość rozmówców podczas wywiadów.

Pozyskiwanie spotkań byłoby trudne bez odpowiednich działań promocyjnych (12), zwiększających rozpoznawalność miasta wśród organizatorów i potencjalnych uczestników spotkania. Ze względu na bezpośredni charakter relacji

na rynku spotkań, poza opracowaniem materiałów promocyjnych konieczne jest również aktywne uczestnictwo w targach branżowych czy organizowanie wizyt studyjnych, które nie dość, że w najbardziej namacalny sposób przybliżą miasto organizatorom, to jeszcze umożliwiają im nawiązanie kontaktu z pracownikami CB i poszczególnymi dostawcami. Zakres prowadzonych działań będzie jednak prawdopodobnie ponownie zależeł od możliwości finansowych określonego CB. Dodatkowo muszą one zostać skoordynowane z ogólną promocją miasta, aby jego wizerunek był spójny. Dopracowania wymaga również kwestia ogólnokrajowej współpracy, mającej na celu zwiększenie rozpoznawalności Polski i leżących w niej miast jako atrakcyjnych lokalizacji na organizację spotkań międzynarodowych.

Z kolei mniej kosztocílonnym zadaniem jest podkreślanie znaczenia branży spotkań w lokalnym środowisku (9). W większości badanych CB uznawano to działanie za bardzo ważne i poświęcano mu dużo uwagi, co wydaje się słusznym podejściem. Rozumiejąc, jak dużą wagę ma ten sektor dla miasta, jego władze oraz inne podmioty powinny być bardziej skłonne do udzielania wsparcia w pozyskiwaniu oraz organizacji poszczególnych spotkań, prowadzenia inwestycji itp. Odpowiednie działania mogą także zmieniać nastawienie mieszkańców do uczestników spotkań, traktując ich jako osoby przyczyniające się do tworzenia i utrzymania miejsc pracy, a nie tylko generujące problemy w postaci np. czasowego zatłoczenia miasta. Natomiast trudność może sprawiać to, w jaki sposób podkreślać znaczenie branży spotkań. Wśród różnych możliwości można wskazać chociażby nagłaśnianie w mediach sukcesów w zakresie pozyskania spotkań, angażowanie lokalnych środowisk w ich organizację, wystąpienia na konferencjach czy innych wydarzeniach przybliżające specyfikę tego sektora, a także prowadzenie badań określających wpływ branży spotkań na gospodarkę miasta i jego społeczeństwo.

W przypadku polskich CB powyższe zadanie zostało niżej ocenione na rzecz konieczności kształtowania relacji między przedsiębiorcami lokalnej branży a przedstawicielami samorządu (10) – tabela 29. Władze miasta są ważnym interesariuszem CB oraz tego sektora i często ich zaangażowanie w tworzenie oferty oraz proces pozyskiwania wydarzenia jest niezwykle istotne. Polskie CB działają na rynku zdecydowanie krócej od ich zagranicznych odpowiedników, przez co miały dużo mniej czasu na wypracowanie formy współpracy, a także przekonanie władarzy o zasadności rozwijania branży spotkań. Silny nacisk na związki z władzami miasta mogą również wynikać z tego, że wiele CB funkcjonuje w ramach struktur administracji publicznej. Należy jednak zakładać, że priorytet tego zadania będzie stopniowo obniżany na rzecz podkreślenia znaczenia branży w mieście (9), ponieważ wypracowując porozumienie między różnymi grupami interesu oraz doprowadzając do zrozumienia specyfiki i potrzeb tego sektora, dużo mniej starań powinno wymagać pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a samorządem (10) i innymi podmiotami (11). Tym bardziej że taki kierunek potwierdzają wyniki zagranicznych CB, a w szczególności liderów, czyli grupy I – wysokie oceny zadania nr 9,

przy znacznie niższych w przypadku działań nr 10 i 11. W polskich podmiotach prawdopodobnie ta sytuacja w najbliższym czasie nie ulegnie jednak zmianie ze względu na wyraźną potrzebę kształtowania relacji w szeroko rozumianej branży spotkań, wyrażoną przez partnerów CB.

Omówione powyżej zadania stanowią absolutne minimum kluczowych obowiązków CB, które w zależności od posiadanych zasobów mogą być rozszerzane o kolejne aktywności. Do **zadań podstawowych** (tabela 29), które również powinny być zaliczane do standardowych działań badanych instytucji, zaklasyfikowano: pośredniczenie między organizatorem spotkania a lokalnymi dostawcami (3), prowadzenie badań dotyczących branży (6) oraz tworzenie kompleksowego, miejskiego produktu oferowanego na rynku spotkań (7). Wyniki tych zadań często oscylowały blisko granic ćwiartek macierzy IPA, przez co rekomendacje w ich przypadku nie były tak jednoznaczne. Ponadto w przypadku polskich CB w tej grupie uwzględniono również zadanie nr 9, co wyjaśniono wcześniej. Przechodząc do uzasadnienia uznania powyższych trzech zadań za podstawowe, trzeba zaznaczyć, że koncentrując się na funkcji agenta, CB przyczynia się również do kształtowania relacji organizatora z miejscowymi podmiotami. Rola CB może się zakończyć na złożeniu oferty lub przekazaniu zapytania lokalnemu dostawcy, który spełnia kryteria stawiane przez organizatora. Badana instytucja może również uczestniczyć w negocjacjach i realizacji postanowień, jako wspomniany w rozdziale 4 „neutralny doradca”, gwarant dla obu stron, jednak stopień zaangażowania zależy od pracowników określonego CB, przyjętej strategii w tym zakresie oraz potrzeb zgłaszanych przez określonego organizatora i lokalne podmioty.

Kolejnym zadaniem, które przyporządkowano do grupy podstawowych aktywności, jest prowadzenie badań (6). Respondenci różnili się w ocenie tego działania, ale jego wynik z reguły leżał blisko granicy między ćwiartkami A (pole koncentracji) i C (pole błahostek), co wiązało się ze stosunkowo wysoką oceną ważności przy zdecydowanie niższej ocenie realizacji. Równocześnie partnerzy badanych instytucji także nie przywiązywali zbyt dużej wagi do tej sfery działalności (z wyjątkiem przedstawicieli samorządu). Działalność badawcza może być pomijana z kilku powodów. Po pierwsze, jej prowadzenie nie przekłada się wprost na wyniki funkcjonowania CB, związane przede wszystkim z liczbą pozyskanych spotkań, więc starania kierowane są na inne obowiązki. Po drugie, trudno określić zakres badań, który byłby satysfakcjonujący dla wszystkich interesariuszy. Przedsiębiorcy byłiby raczej zainteresowani szczegółowymi badaniami, umożliwiającymi identyfikację głównych segmentów odbiorców oraz analizę konkurencji, a władze miasta – bardziej ogólnymi, dającymi całościowy obraz rynku spotkań w regionie. Po trzecie, wśród pracowników CB może brakować specjalistów z tego zakresu, nie wspominając o wysokości budżetu, który może nie być wystarczający, aby sfinansować badania. Podczas wywiadów przedstawiciele CB nie odnosili się przede wszystkim do ewentualnych barier realizowania projektów badawczych, a jeżeli tak,

to nawiązywali raczej do trudności w pozyskaniu niezbędnych danych od swoich partnerów. Natomiast część z nich wyraźnie podkreśliła znaczenie badań podczas codziennego funkcjonowania CB. Takie działania powinny być więc prowadzone (w miarę możliwości), ponieważ CB zyska dzięki temu narzędzie monitorowania rozwoju lokalnej branży spotkań oraz dodatkowe argumenty w podkreślaniu jej znaczenia i rozmowach z przedstawicielami samorządu lub innych podmiotów.

Ostatnim zadaniem w tej grupie jest tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (7). Jednak to sformułowanie mogło budzić wątpliwość respondentów dotyczące tego, co należy pod nim rozumieć. Zbliżona sytuacja dotyczy zagadnienia „sprzedaży miast” przez CB, poruszonego przez R.B. Gartrella (1988, s. 21). Można wyróżnić dwa sposoby jego interpretacji – analogicznie do wypełniania funkcji⁶⁴:

- touroperatora, który łącząc pojedyncze oferty innych podmiotów, tworzy pakiet a następnie sprzedaje go pod własną marką;
- agenta/przedstawiciela handlowego, który samodzielnie nie tworzy oferty (nie oferuje własnych produktów na sprzedaż), lecz sprzedaje dobra i usługi innych podmiotów, proponując klientowi te, które w największym stopniu powinny sprostać jego oczekiwaniom.

Pierwsze rozwiązanie trzeba wykluczyć, ponieważ CB wchodzi wtedy w kompetencje profesjonalnego organizatora kongresów (PCO) lub podobnego podmiotu, a dodatkowo traci swój neutralny charakter, wynikający z profilu działalności non profit. Sprzedaż prowadzona przez CB powinna więc przebiegać jak w drugim z przedstawionych przypadków. W ten sam sposób należy rozumieć zadanie polegające na tworzeniu kompleksowej oferty. W CB powinno się zbierać informacje o ofertach poszczególnych dostawców i udostępniać je na stronie internetowej, w katalogu lub innych materiałach promocyjnych, ale przede wszystkim po to, aby wiedzieć, jakimi zasobami, jakim potencjałem dysponuje się w pozyskiwaniu spotkań. Dzięki temu realizacja zadań nr 1 i 2 powinna być bardziej skuteczna.

Pozostałe zadania CB zakwalifikowano jako **uzupełniające** (tabela 29), co oznacza, że powinny być podejmowane przez te podmioty, jeżeli dysponują wystarczającymi zasobami lub gdy wymaga tego sytuacja branży spotkań w określonym mieście. Wyniki zadań polegających na współpracy z innymi CB (4) oraz pośredniczeniu między branżą spotkań a innymi podmiotami (11) najczęściej znajdowały się w polu błahostek (ćwiartka C), koordynacji działań i tworzeniu warunków do współpracy (8) zazwyczaj poświęcano zbyt wiele uwagi (ćwiartka D), natomiast najbardziej rozbieżne rekomendacje (ćwiartki A, C, D) odnotowano wśród zagranicznych grup CB dla wytyczania kierunków rozwoju branży spotkań (5).

⁶⁴ Kwestię tę podjęto w dyskusji podczas konferencji „Poland – Meetings Destination”, która odbyła się 20 marca 2017 roku w Warszawie. W panelu poświęconym CB przedstawiciele tych podmiotów zastanawiali się, czy CB powinny sprzedawać miasto (w domyśle: lokalną ofertę), a jeżeli tak, to w jaki sposób powinny to robić.

Różnice w przypadku oceny ostatniego z wymienionych zadań mogą wynikać z odmiennej pozycji zajmowanej przez poszczególne CB w reprezentowanych przez nie miastach. Jeżeli te podmioty mają wysoką pozycję w lokalnym środowisku, prawdopodobnie są uznawane za lidera, który obierze strategię rozwoju branży uwzględniającą potrzeby, cele wszystkich interesariuszy i który ma odpowiednie zasoby (ludzkie, finansowe, a także ukształtowane relacje z poszczególnymi podmiotami tworzącymi branżę), żeby ją realizować. Może również nastąpić inna sytuacja, w której to władze miasta, PCO lub przedstawiciel obiektu konferencyjnego pełni funkcję lidera, a CB jedynie służy mu wsparciem. W takiej sytuacji wymienione podmioty stosunkowo łatwo mogą zastąpić CB w pełnieniu tej funkcji. Z kolei gdy CB nie ma ugruntowanej w pozycji w mieście, a jej pracownicy dopiero zdobywają partnerów do współpracy i informują, czym CB się zajmuje, trudno się spodziewać, żeby ten podmiot wytyczał kierunek rozwoju branży. Ponadto wśród partnerów CB jedynie przedstawiciele władz miasta przypisywali tym instytucjom rolę lidera.

Z kolei w większości przypadków koordynację działań w sektorze, a także tworzenie warunków do współpracy (8) oceniano jako zadanie, któremu poświęcano nadmierne starania. Prawdopodobnie ponoszone wysiłki nie przynosiły planowanych rezultatów. Dodatkowo realizacja tego działania również jest w dużym stopniu uzależniona od sytuacji w danym mieście. Jeżeli role poszczególnych podmiotów przyczyniających się do rozwoju lokalnej branży spotkań są jasne, ich kompetencje nie nakładają się na siebie, a potrzeba współpracy jest oczywista ze względu na umożliwianie osiągania indywidualnych i wspólnych celów, to koordynacja i pomoc CB w tym zakresie jest zbędna lub wystarczy jedynie minimalne wsparcie. Jeżeli jednak miejscowy rynek nie jest tak dojrzały, branża spotkań jest rozwijana od niedawna, a poszczególne podmioty ją tworzące nie wypracowały jeszcze wzajemnych relacji, to realizacja opisywanego zadania przez CB może się okazać konieczna do skutecznego pozyskiwania spotkań.

Niskie oceny odnoszące się do współpracy z innymi CB (4) zaskakują, ponieważ należałoby przypuszczać, że kooperacja powinna przebiegać przynajmniej z CB działającym na szczeblu krajowym, aby skuteczniej promować określone państwo i dzięki temu pomóc w pozyskiwaniu spotkań do poszczególnych miast (Crouch i Weber, 2002, s. 70), choć takiego rozwiązania organizacyjnego nie stosuje się chociażby w USA. Co prawda nie potwierdza tego przeprowadzone badanie, lecz można zauważyć, że liderzy wytyczają nowy kierunek w zakresie współpracy – podejmują ją ze swoimi konkurentami, czego przykładem jest chociażby alians strategiczny CB Brukseli, Waszyngtonu, Dubaju i Singapuru (Zmyślony, 2015). Podobną inicjatywę podjęli dwaj ważni gracze europejscy: Barcelona i Wiedeń, których CB realizują wspólne działania promocyjne, a także składają łączoną ofertę na „migrujące” spotkania cykliczne (Dembińska, 2016). Można przypuszczać, że podobne projekty będą realizowane coraz częściej, w szczególności ze względu na

rozszerzenia się rynków tradycyjnych (północnoamerykańskiego i europejskich) o nowe (azjatyckie czy południowoamerykańskie). Ponadto na potrzebę współpracy zwracali uwagę również przedstawiciele polskich CB, widząc w niej szansę na wymianę doświadczeń i podejmowanie podobnych inicjatyw co Barcelona i Wiedeń. Taka kooperacja może się również okazać istotna w obliczu sytuacji kryzysowych (przykład pandemii COVID19).

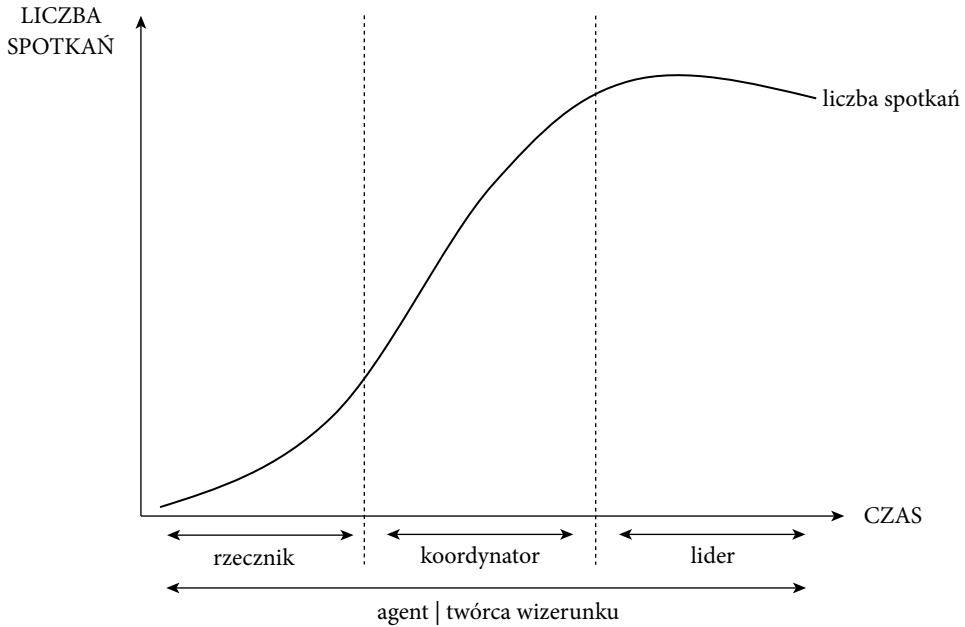
Zadaniem, które zdecydowanie oceniono najniżej, było pośredniczenie w relacjach między przedstawicielami branży spotkań a innymi podmiotami (11), wśród których wymieniono np. instytucje finansowe czy kulturalne. Ze wszystkich wymienionych w kwestionariuszu działań to było najmniej precyzyjne, ze względu na różnorodność podmiotów, które może obejmować. Ponadto być może w codziennej działalności CB nie ma potrzeby współpracy z innymi lokalnymi podmiotami niż władze miasta i przedsiębiorcy branży spotkań lub kontakty te są na tyle rzadkie, że nie wymagają większej uwagi. Inną kwestią jest to, że instytucje kulturalne są z reguły podmiotami publicznymi podlegającymi lokalnym władzom. Sądząc jednak po opiniach partnerów CB, kwestia kształtowania relacji w mieście nie powinna być zanedbywana przez te instytucje.

8.2.2. Ewolucja ról convention bureau

Na podstawie analizy zadań trzeba zatem stwierdzić, że nadrzędne role CB to agent i twórca wizerunku. Równocześnie właściwie wszystkie zadania należy uznać za wtórne wobec biernego i aktywnego pozyskiwania spotkań, ponieważ zarówno działania promocyjne, wspieranie współpracy, jak i kształtowanie relacji między lokalnymi podmiotami powinno ostatecznie przyczyniać się do zwiększania liczby spotkań organizowanych w mieście. Z kolei odgrywanie pozostałych ról będzie uzależnione od stopnia rozwoju i sytuacji w branży spotkań. W związku z tym można się odwołać do modelu cyklu życia regionu turystycznego i zaadaptować go na potrzeby branży spotkań. Tym samym rola CB może się zmieniać w zależności od aktualnej fazy cyklu, co przedstawiono na rysunku 38.

Funkcja twórcy wizerunku powinna iść w parze z priorytetową rolą agenta od samego początku istnienia CB w mieście (rysunek 38). Na początkowym etapie działalności tego podmiotu i rozwijania lokalnej branży spotkań ważna może się okazać funkcja rzeczownika, żeby przekazać, czym w ogóle zajmuje się CB i że opisywana branża powinna być traktowana na równi z innymi sektorami gospodarki. Stopniowo ta rola powinna jednak tracić na znaczeniu na rzecz roli koordynatora, spajającego różne podmioty i aktywności w ramach branży. Jest to tym bardziej uzasadnione, że wraz ze wzrostem liczby spotkań i ich uczestników liczba zaangażowanych podmiotów i zakres ich działań powinien również się zwiększać, więc koordynacja może się okazać konieczna do osiągnięcia zakładanych pozytywnych

efektów. Z kolei z upływem lat CB może wypracować na tyle silną pozycję w branży, że będzie traktowane jako lider. Szczególnie że zbliżając się do wartości krytycznej lub po jej przekroczeniu, niezbędne będzie ustalenie dalszych działań. W tym celu powinny być prowadzone regularne badania rynku, żeby określić, po pierwsze, moment krytyczny, a po drugie, jakie kroki trzeba przedsięwziąć.



Rysunek 38. Role convention bureau a cykl życia miasta jako lokalizacji spotkań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Butler, 1980).

Należałoby przyjąć, że polskie miasta znajdują się w początkowej fazie rozwoju branży spotkań, stąd tak duży nacisk na kształtowanie relacji między przedsiębiorcami a władzami miasta i na wypracowanie zrozumienia dla tego sektora wśród samorządowców. Wśród krajowych lokalizacji zdecydowanie wyróżnia się Warszawa, która dysponuje największym potencjałem konkurencyjnym i której CB jest nastawione przede wszystkim na pozyskiwanie spotkań (i bierne, i aktywne) oraz promocję miasta, a swoją działalność uzupełnia o obowiązki koordynatora, głównie tworząc kompleksowy produkt lokalnej branży spotkań i umożliwiając jego „sprzedaż”. W pozostałych polskich CB dużo większej uwagi wymaga samodzielne poszukiwanie organizatorów, żeby wzmocnić rolę agenta, natomiast prawdopodobnie należałoby stopniowo ograniczać obowiązki z zakresu rzecznika. Powstaje jednak pytanie, czy w szczególności relacje między branżą a władzami miasta są już w dostatecznym stopniu ukształtowane, by zapewnić ich współpracę. Przyglądając

się wynikom ankiety wśród partnerów, wydaje się, że jeszcze jest na to za wcześnie. Poza tym np. w przypadku Krakowa ograniczenie tego zadania może się okazać trudne ze względu na umiejscowienie CB w strukturach administracji publicznej. Jednak długotrwała koncentracja na tym działaniu może zahamować rozwój (poprzez „zamrożenie” zasobów, które mogłyby zostać przeznaczone na inne obowiązki). Za to CB z Wrocławia i Poznania zdają się podążać we właściwym kierunku. Jak już wspomniano, większej uwagi wymaga aktywne pozyskiwanie spotkań, by następnie rozszerzać swoją działalność o zadania przypisane roli koordynatora.

Przedstawiony na rysunku 38 scenariusz rozwoju branży spotkań i wraz z nią ról CB nie oznacza oczywiście, że omawiane funkcje muszą ewoluować dokładnie w ten sam sposób na poszczególnych etapach cyklu we wszystkich miastach. Może się np. okazać, że CB znacznie szybciej wcieli się w rolę lidera lub nigdy takiej pozycji nie osiągnie. Na rysunku 38 uwypuklono jedynie, które zadania mogą mieć większe znaczenie na określonym etapie rozwoju, nie umniejszając wagi działań przypisanych innym funkcjom. Jednak w każdym okresie rola agenta powinna mieć priorytet, a wraz z nią funkcja twórcy wizerunku.

8.3. Wyniki badań w świetle literatury przedmiotu

W poprzednich podrozdziałach przedstawiono, w jaki sposób wnioski wynikające z przeprowadzonych badań wpisują się w przyjęte ramy teoretyczne, a także określono rekomendacje dla polskich i zagranicznych CB odnośnie do tego, na jakich zadaniach powinny się koncentrować. Z kolei w tym fragmencie monografii odniesiono rezultaty poznawcze do dotychczasowego dorobku literaturowego z zakresu działalności CB. Nawiązano do definicji tego podmiotu, jego ról, form organizacyjnych, a także różnic między instytucjami europejskimi i północnoamerykańskimi, ze względu na odmienną genezę CB na tych kontynentach. Zaproponowano również obszary, w których badania poświęcone działalności CB oraz konkurencyjności miast na rynku spotkań mogłyby być kontynuowane.

8.3.1. Istota działalności convention bureau

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że autorzy, którzy w swoich **definicjach CB** koncentrowali się wyłącznie na sferze promocji (Golden-Romero, 2007, s. 98; Borzyszkowski, 2011, s. 40; Sidorkiewicz, 2011, s. 138; Rogers, 2013, s. 399; Majewski, 2014, s. 6), jedynie w połowie określali istotę tego podmiotu. Odnoszenie się do działalności w zakresie marketingu (Sawrbrooke i Horner, 2001,

s. 342; Ford i Peeper, 2008, s. 7) było już bliższe rzeczywistości gospodarczej, chociażby ze względu na konieczność tworzenia kompleksowego produktu (zob. Kotler i Keller, 2012, s. 27). D. Getz i in. (1998, s. 331) w swoim wyjaśnieniu istoty CB podkreślają udział tej instytucji w rozwoju lokalnej branży spotkań, nie określając jednak, w jaki sposób może się do niego przyczyniać. W związku z powyższym definicje odnoszące się do pozyskiwania spotkań i pośredniczenia w relacjach między branżą spotkań a ich organizatorami (Gartrell, 1988, s. 21; Beaver, 2005, s. 110; Celuch, 2005, s. 3; Pawlicz, 2007, s. 283-284; Kruczek i Zmysłony, 2014, s. 145-146; Borodako i in., 2015, s. 24) należałoby uznać za najbardziej zasadne, co wynika z nadrzędnej pozycji roli agenta (przedstawiciela/reprezentanta) w stosunku do pozostałych funkcji CB. Tym bardziej że wiąże się z nią połowa głównych obszarów działalności CB wymienionych przez R.B. Gartrella: współpraca z organizatorami spotkań, reprezentowanie popytu i podaży, dostarczanie informacji i odpowiadanie na zapytania (Wang, 2008 za: Gartrell, 1992).

Jak wspomniano w poprzednim akapicie, sposób definiowania CB powinien wynikać z podstawowej **roli** tego podmiotu. Nie oznacza to jednak, że chociażby Y. Wang (2009, s. 193) był w błędzie, wymieniając tak wiele różnych funkcji opisywanej instytucji. CB może odgrywać wszystkie wskazane role lub część z nich, ale tylko wtedy, gdy służą one pozyskiwaniu spotkań i wymaga tego sytuacja w lokalnej branży. W przeciwnym razie istnieje ryzyko, że prowadzone działania nie przyniosą spodziewanych efektów, co jest szczególnie ważne przy ograniczonych zasobach będących w dyspozycji CB. Dlatego należałoby stwierdzić, że **CB jest przede wszystkim agentem (przedstawicielem) miasta na międzynarodowym rynku spotkań, zabiegającym o zdobycie praw do goszczenia spotkań oraz o uzyskanie pozytywnych efektów wynikających z ich organizacji.**

Można też polemizować i stwierdzić, że to wcale nie rola agenta jest najważniejsza w CB, lecz wymieniona przez A.M. Morrisona i współautorów (1998, s. 5) rola inicjatora rozwoju ekonomicznego (*economic driver*). Jest to jednak bardzo ogólne określenie, a na rozwój ekonomiczny danego miasta wpływa tak wiele czynników, że działania pojedynczego podmiotu z jednej z wielu branż mogą nie być w ogóle zauważalne. Poza tym wspomniany rozwój w tym przypadku i tak byłby osiągnięty dzięki pozyskaniu i organizacji spotkań (dzięki generowanym przez nie efektom ekonomicznym, społecznym i innym), a więc pełniąc funkcję agenta, CB przyczynia się do rozwoju określonego miasta. Służyć temu powinien przede wszystkim staranny wybór spotkań, o które należałoby się ubiegać.

W przeprowadzonym badaniu znalazły również odzwierciedlenie różnice wskazywane przez R.C. Forda i W.C. Peepera (2008, s. 13) między **CB a CVB**, a więc przede wszystkim instytucjami z **Europy i Ameryki Północnej**. Grupa I, reprezentująca liderów rankingu ICCA, składała się niemal wyłącznie z europejskich CB i pod względem liczby pracowników oraz wysokości rocznego budżetu zdecydowanie odstawała od grupy V, w której 1/3 stanowiły podmioty z USA

i Kanady. Ograniczenia dotyczące posiadanych zasobów przełożyły się na większą koncentrację na podstawowym zadaniu – pozyskiwaniu spotkań i innych wydarzeń biznesowych. Ubieganie się o eventy sportowe czy kulturalne stanowiło margines funkcjonowania CB z grupy I, w przeciwieństwie do instytucji z grupy V, dla których starania o pozostałe kategorie wydarzeń były istotnym obszarem działalności. Z kolei co do sposobu finansowania, to dla CB z obydwóch kontynentów przeważały źródła mieszane. Różnica w wysokości budżetów tych instytucji prawdopodobnie wynika z zaangażowania większej liczby podmiotów (tworzących zarówno lokalną branżę spotkań, jak i gospodarkę turystyczną) w działalność CVB, a być może również ze stosowania opłaty miejscowej (*bed tax*), która w całości jest przekazywana na realizację zadań tej instytucji.

Powyższe kwestie nie przełożyły się jednak na duże różnice w ocenie ważności i realizacji zadań. W tym przypadku dokonano porównania nie tylko pomiędzy grupami I i V, lecz wszystkimi podmiotami z Europy i Ameryki Północnej uwzględnionymi w badaniu. CVB były trochę bardziej aktywne na polu pozyskiwania spotkań, ponieważ poszukiwanie organizatorów i składanie ofert zostało ocenione podobnie jak odpowiadanie na zapytania organizatorów – w przeciwieństwie do europejskich CB, dla których różnice między wynikami tych dwóch zadań były bardziej widoczne. Można więc stwierdzić, że w amerykańskich instytucjach kontynuowana jest ich historyczna, pierwotna rola – przedstawiciele handlowych, która oczywiście jest dostosowana do współczesnych realiów (choćby brak ciągłej konieczności podróżowania „od miasta do miasta” ze względu na rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych). Co ciekawe, koordynacja działań w branży i tworzenie warunków do współpracy zostało niżej ocenione przez respondentów z amerykańskich CVB niż europejskich CB, a należałoby przypuszczać, że ze względu na zaangażowanie większej liczby interesariuszy koordynacja oraz współpraca powinny być ważniejsze i w większym stopniu realizowane. Możliwe jednak, że wspomniane rozbieżności wynikają z dłuższego przeciętnego czasu funkcjonowania CVB (obecności na rynku od wielu lat), ponieważ dzięki temu prawdopodobnie te podmioty mają już stabilną pozycję w miastach, a każdy z partnerów wie, jakie są ich obowiązki i w jakim zakresie CVB może ich wesprzeć.

Dużych różnic nie odnotowano też w wynikach dla CB działających jako partnerstwo publiczno-prywatne o charakterze non profit i jako działy jednostek samorządowych, czyli funkcjonujących w ramach podstawowych **form organizacyjnych** charakteryzujących ten rodzaj instytucji (Morrison i in., 1998, s. 3; UNWTO, 2010b, s. 4). CB łączące podmioty prywatne z publicznymi odznaczały się większą aktywnością w zakresie pozyskiwania spotkań ze względu na wysokie oceny ważności oraz realizacji poszukiwania zapytań i składania ofert. W CB działających w strukturach władz miasta stopień wykonywania tego zadania był niższy i wymagał poprawy, co potwierdza też przykład Krakowa. Na podstawie przeprowadzonego badania trudno jednak wskazać różnice w postrzeganiu wiarygodności CB wynikające

z przyjętej formy organizacyjnej (Pawlicz, 2007). Pewne rozbieżności w tym zakresie można zauważyć jedynie w przypadku ocen zadania nr 5 między dwiema grupami podmiotów, ponieważ wytyczaniu kierunków rozwoju tego sektora w publicznych CB poświęcono prawdopodobnie zbyt wiele uwagi w stosunku do rezultatów, co może oznaczać zbyt niską pozycję tego podmiotu w branży. W celu dokładniejszego wskazania ewentualnych różnic musiałyby zostać przeprowadzone podobne badania wśród interesariuszy zarówno CB, jak i CVB.

8.3.2. Kierunki dalszych badań

Mimo że problematyka działalności CB była podejmowana w literaturze naukowej, to niniejsza monografia stanowi wstęp do dalszych badań z zakresu wpływu tej instytucji na koszty transakcyjne w branży spotkań i konkurencyjności miast. Z pewnością analizy zadań i ról CB powinny być kontynuowane, a przede wszystkim przeprowadzone na większej próbie badawczej. Ciekawe byłoby również zrealizowanie badań cyklicznych, żeby sprawdzić, czy faktycznie funkcje tych instytucji będą z upływem czasu ewoluowały w zakładanym kierunku. Analizy tego rodzaju umożliwiłyby również ustalenie stopnia oddziaływania czynników zewnętrznych na działalność CB i tego, jak pod ich wpływem zmieniają się role tych podmiotów. Należy także pamiętać o perspektywie partnerów CB i dalej zgłębiać ich punkt widzenia na sposób funkcjonowania opisywanych instytucji oraz ich znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności reprezentowanych miast.

Niewątpliwie jednym z dalszych kierunków badań powinna być też próba **pomiaru wysokości kosztów transakcyjnych w branży spotkań**, tym bardziej że już charakter tego sektora predestynuje go do generowania relatywnie wysokich kosztów transakcyjnych (por. Cooter i Ulen, 2009). Przeprowadzenie szacunków będzie z pewnością bardzo trudnym zadaniem i prawdopodobnie nie sposób uwzględnić wszystkich kategorii kosztów. Ze względu na to, że rola agenta okazała się podstawowa w CB, początkowo można skupić się wyłącznie na kosztach pozyskania spotkania. W tym przypadku oszacowanie kosztów powinno też być znacznie prostsze niż określanie kosztów wynikających np. z kształtowania relacji między branżą a samorządem. Konieczne byłoby wskazanie liczby pracowników CB, którzy byli zaangażowani w proces – od wyszukiwania zapytania ofertowego po decyzję (pozytywną lub negatywną) w zakresie wyboru lokalizacji spotkania – a także ilości czasu, jakiej potrzebowali na realizację poszczególnych zadań. Tak zebrane informacje mogłyby zostać porównane z analogicznymi, ale pochodzącymi np. od przedstawiciela obiektu konferencyjnego, w którym ubiegano się o podobne wydarzenie (pod względem liczby uczestników, zasięgu międzynarodowego, wymagań organizatora i złożoności procesu decyzyjnego). Można również poddać analizie jeden złożony proces rywalizacji o bardzo duże spotkanie, badając zaangażowanie

kadrowe, czasowe i finansowe poszczególnych aktorów, określając łączny koszt pozyskania wydarzenia i wkład CB.

Powinno być również kontynuowane **badanie konkurencyjności polskich miast** na rynku spotkań. Powinno ono być prowadzone cyklicznie, żeby określić, czy dysproporcje między liderem a pozostałymi jednostkami się zwiększają, czy też np. Kraków, Wrocław i Poznań wzmacniają swoją pozycję w stosunku do Warszawy. Ponadto syntetyczny wskaźnik konkurencyjności miast na rynku spotkań może zostać wykorzystany do międzynarodowych porównań, konieczne jest jedynie znalezienie zbliżonych danych opisujących poszczególne zmienne. Badanie takie mogłoby zostać zrealizowane chociażby dla europejskich miast, korzystając z informacji udostępnianych przez Eurostat. Z kolei zestawienie wymiarów, kategorii i szczegółowych zmiennych znalazłoby zastosowanie nie tylko w analizie danych wtórnych, lecz także pierwotnych. Tym bardziej że w podobny sposób konstruowane są badania, w których wykorzystuje się metodę analitycznego procesu hierarchicznego (*analytic hierarchy process* – AHP). Powstała ona jako wsparcie procesu decyzyjnego, umożliwiające dokonanie wyboru poprzez porównywanie wariantów (zob. Prusak, Strojny i Stefanow, 2014). Metoda ta znalazła zastosowanie m.in. w badaniach z zakresu konkurencyjności regionów (m.in. Crouch, 2011; Singhal, McGreal i Berry, 2013; Zhou i in., 2015) oraz branży spotkań (Chen, 2006). W powyższych przypadkach punktem wyjścia nie było podjęcie określonej decyzji, lecz określenie ważności i wpływu różnych kryteriów, cech danego miejsca determinujących np. chęć przyjazdu turystów lub wybór lokalizacji organizacji spotkania. Dlatego opracowana struktura hierarchiczna, uwzględniająca wymiary, kategorie i zmienne, mogłaby zostać wykorzystana w kolejnych badaniach. Z pewnością ciekawe byłoby porównanie, jak poszczególne atrybuty określonego miasta są oceniane przez organizatorów spotkań, a także przez przedstawicieli lokalnej branży i miejscowego CB.

Podsumowując całość rozważań zawartych w monografii, należy stwierdzić, że CB ma szeroki wpływ na kształtowanie konkurencyjności miasta, przy czym największe możliwości w tym zakresie wiążą się z odgrywaniem przez nie roli agenta. Dzięki temu CB w największym stopniu przyczynia się do pozyskiwania spotkań oraz ograniczania kosztów transakcyjnych w branży. Nie zmienia to jednak faktu, że pozostałe role również są istotne, a ich waga może kształtować się odmiennie, w zależności od lokalnych uwarunkowań. Ponadto należy się spodziewać, że znaczenie CB będzie rosło zarówno w odniesieniu do rozwoju branży spotkań, jak i wzmacniania konkurencyjności miast.

ANEKS

1. Kwestionariusz dla przedstawicieli zagranicznych convention bureaux

Dear Sir or Madam,

I would like to ask you to complete this questionnaire on the tasks of convention bureaux. The questionnaire is dedicated to the management staff of convention bureaux who are the meeting industry experts. The aim of the questionnaire is to identify the roles of convention bureaux in the local meetings industry according to the number of international meetings and the position of a city in the ICCA's worldwide cities ranking. The questionnaire consists of two parts: in the first one you are asked about the tasks of convention bureaux. The second part covers overall organisational information about your Convention Bureau.

Part I

1. In your opinion, how important are the mentioned below tasks in activity of **every** convention bureau? (Please, choose the right appraisal of every task, where 1 = "unimportant" and 5 = "very important")

No.	Tasks	1	2	3	4	5
1.1	Answering the inquiries of events organisers/hosts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Searching for request for proposals and making bids	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Mediating between events organisers/hosts and entrepreneurs from local meetings industry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Cooperating with other convention bureaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Providing direction for local meetings industry's development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Conducting research on local meetings industry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Creating the destination meetings industry product (combining the local entities' offers)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Coordinating local meetings industry's activities and creating local cooperation environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Indicating the importance of meeting industry in a city	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	Mediating between local meetings industry entrepreneurs and local government	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Mediating between entrepreneurs in local meetings industry and related industries (e.g. finance, culture, recreation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Promoting the destination meetings industry product	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Please rate **your** Convention Bureau's performance in fulfilling the mentioned above tasks (*The order is the same as in previous question. Please, choose the right appraisal of every task, where 1 = "poor performance" and 5 = "excellent performance"*)

No.	Tasks	1	2	3	4	5
2.1	Answering the inquiries of events organisers/hosts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Searching for request for proposals and making bids	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Mediating between events organisers/hosts and entrepreneurs from local meetings industry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Cooperating with other convention bureaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Providing direction for local meetings industry's development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Conducting research on local meetings industry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Creating the destination meetings industry product (combining the local entities' offers)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Coordinating local meetings industry's activities and creating local cooperation environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Indicating the importance of meeting industry in a city	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	Mediating between local meetings industry entrepreneurs and local government	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	Mediating between entrepreneurs in local meetings industry and related industries (e.g. finance, culture, recreation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12	Promoting the destination meetings industry product	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Part II

- The full name of your Convention Bureau:
- The year of foundation:
- Your position in the Convention Bureau:
 - President
 - Vice President (of)
 - Director (of)
 - Manager (of)
- For what kinds of events does your Convention Bureau apply? (*You can choose more than one answer*)
 - business (e.g. congresses, conferences, exhibitions, corporate events)
 - political (e.g. summits)
 - sport (e.g. Olympics, world championships or games of different disciplines)
 - cultural (e.g. festivals, concerts, shows, art performances or exhibitions)
 - others (which ones?)
- What is the organisational form of your Convention Bureau? (*Please, choose only one answer*)
 - non profit private-public partnership
 - department of public authority
 - private sector trading
 - company funded by the private sector
 - other (which one?)

6. How many employees does your Convention Bureau have?
 - full time employees:
 - part time employees:
 - volunteers:
 - others (which ones?) :
7. What was the budget of your Convention Bureau in 2015? USD
8. What departments exist in your Convention Bureau? (e.g. sales, marketing, finance department)
(If possible, please attach the organisational chart of your Convention Bureau)

2. Kwestionariusz dla przedstawicieli polskich convention bureaux

Szanowni Państwo,

zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższego kwestionariusza dotyczącego zadań convention bureaux. Kwestionariusz jest skierowany do osób zarządzających convention bureaux jako ekspertów z branży spotkań. Celem badania jest określenie, jakie role pełnią convention bureaux w lokalnej branży spotkań. Badanie jest elementem szerszego projektu, odnoszącego się do zadań convention bureaux, reprezentujących miasta całego świata, które zajmują różne pozycje w rankingu spotkań międzynarodowych według ICCA. Kwestionariusz składa się z dwóch części. W pierwszej zostaną Państwo poproszeni o ustosunkowanie się do znaczenia oraz stopnia realizacji różnych zadań convention bureau. Druga część dotyczy ogólnych informacji na temat Convention Bureau, które Państwo reprezentują.

Część I

1. Według Pani/Pana opinii, jak ważne są poniższe zadania w działalności **każdego** convention bureau (convention bureau jako instytucji w branży spotkań)?
(Proszę dokonać oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 = „nieważne”, a 5 = „bardzo ważne”)

Nr	Zadania	1	2	3	4	5
1.1	Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Poszukiwanie organizatorów i składanie bidów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Współpraca z innymi CB (narodowym, krajowymi i zagranicznymi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Wytężanie kierunków rozwoju lokalnej branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Koordynacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Promocja lokalnego produktu branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. W jakim stopniu poniższe zadania są realizowane przez convention bureau, które Pani/Pan reprezentuje?
(Proszę dokonać oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 = „bardzo małym”, a 5 = „bardzo dużym”)

Nr	ZADANIA	1	2	3	4	5
2.1	Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Poszukiwanie organizatorów i składanie bidów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Współpraca z innymi CBs (narodowym, krajowymi i zagranicznymi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Wytaczanie kierunków rozwoju lokalnej branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Koordinacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12	Promocja lokalnego produktu branży spotkań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Część II

- Pełna nazwa Pani/Pana Convention Bureau:
- Rok założenia:
- Pani/Pana stanowisko w Convention Bureau:
 - Kierownik/Dyrektor/Prezes
 - Kierownik Działu (jakiego?)
 - Manager/Specjalista (ds.)
 - inne (jakie?)
- Jakiego rodzaju wydarzenia pozyskuje Pani/Pana Convention Bureau? (Można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)
 - biznesowe (np. kongresy, konferencje, targi, wydarzenia korporacyjne)
 - polityczne (np. konwencje, szczyty polityczne)
 - sportowe (np. Igrzyska Olimpijskie, mistrzostwa świata/Europcy w różnych dyscyplinach)
 - kulturalne (np. festiwale, koncerty, wystawy)
 - inne (jakie?)
- Jaka jest forma organizacyjna Pani/Pana Convention Bureau? (Proszę wybrać tylko jedną odpowiedź)
 - partnerstwo publiczno-prywatne o charakterze non profit (np. w ramach struktur LOTów lub ROTów)
 - dział jednostki samorządowej
 - izba handlowa
 - przedsiębiorstwo lub jego komórka
 - inna (jaka?)

6. Ilu pracowników zatrudnia Pani/Pana Convention Bureau (zajmujących się zadaniami tylko tego podmiotu)?
- na pełen etat:
 - na pół etatu:
 - wolontariusze:
 - inni (jacy?):
7. Jakim budżetem dysponowało Pani/Pana Convention Bureau w 2015 i 2016 r.?
- 2015 r.: budżet PLN
 - 2016 r.: budżet PLN
8. Jakie działy/stanowiska wchodzi w skład struktury organizacyjnej Pani/Pana Convention Bureau? (np. dział sprzedaży, marketingu, finansowy)

(Jeżeli istnieje taka możliwość, uprzejmie proszę o załączenie schematu struktury organizacyjnej Pani/Pana Convention Bureau)

9. Czy ma Pani/Pan uwagi dotyczące kwestionariusza i prowadzonego badania?

BIBLIOGRAFIA

- Adamkiewicz, H. G. (2000). Produktywność jako czynnik wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w perspektywie integracji z Unią Europejską. W: A. Stabryła (red.), *Strategie wzrostu produktywności firmy* (s. 11–20). Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I. i Harris, R. (2002). *Festival and special event management*. John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Arrow, K. (1959). Toward a theory of price adjustment. W: M. Abramowitz (Ed.), *The allocation of economic resources*. Stanford.
- Arrow, K. (1969). The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. *Public Expenditures and Policy Analysis*, 1, 59–73.
- Aureli, S. i Del Baldo, M. (2019). The changing role of convention bureaus: An analysis of business models currently adopted by privately owned CBS. *An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 14(1), 1–24.
- Babaita, C., Pirtea, M. i Ispas, A. (2010). Professional tourism – before and after economic crisis in the hotel industry from Timisoara, Romania. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 7(4), 434–443.
- Balicki, A. (2009). *Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowanie społeczno-ekonomiczne*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Baloglu, S. i Love, C. (2005). Association meeting planners' perceptions and intentions for five major US convention cities: The structured and unstructured images. *Tourism Management*, 26(5), 743–752.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Beaver, A. (2005). *A dictionary of travel and tourism terminology* (2nd ed.). Oxon: CABI Publishing.
- Bednarczyk, M. (2001). *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Begg, I. (1999). Cities and competitiveness. *Urban Studies*, 36, 795–809.
- Berbeka, J., Borodako, K., Klimek, K., Niemczyk, A. i Seweryn, R. (2012). *Przemysł spotkań w Krakowie w 2011 r. Raport końcowy*. Kraków: Biuro Kongresów Urzędu Miasta Krakowa.
- Bhatia, A. K. (2006). *The business of tourism: Concepts and strategies*. New Delhi: Sterling Publishers Private Limited.
- Bieńkowski, W. (2000). Konkurencyjność gospodarki polskiej w przededniu wejścia do Unii Europejskiej. Czy rząd może być bardziej aktywny?. W: E. Latoszek (red.), *Unia*

- Europejska wobec procesów integracyjnych – wyzwania dla Polski*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Bieńkowski, W. (2006). Wpływ instytucji na rozwój gospodarczy i konkurencyjność krajów postkomunistycznych. Kilka uwag w odniesieniu do Polski i Rosji. *OPTIMUM. Studia Ekonomiczne*, 2(30).
- Biesok, G. i Wyród-Wróbel, J. (2015). Podejścia do analizy IPA w badaniach satysfakcji klienta. *Problemy Jakości*, 6, 26–31.
- Blake, B. F., Schrader, L. F. i James, W. L. (1978). New tools for marketing research: The action grid. *Feedstuffs*, 50(19).
- Błaczkowska, A. i Grześkowiak, A. (2001). Zastosowanie wybranych metod analizy wielowymiarowej do oceny efektów kształcenia. W: J. Garczarczyk i R. Skikiewicz (red.), *Metody pomiaru i analizy rynku usług. Dylematy badawcze* (s. 20–31). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Bolson, F. (2005). *Alliances*. W: R. Harril (Ed.), *Fundamentals of destination management and marketing* (s. 218–227). Lansing: The Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.
- Bondonio, P. i Guala, C. (2011). Gran Torino? The 2006 olympic winter games and the tourism revival of an ancient city. *Journal of Sport & Tourism*, 16(4), 303–321.
- Bonn, M. A., Brand, R. B. i Ohlin, J. B. (1994). Site selection for professional meetings. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 3(2), 59–84.
- Boo, S. i Kim, M. (2010). The influence of convention center performance on hotel room nights. *Journal of Travel Research*, 49(3), 297–309.
- Borodako, K. (2013). Turystyka biznesowa w Krakowie na tle wybranych miast polskich. *Prace Geograficzne*, 134, 69–82.
- Borodako, K., Berbeka, J. i Rudnicki, M. (2014). Intensywność kooperacji przedsiębiorstw z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych jako determinanta innowacyjności branży turystyki biznesowej. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 24, 1, 23–35.
- Borodako, K., Berbeka, J. i Rudnicki, M. (2015). *Zarządzanie innowacjami w przemyśle spotkań*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Borodako, K. i Rudnicki, M. (2014). Transport accessibility in business travel – a case study of Central and East European cities. *International Journal of Tourism Research*, 16, 137–145.
- Borzyszkowski, J. (2011). Convention bureau jako podmiot odpowiedzialny za promocję turystyki biznesowej i kongresowej. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, IV(1), 40–46.
- Bradley, A., Hall, T. i Harrison, M. (2002). Selling cities. Promotion new images for meetings tourism. *Cities*, 19(1), 61–70.
- Bramwell, B. i Rawding, L. (1994). Tourism marketing organizations in industrial cities: Organizations, objectives and urban governance. *Tourism Management*, 15(6), 425–434.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97–116.
- Byrne, P. i Skinner, H. (2008). International business tourism: Destination Dublin or destination Ireland?. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(3–4), 55–65.
- Caber, M., Albayrak, T. i Matzler, K. (2012). Classification of the destination attributes in the content of competitiveness (by revised importance-performance analysis). *Journal of Vacation Marketing*, 18(1), 43–56.

- Campiranon, K. i Arcodia, C. (2008). Market segmentation in time of crisis: A case study of the MICE Sector in Thailand. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2–4), 151–161.
- Cellini, R. i Soci, A. (2002). Pop competitiveness, banca nazionale del Lavoro. *Quarterly Review*, LV(220), 71–101.
- Celuch, K. (2005). Definicje i interpretacje pojęć. W: K. Celuch (red.), *Turystyka biznesowa. Produkt i promocja* (s. 1–12). Warszawa: Stowarzyszenie Konferencje i Kongresy w Polsce.
- Celuch, K. (2013). Rola jednostek convention bureau w marketingu regionów turystycznych w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 304, 50–59.
- Celuch, K. (2014). *Przemysł spotkań. Wiedza, produkt, motywacja*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Finansów i Biznesu Vistula.
- Celuch, K. (2015a). Międzynarodowy przemysł spotkań jako przykład działań na rzecz intensyfikacji wykorzystania przestrzeni turystycznej. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 40, 18–28.
- Celuch, K. (2015b). The management of research technics of meetings industry in Poland based on the quantitative and qualitative model. *International Journal of Engineering Sciences & Research Technology*, 5(1), 14–18.
- Celuch, K., Janssen, R. i Hamso, E. (2014). *ROI (zwrot z inwestycji) w spotkania*. Warszawa: Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji.
- Chacko, H. E. i Fenich, G. G. (2000). Determining the importance of US convention destination attributes. *Journal of Vacation Marketing*, 6(3), 211–220.
- Chen, C.-F. (2006). Applying the Analytical Hierarchy Process (AHP) approach to convention site selection. *Journal of Travel Research*, 45(2), 167–174.
- Chiang, C.-C., King, B. E. i Nguyen, T.-H. (2012). Information searching and the travel behaviours of MICE travellers: a cross-cultural study. *International Journal of Tourism Research*, 14, 103–115.
- Choi, J. J. i Boger, C. A. (2000). Association planners' satisfaction: An application of importance-performance analysis. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 2(2/3), 113–129.
- Churchill, G. A. (2002). *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cieślukowski, K. (2014). *Ekonomiczne skutki spotkań konferencyjnych*. W: A. Gregorczyk, J. Majewski i S. Wróblewski (red.), *Innowacje w przemyśle spotkań* (s. 109–128). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Cieślukowski, K. (2015a). Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 379, 137–145.
- Cieślukowski, K. (2015b). *Zarządzanie turystyką biznesową. Wybrane aspekty globalne i lokalne*. Katowice: Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.
- Cieślukowski, K. i Kantyka, J. (2015). Wykorzystanie wielkich wydarzeń w promocji miasta – na przykładzie Katowic. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 40, 29–41.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Collins, A., Jones, C. i Munday, M. (2009). Assessing the environmental impacts of mega sporting events: Two options?. *Tourism Management*, 30(6), 828–837.
- Comas, M. i Moscardo, G. (2005). Understanding associations and their conference decision-making processes. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(3/4), 117–138.
- Commons, J. (1934). *Institutional economics. Its place in political economy*. Madison: University of Wisconsin Press.

- Cooter, R. i Ulen T. (2009). *Ekonomiczna analiza prawa*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27–45.
- Crouch, G. I., Del Chiappa, G. i Perdue, R. R. (2019). International convention tourism: A choice modelling experiment of host city competition. *Tourism Management*, 71, 530–542.
- Crouch, G. I. i Louviere, J. J. (2004). The determinants of convention site selection: A logistic choice model from experimental data. *Journal of Travel Research*, 43, 118–130.
- Crouch, G. I. i Ritchie, J. R. B. (1998). Convention site selection research: A review, conceptual model, and propositional framework. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(1), 49–69.
- Crouch, G. I. i Weber, K. (2002). Marketing of convention. W: K. Weber i K.-S. Chon (Eds.), *Convention tourism. International research and industry perspectives* (s. 57–78). New York, London: The Haworth Hospitality Press.
- Davidson, R. (1994). *Business travel*. Addison Wesley Longman.
- Davidson, R. (2001). Distribution channel analysis for business travel. W: D. Buhalis i E. Laws (Eds.), *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations* (s. 73–86). London: Continuum.
- Davidson, R. i Cope, B. (2003). *Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne. Wystawy, turystyka korporacyjna*. Warszawa: Polska Organizacja Turystyczna.
- Davidson, R., Philip, A. i Seaton, T. (2002). The use of information and communications technology by the European meetings, incentives, conferences and exhibitions (MICE) sectors. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 4(2), 17–36.
- Davies, L., Coleman, R. i Ramchandani, G. (2013). Evaluating event economic impact: Rigour versus reality?. *International Journal of Event and Festival Management*, 4(1), 31–42.
- Davis, L. i North, D. C. (1970). Institutional change and American economic growth: A first step towards a theory of institutional innovation. *The Journal of Economic History*, 30(1), 131–149.
- de Lara, R. A. A. i Har, C. O. S. (2008). Reassessing the need for the development of regional standards for the MICE sector for the ASEAN and Asia Pacific Region. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(3), 161–181.
- Deery, M., Jago, L., Fredline, L. i Dwyer, L. (2005). *The national business events study: An evaluation of the Australian business events industry*. Australia: Common Ground Publishing Pty Ltd.
- Del Chiappa, G. (2010). How do meeting organisers choose convention sites based upon different types of meetings? An empirical analysis of the Italian meeting industry. *8th AEME Events Management Educators' Forum*, 16, 157–170.
- Demińska, M. (2016). *Zarządzanie strategiczne w branży spotkań: koopetycja Wiednia i Barcelony*. Pobrane 20 grudnia 2016 z: <https://turystykawmiescie.org/2016/12/11/zarządzanie-strategiczne-w-branzy-spotkan-koopetycja-wiednia-i-barcelony/>
- Destination International (2017). *DMAI Reveals New Name and Brand During 2017 CEO Summit*. Pobrane 3 maja 2018 z: <https://destinationsinternational.org/dmai-reveals-new-name-and-brand-during-2017-ceo-summit>
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet surveys: The tailored design method*. New York: John Wiley.

- DiPietro, R. B., Breiter, D., Rompf, P. i Godlewska, M. (2008). An exploratory study of differences among meeting and exhibition planners in their destination selection criteria. *Journal of Convention & Event Management*, 9(4), 258–276.
- Dołęgowski, T. (2002). Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej: implikacje dla sektora usług. *Monografie i Opracowania – Szkoła Główna Handlowa*, 505. Warszawa.
- Dore, L. i Crouch, G. I. (2003). Promoting destinations: An exploratory study of publicity programs used by national tourism organizations. *Journal of Vacation Marketing*, 9(2), 137–151.
- Dragičević, V., Jovičić, D., Blešić, I., Stankov, U. i Bošković, D. (2012). Business tourism destination competitiveness: A case of Vojvodina Province (Serbia). *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, 25(2), 311–332.
- Dubisz, S. (red.). (2008). *Uniwersalny słownik języka polskiego PWN*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dwyer, L., Dragičević, V., Armenski, T., Mihalić, T. i Knežević Cvelbar, L. (2014). Achieving destination competitiveness: An importance-performance analysis of Serbia. *Current Issues in Tourism*, 1–28.
- Dzikowska, M. i Gorynia, M. (2012). Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?. *Gospodarka Narodowa*, 4(248), 1–30.
- Edelstein, L. G. i Benini, C. (1994). Meetings market report 1994. *Meetings and Conventions*, 29, 60–82.
- Eggertsson, T. (1990). *Economic behaviour and institutions*. USA: Cambridge University Press.
- Elston, K. i Draper, J. (2012). A review of meeting planner site selection criteria research. *Journal of Convention & Event Tourism*, 13(3), 203–220.
- Enright, M. J. i Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777–788.
- Falk, E. T. i Pizam, A. (1991). The United States' meetings market. *International Journal of Hospitality Management*, 10(2), 111–118.
- Felsher, L. M. (2010). *What a DMC can do for you. Tips for choosing and using the perfect local partner*. Pobrane 5 stycznia 2017 z: <http://www.meetings-conventions.com/Resources/Planner-Basics/Back-to-Basics/What-a-DMC-Can-Do-for-You/>
- Fenich, G. G. (2001). Towards a conceptual framework for assessing community attractiveness for conventions. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 3(1), 45–64.
- Fenich, G. G. i Bordelon, B. M. (2008). Is there an optimal type of ownership and organizational structure when developing convention and entertainment facilities?. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(3), 182–198.
- Fenich, G. G., Hermann, U. P. i Hashimoto, K. (2012). Toward a framework for development of qualifications in meetings, expositions, events, and conventions in South Africa. *Journal of Convention & Event Tourism*, 13, 39–47.
- Fenich, G. G., Scott-Halsell, S. i Hashimoto, K. (2011) An investigation of technological uses by different generations as it relates to meetings and events: A pilot study. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12(1), 53–63.
- Florek, M., Breitbarth, T. i Conejo, F. (2008). Mega event = mega impact ? Travelling fans experience and perceptions of the 2006 FIFA world cup host nation. *Journal of Sport & Tourism*, 13(3), 199–219.

- Ford, R. C. (2008). Chasing MICE and fellow travellers: A history of the convention and visitor bureau industry. *Journal of Management History*, 14(2), 128–143.
- Ford, R. C. (2011). Friends to grow and foes to KnoW: Lessons in successful stakeholder management from Orlando – an interview with William C. Peeper, president (retired), Orlando/orange county convention and visitors bureau. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 696–712.
- Ford, R. C., Gresock, A. R. i Peeper, W. C. (2011). Board composition and CVB effectiveness: Engaging stakeholders that can matter. *Tourism Review*, 66(4), 4–17.
- Ford, R. C. i Peeper, W. C. (2007). The past as prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history. *Tourism Management*, 28(4), 1104–1114.
- Ford, R. C. i Peeper, W. C. (2008). *Managing destination marketing organization. The tasks, roles, responsibilities of the convention and visitors bureau executive*. Orlando, Florida: ForPer Publications.
- Ford, R. C., Peeper, W. C. i Gresock, A. (2009). Friends to grow and foes to KnoW: Using a stakeholder Matrix to identify management strategies for convention and visitors bureaus. *Journal of Convention & Event Tourism*, 10(3), 166–184.
- Fortin, P. i Ritchie, J. R. B. (1977). An empirical study of association decision processes in convention site selection. *Journal of Travel Research*, 15(4), 13–20.
- Fortin, P. A., Ritchie, J. R. B. i Arsenault, J. (1976). *A study of the decision process of North American associations, concerning the choice of a Cconvention site*. Quebec Planning and Development Council.
- Furubotn, E. G. i Richter, R. (2000). *Institutions and economic theory. The contribution of new institutional economics*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Fyall, A. i Garrod, B. (2004). *Tourism marketing: A collaborative approach*. Clevedon: Channel View Publications.
- Gardiner, B., Martin, R. i Tyler, P. (2006). Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions. W: R. Martin, M. Kitson i P. Tyler (Eds.), *Regional competitiveness* (s. 55–78). London, New York: Routledge: Taylor & Francis Group.
- Gartrell, R. B. (1988). *Destination marketing for convention and visitors bureaus*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Gartrell, R. B. (1992). Convention and visitor Bureaus: Current issues in management and marketing. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 1(2), 71–78.
- Gaworecki, W. W. (2007). *Turystyka* (wyd. 5). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Getz, D. (2003). Bidding on events: Identifying event selection criteria and critical success factors. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 5(2), 1–24.
- Getz, D. (2005). *Event management and event tourism* (2nd ed.). New York: Cognizant.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403–428.
- Getz, D., Anderson, D. i Sheehan, L. (1998). Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management*, 19(4), 331–340.
- Getz, D. i Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593–631.

- Go, F. i Govers, R. (1999). The Asian perspective: Which international conference destination in Asia are the most competitive?. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(4), 17–36.
- Go, F. i Zhang, W. (1997). Applying importance-performance analysis to Beijing as an international meeting destination. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, XXXV(4), 42–49.
- Godlewska, H. i Typa, M. (2002). *Przestrzenne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Godłów-Lęgiędź, J. (2009). Koszty transakcji. Istota i problem kwantyfikacji. W: S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowania* (s. 13–24). Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego.
- Golden-Romero, P. (2007). *Hotel convention sales, services, and operations*. Amsterdam, Boston, Heidelberg, London, New York, Oxford, Paris, San Diego, San Francisco, Singapore, Sydney, Tokyo: Butterworth-Heinemann.
- Gołembski, G. (red.). (2002). *Metody stymulowania rozwoju turystyki w ujęciu przestrzennym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gołembski, G. (red.). (2007). *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gołembski, G. (red.). (2009). *Kompendium wiedzy o turystyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gorynia, M. (1998). *Zachowanie przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia, M., Jankowska, B. i Maślak, E. (2000). Branża jako przedmiot badań w ekonomii. *Gospodarka Narodowa*, 3, 36–54.
- Górecka, S. (2014). Wyższa uczelnia jako podmiot na miejskim rynku spotkań. Przykład Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(3), s. 179–195.
- Grabowski, J. (2008). Uwarunkowania konkurencyjności turystycznej regionów. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 3, 149–164.
- Gunn, C. A. (1988). *Vacationscape: Designing tourism regions*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Gurdziński, M. W. (2011). Koszty transakcyjne contra koszty organizacji. W: R. Sobiecki i J. W. Pietrewicz (red.), *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych* (s. 89–108). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Ha, M. i Love, C. (2005). Exploring content and design factors associated with convention and visitors bureau web site development. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(1), 43–59.
- Hall, R. J. (1980). Straight talk to hoteliers: A meeting planner's view. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 20(4), 17–20.
- Hardt, Ł. (2006). Narodziny i ewolucja treści znaczeniowej wyrażenia „koszt transakcyjny”. *Gospodarka Narodowa*, 11–12, 1–24.
- Hardt, Ł. (2008). *Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych. Od koncepcji do operacjonalizacji*. Warszawa: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych.
- Hausmann, T. i Schafir, S. (2007). Geschäftstourismus im Fokus Gegenläufiger Trends. *VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA*, VIII,3, 139–145.

- Haven-Tang, C., Jones, E. i Webb, C. (2007). Critical success factors for business tourism destinations: Exploiting cardiff's national capital city status and shaping its business tourism offer. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(3/4), 109–120.
- Hayat, A., Severt, K., Breiter, D., Nusair, K. i Okumus, F. (2014). Attributes influencing meeting planners' destination selection: A case of Orlando, Florida. *Event Management*, 18(2), 195–205.
- Heath, D. A. (1989). Global industry forecast: The international meetings market of the 1990s and beyond. *The Meeting Manager*, January, 26.
- Heath, E. i Wall, G. (1992). *Marketing tourism destinations: A strategic planning approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Henderson, J. C. (2007). Hosting major meetings and accompanying protestors: Singapore 2006. *Current Issues in Tourism*, 10(6), 543–557.
- Hernández-Martín, R. (2007). Tourism events: Impact on imports. *International Journal of Event Management Research*, 3(1), 15–28.
- Hiller, H. H. (1995). Conventions as mega-events. A new model for convention-host city relationships. *Tourism Management*, 16(5), 375–379.
- Hodgson, G. M. (2006). What are institutions?. *Journal of Economic Issues*, XL(1), 1–25.
- Hodur, N. M. i Leistritz, F. L. (2006). Estimating the economic impact of event tourism. *Journal of Convention & Event*, 8(4), 63–79.
- Hong, W.-C. (2010). *Competitiveness in the tourism sector. A comprehensive approach from economic and management points*. Heidelberg: Physica – Verlag.
- Hornowska, E. (2003). O pomiarze jakości usług w obszarze edukacji. W: J. Brzeziński i A. Eliaz (red.), *Ocena wewnętrzna i zewnętrzna jakości kształcenia w szkołach wyższych*. Warszawa: Academica.
- Huan, T. (2005). Importance-performance analysis: The need to bridge solitudes for its effective use. W: *Eleventh Canadian congress on leisure research*. Nanaimo, 17–20.05.2005.
- ICCA (2009). *International association meetings: Bidding and decision-making*. Amsterdam.
- ICCA (2010). *The international association meetings market 2000–2009*. Amsterdam.
- ICCA (2015). *Working with convention bureaux. Ideas and advice for international association meeting planners and decision makers*. Amsterdam, Pobrane 30 października 2015 z: <https://www.iccaworld.org/>
- Iwanek, M. i Wilkin, J. (1998). *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Jago, L. K. i Deery, M. (2005). Relationships and factors influencing convention decision-making. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(1), 23–41.
- Jagusiewicz, A. (2013). Zaplecze konferencyjne w turystycznych obiektach noclegowych w Polsce. *Problemy Turystyki i Rekreacji*, 1, 27–48.
- Jakubik, W. (2001). *Konkurencyjność gospodarki polskiej. Stan i perspektywy*. Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich, sesja IV, z. 7.
- Jelonek, M. (2006). Pomiar satysfakcji klientów w sektorze usług publicznych z wykorzystaniem skali ważności-realizacji. *Marketing i Rynek*, 12, 17–22.
- Jones, C. i Li, S. (2015). The economic importance of meetings and conferences: A satellite account approach. *Annals of Tourism Research*, 52, 117–133.
- Judd, D. R. (1995). Promoting tourism in US cities. *Tourism Management*, 16(3), 175–187.

- Kachniewska, M. (2009a). Koszty regulacji wymiany jako przesłanka kształtowania więzi kooperacyjnych przedsiębiorstw. W: H. Brdulak, E. Dulinić i T. Gołębiowski (red.), *TRANS'09 Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej* (s. 67–79). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Kachniewska, M. (2009b). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Kachniewska, M. (2014). Czynniki wyboru lokalizacji konferencji i kongresów w ocenie polskich organizatorów. W: K. Celuch (red.), *Zarządzanie i organizacja przemysłu spotkań w Polsce. Teoria i praktyka* (s. 37–49). Warszawa: Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji w Warszawie.
- Kachniewska, M. (2015). Powiązanie aspektów biznesowych i wypoczynkowych podróży służbowych (bleisure trend) jako przesłanka rozwoju oferty hotelowej. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 40, 42–58.
- Kachniewska, M., Nawrocka, E., Niezgoda A., i Pawlicz, A. (2012). *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kaczmarczyk, S. (2011). *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne* (wyd. 4). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kaczmarek, M. (2003). Zastosowanie metod analizy skupień w wielowymiarowej segmentacji rynku. W: K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe – metody, tendencje, zastosowania* (s. 202–209). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kelly, I. i Nankervis, T. (2001). *Visitor destinations*. Milton, Australia: John Wiley & Sons.
- Khodr, H. (2012). Exploring the driving factors behind the event strategy in Qatar. A case study of the 15th Asian Games. *International Journal of Event and Festival Management*, 3(1), 81–100.
- Kim, D.-Y., Lehto, X. Y. i Kline, S. F. (2010). Organisational channel discrepancies between CVBs and meeting planners in the USA. *International Journal of Tourism Research*, 12(2), 103–115.
- Kim, D.-Y., Jang, S. i Morrison, A. M. (2011). Factors affecting organizational information technology acceptance: A comparison of convention and visitor bureaus and Meeting Planners in the United States. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12(1), 1–24.
- Kim, M. i Boo, S. (2010). Understanding supplier-selection criteria: Meeting planners' approaches to selecting and maintaining suppliers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27, 507–518.
- Kim, M. i Qu, H. (2012). A refined model of relationship selling between meeting planners and suppliers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(2), 105–118.
- Kim, S. S., Park, J. Y. i Lee, J. (2010). Predicted economic impact analysis of a mega-convention using multiplier effects. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11(1), 42–61.
- Kim, S. S., Yoon, S. i Kim, Y. (2011). Competitive positioning among international convention cities in the East Asian Region. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12, 86–105.
- Kirschbaum, D. M. (1995). How to choose a meeting city. *Association Management*, 81–88.
- Klamut, M. i Pasella, E. (1999). Podnoszenie poziomu konkurencyjności regionów. W: M. Klamut (red.), *Konkurencyjność regionów* (s. 57–83). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

- Klasik, A. (1999). Analiza konkurencyjności i strategie konkurencyjne miast. W: R. Broszkiewicz (red.), *Konkurencyjność miast i regionów Polski południowo-zachodniej* (s. 15–26). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Klasik, A. (2001). Strategia konkurencyjna regionu. W: A. Klasik i F. Kuźnik (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym* (s. 39–60). Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.
- Kokkomäki, J., Laukkanen, T. i Komppula, R. (2010). Determinants affecting the use of an intermediary when buying meeting services. *Tourism Review*, 65(2), 21–27.
- Kotler, P., Haider, D. i Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New York: The Free Press.
- Kotler, P. i Keller, K. L. (2012). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Koutoulas, D. (2005). Operational and financial characteristics of convention and visitors bureaux. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7(3/4), 139–156.
- Kovačević, I. (2017). Convention bureau perspectives on destination management: identification and classification of activities. *Ekonomika Preduzeća*, 65, 3–4, 259–263.
- Kowalska, K. (2005). Kontraktowanie i koszty transakcyjne. *Gospodarka Narodowa*, 7–8, 22–25.
- Kozak, M. i Baloglu, S. (2011). *Managing and marketing tourist destinations: Strategies to gain a competitive edge*. New York, London: Routledge: Taylor & Francis Group.
- Kruczek, Z. i Zmysłony, P. (2014). *Regiony turystyczne*. Kraków: PROKSENIA.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44.
- Kuder, D. (2011). Pojęcie instytucji w teorii ekonomii. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 19, s. 84–93.
- Kusterka-Jefmańska, M. (2013). Subiektywna jakość życia w ocenie mieszkańców saksońsko-polskiego obszaru przygranicznego. *Handel Wewnętrzny*, 6A, 2, 43–54.
- Kusterka-Jefmańska, M. i Rogala, P. (2015). Zastosowanie metody IPA w procesie formułowania lokalnej polityki rozwoju. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu*, 36, 505–524.
- Kuznetsova, O. I. i Silcheva, L. V. (2014). Modern mice-tourism: its organization and practical experience of the offsite seminar activity. *World Applied Sciences Journal*, 30, 64–65.
- Latuszek, N. (2017). Znaczenie formy organizacyjnej convention bureaux dla ich działalności w miastach. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVIII, 8, III, 153–167.
- Latuszek, N. (2018). Rola convention bureau w procesie pozyskiwania spotkań. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 1(55), 152–163.
- Latuszek, N. (po recenzji). CB vs. CVB – What is the difference between the tasks and roles of European and North American convention bureaux. *International Journal of Tourism Cities*.
- Laws, E. (1995). *Tourism destination management: Issues, analysis and policies*. New York: Routledge.
- Lawson, F. R. (1982). Trends in business tourism management. *Tourism Management*, 3(4), 298–302.
- Led, D. i Levite, C. (1986). Choosing a convention center. *Meetings and Conventions*, 58–69.
- Lee, H.-R., Lee, J.-S. i Jones, D. (2015). Exploring the interrelationship between convention and visitor bureau (CVB) and its stakeholders, and CVB performance from the perspective of stakeholders. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33, 224–249.

- Lee, J., Lee, J.-E. i Breiter, D. (2016). Relationship marketing investment, relationship quality, and behavioral intention: In the context of the relationship between destination marketing organizations and meeting/convention planners. *Journal of Convention & Event Tourism*, 17(1), 21–40.
- Lee, S., Close, A. G. i Love, C. (2010). How information quality and market turbulence impact convention and visitors bureaus' use of marketing information: Insights for destination and event marketing. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11(4), 266–292.
- Lee, S. S. i Slocum, S. (2015). Understanding the role of local food in the meeting industry: An exploratory study of meeting planners' perception of local food in sustainable meeting planning. *Journal of Convention and Event Tourism*, 16(1), 45–60.
- Leszczyński, G., Zieliński, M. i Zmysłony, P. (2009). The role of trade fairs in European cities development strategies – one pattern or different ways to go?. W: F. Conchon (Ed.), *8th International Marketing Trends Conference*, ESCP-AEP European School of Management, Paris.
- Leszczyński, G., Zieliński, M. i Zmysłony, P. (2014). Dzielenie się wiedzą a innowacje w branży spotkań – podejście sieciowe. W: A. Gregorczyk, J. Majewski i S. Wróblewski (red.), *Innowacje w przemyśle spotkań* (s. 46–59). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Lew, A. A. i Chang, T. C. (1999). Where the world meets: Regionalism and globalization in Singapore's convention industry. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(4), 17–36.
- Li, C. (2011). The construction of MICE customer satisfaction index model. *2011 International Conference on Management and Service Science*, 1–4.
- Locke, M. (2010). A framework for conducting a situational analysis of the meetings, incentives, conventions, and exhibitions sector. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11(3), 209–233.
- Lubiński, M. (1995). Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 6, 10–15.
- Lublin & region convention bureau. (2017). Pobrane 13 lutego 2017 z: https://www.facebook.com/pg/LublinConvention/about/?ref=page_internal
- Maier, T. A. i Johanson, M. (2013). An empirical investigation into convention hotel demand and ADR trending. *Journal of Convention and Event Tourism*, 14(1), 2–20.
- Mair, J. i Thompson, K. (2009). The UK association conference attendance decision-making process. *Tourism Management*, 30(3), 400–409.
- Majewski, J. (2014). Uwarunkowania rozwoju przemysłu spotkań na obszarach wiejskich. W: A. Gregorczyk, J. Majewski i S. Wróblewski (red.), *Innowacje w przemyśle spotkań* (s. 60–72). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Marques, J. i Santos, N. (2017). Business tourism development: A Portuguese perspective. *Cuadernos de Turismo*, 40, 423–437.
- Martilla, J. A. i James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77–79.
- Masberg, B. A. (1998). Defining the tourist: Is it possible? A view from the convention and visitors bureau. *Journal of Travel Research*, 37(1), 67–70.
- Masberg, B. A. (2000). What is the priority of research in the marketing and promotional efforts of convention and visitors bureaus in the United States?. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8(2), 29–40.

- McCartney, G. (2008). The CAT (Casino Tourism) and the MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions): Key development considerations for the convention and exhibition industry in Macao. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(4), 293–308.
- McCartney, G. (2014). With or without you? Building a case for further MICE (Meetings, Incentive Travel, Conventions, Exhibitions) development in Macao. *Journal of Convention & Event Tourism*, 15, 173–197.
- McCleary, K. W. (1978). The corporate meetings market: Components of success in attracting group business. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 18(2), 30–35.
- Medlik, S. (1995). *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*. Warszawa: PWN.
- Meetings and conventions (1993). Checklist: Site selection. *Meetings and Conventions*, 28(5), 135–136.
- Middleton, V. (1988). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Heinemann.
- Migdal, D. (1991). Making cities slicker. *Meetings & Conventions*, 27(8), 64–68.
- Mihalic, T. (2013). Performance of environmental resources of a tourist destination: Concept and application. *Journal of Travel Research*, 52(5), 614–630.
- Mikołajewicz, Z. (1999). Czynniki konkurencyjności rozwoju regionów W: R. Broszkiewicz (red.), *Konkurencyjność miast i regionów Polski południowo-zachodniej* (s. 41–51). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
- Mikulić, J. i Prebežac, D. (2008). Prioritizing improvement of service attributes using impact range performance analysis and impact asymmetry analysis. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(6), 559–576.
- Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii (2020). *Wideoczat wiceministra Andrzej Gut-Mostowego z przedstawicielami POT, ROT i LOT*. Pobrane 31 marca 2020 z: <https://www.facebook.com/MRPiTGOVPL/videos/540634743527408/>
- Mohammadi, A. M. i Mohamed, B. (2010). Convention decision making modelling. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(1), 54–56.
- Morgan, N. i Pritchard, A. (2004). Meeting the destination branding challenge. W: N. Morgan, A. Pritchard i R. Pride (Eds.), *Destination branding: Creating the unique destination proposition* (59–78). Oxford: Elsevier.
- Morrison, A. M. (2019). *Marketing and managing tourism destinations*. London, New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Morrison, A. M., Bruen, S. M. i Anderson, D. J. (1998). Convention and visitors bureaus in the USA: A profil of bureaus, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), 1–19.
- Mulec, I. i Wise, N. (2013). Indicating the competitiveness of Serbia's Vojvodina Region as an emerging tourism destination. *Tourism Management Perspectives*, 8, 68–79.
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 34(6), 627–642.
- Nawrocka, E. (2013). Istota turystyki biznesowej, stan i czynniki jej rozwoju na przykładzie Wrocławia. *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, 41, 76–85.
- Nawrocka, E. i Przeorek-Smyka, R. (2004). Analiza SWOT jako narzędzie poprawy konkurencyjności na rynku turystycznym na przykładzie powiatu jeleniogórskiego. W:

- A. Rapacz (red.), *Gospodarka a środowisko*, 2 (s. 121–137). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Nawrot, Ł. (2006). Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne. W: A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca* (s. 241–249). Jelenia Góra: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką w Kielcach.
- Nawrot, Ł. i Zmysłony, P. (2009). *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*. Kraków: PROKSENIA.
- Nelson, R. i Rys, S. (2000). Convention site selection criteria relevant to secondary convention destinations. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 2(2/3), 71–82.
- Ngamsom, B. i Beck, J. (2000). A pilot study of motivations, inhibitors, and facilitators of association members in attending international conferences. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 2(2/3), 97–111.
- Nicula, V. i Popsa, R. E. (2014). Business tourism market developments. *Procedia Economics and Finance*, 16(2014), 703–712.
- Niemiec, A. (2015). Możliwość zastosowania analizy istotności–osiągnięć w identyfikacji i ewaluacji zestawu kluczowych mierników dokonań (KPIs). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 873, 563–572.
- Nolan, E. (2020). Modifying the conceptual model of site selection in the organisation of association conferences *Journal of Convention and Event Tourism*, 1–20.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (1994). Economic performance through time. *American Economic Review*, 84(3), 359–368.
- Obłój, K. (1998). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ogonowska, M. (2017). Convention and visitors bureau: A key intermediary in the meetings industry. W: L. Saglietto i C. Cezanne (Eds.), *Global intermediation and logistics service providers* (226–241). IGI Global.
- Oh, H. (2001). Revisiting importance-performance analysis. *Tourism Management*, 22, 617–627.
- Olszewski, M. (2011). *Zarządzanie wiedzą w procesie konkurowania przez jakość na rynku hotelarskim*. Praca doktorska. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Pobrane 5 października 2015 z: <http://www.wbc.poznan.pl/Content/173423/S4237Olszewski-Marcin.pdf>
- Oppermann, M. (1996). Convention destination images: Analysis of association meeting planners' perceptions. *Tourism Management*, 17(3), 175–182.
- Oppermann, M. (1997). Perceptions of convention destinations: Large-half versus small-half association meeting planner. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(1), 35–48.
- Oppermann, M. i Chon, K.-S. (1997). Convention participation decision-making process. *Annals of Tourism Research*, 24(1), 178–191.
- Palmer, A. i Bejou, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 616–629.

- Park, J., Wu, B., Shen, Y., Morrison, A. M. i Kong, Y. (2014). The Great Halls of China? Meeting Planners' Perceptions of Beijing as an International Convention Destination. *Journal of Convention & Event Tourism*, 15(4), 244–270.
- Park, S. i Kim, D. Y. (2017). Assessing language discrepancies between travelers and online travel recommendation systems: Application of the Jaccard distance score to web data mining. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 38–388.
- Pawlicz, A. (2007). Convention bureau jako forma współpracy publiczno-prywatnej w zakresie promocji turystyki biznesowej w wybranych miastach nadbałtyckich. W: A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania* (s. 281–288). Jelenia Góra: Jeremen Press.
- Pawlicz, A. (2011). Wybrane aspekty funkcjonowania convention bureau – ujęcie instytucjonalne. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 15, 95–106.
- Pawlicz, A. (2012). Miejsce państwa na rynku turystycznym. W: M. Kachniewska, E. Nawrocka, A. Niezgodą i A. Pawlicz, *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Pearlman, D. (2008). Key performance indicators of the MICE industry and the Top 25 United States and Canadian CVBs. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(2), 95–118.
- Pearlman, D. M. i Gates, N. A. (2010). Hosting business meetings and special events in virtual worlds: A fad or the future?. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11(4), 247–265.
- Pearlman, D. M. i Mollere, L. (2009). Meetings, incentive, convention, and exhibition evaluation practices: An exploratory study among destination marketing organizations. *Journal of Convention & Event Tourism*, 10, 147–165.
- Pejovich, S. (1990). *The economics of property rights: Towards a theory of comparative systems*. Dordrecht.
- Piechota, N. (2015). Convention bureaux jako instytucje wpływające na konkurencyjność miast – ujęcie teoretyczne. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 40, 83–93.
- Piechota, N. (2016a). Convention bureau jako instytucja ograniczająca koszty transakcyjne w branży spotkań. *Folia Turistica*, 40, 135–150.
- Piechota, N. (2016b). Instytucjonalne przesłanki istnienia convention bureau. *Ekonomiczne Problemy Turystyki* 1(33), 163–174.
- Piechota, N. i Zmyślony, P. (2016). Competitiveness of Polish cities in the international meetings market. W: F. Dias (Ed.), *A pathway for the new generation of tourism research – Proceedings of the EATSA Conference 2016* (119–131). APTUR – Associação Portuguesa de Turismologia.
- Pierścioneck, Z. (2007). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pietrzyk, I. (2000). Konkurencyjność regionów w ujęciu Komisji Europejskiej. W: M. Klamut i Z. Cybulski (red.), *Polityka regionalna i jej rola w podnoszeniu konkurencyjności regionów* (s. 20–31). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Pietrzyk, I. (2001). Zasoby specyficzne jako determinanta konkurencyjności regionów. W: A. Klasik (red.), *Konkurencyjność miast i regionów a przedsiębiorczość i przemiany strukturalne: praca zbiorowa* (s. 11–24). Katowice: Wydawnictwo Uczelniane AE.
- Pizam, A. i Manning, P. B. (1982). The impact of inflation on convention site selection. *International Journal of Hospitality Management*, 1(1), 65–66.

- Poland Convention Bureau (2013). *Raport przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2013*. Warszawa.
- Poland Convention Bureau (2017). *Poland Meetings Impact 2015. Raport Wpływ ekonomiczny przemysłu spotkań na gospodarkę Polski*. Warszawa: Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji w Warszawie.
- Poland Convention Bureau (2020). *Poland Events Impact 2019. Wpływ ekonomiczny przemysłu spotkań na gospodarkę Polski*. Warszawa: Celuch Consulting Szkoła Główna Turystyki i Hotelarstwa VISTULA.
- Polska Organizacja Turystyczna (2020a). *Poland meetings impact*. Pobrane 1 grudnia 2020 z: <https://www.pot.gov.pl/pl/raport-poland-meetings-impact>
- Polska Organizacja Turystyczna (2020b). *These Polish cities will wait for you*. Pobrane 25 listopada 2020 z: <https://www.poland.travel/en/travel-inspirations/these-polish-cities-will-wait-for-you>
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford: C.A.B. International.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: The Macmillan Press.
- Porter, M. E. (2001). Konkurencyjna przewaga narodów. W: M. E. Porter, *Porter o konkurencji* (s. 191–244). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Poznań.pl (2016). *Światowy Kongres Politologów w Poznaniu!*. Pobrane 23 stycznia 2017 z: <http://www.poznan.pl/mim/info/news/swiatowy-kongres-politologow-w-poznaniu,96409.html>
- Prahalad, C. K. i Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 1–15.
- Prayag, G. (2007). Positioning the city product as an international tourist destination: Evidence from South Africa. *Tourism*, 55(2), 139–155.
- Premium Brand (2016). *Raport z badania reputacji marki. Miasta wojewódzkie*. Pobrane 1 marca 2017 z: http://www.premiumbrand.com.pl/wp-content/uploads/2014/09/Premium-Brand-2016_miasta_raport_24-02-2016_short.pdf
- Presenza, A., Sheehan, L. i Ritchie, J. R. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science*, 3, 1–16.
- Preuss, H., Seguin, B. i O'reilly, N. (2007). Profiling major sport event visitors: The 2002 commonwealth games. *Journal of Sport & Tourism*, 12(1), 5–23.
- Price, C. H. i Becker, C. (2002). International meeting management. W: K. Weber, K.-S. Chon (Eds.), *Convention tourism. International research and industry perspectives* (s. 119–137). New York, London, Oxford: The Haworth Hospitality Press.
- Prusak, A., Strojny, J. i Stefanow, P. (2014). Analityczny proces hierarchiczny (AHP) na skróty – kluczowe pojęcia i literatura. *Humanities and Social Sciences*, XIX,21 (4), 179–192.
- Przybyciński, T. (2005). *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Puczko, L., Ratz, T. i Smith, M. (2007). Old city, new image: Perception, positioning and promotion of Budapest. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(3–4), 21–34.
- Pujdak-Brzezinka, M. (2005). Zastosowanie techniki IPA w badaniach jakości usług. *Marketing i Rynek*, 12, 21–27.

- Ratkowska, P. (2010). O festiwalu w kontekście turystyki kulturowej, czyli turystyka eventowa raz jeszcze. *Turystyka Kulturowa*, 2010(6), 26–46.
- Reed Travel Group (1988). Meetings market 1987. *Meeting & Conventions Magazine*, 38, 74.
- Restrepo, N., Lozano, S. i Clay, S. A. (2021). Measuring institutional thickness in tourism: An empirical application based on social network analysis. *Tourism Management Perspectives*, 37, 1–17.
- Ritchie, J. R. B. i Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*. Wallingford: CABI Publishing.
- Rittichainuwat, B. i Mair, J. (2012). Visitor attendance motivations at consumer travel exhibitions. *Tourism Management*, 33(5), 1236–1244.
- Rogers, T. (2013). *Conferences and conventions: A global industry* (3rd ed.). London, New York: Routledge: Taylor & Francis Group.
- Rogerson, C. M. (2010). Urban tourism in the developing world: The case of Johannesburg. *Development Southern Africa*, 19(1), 169–190.
- Rogerson, C. M. (2015). The uneven geography of business tourism in South Africa. *South African Geographical Journal*, 97(2), 183–202.
- Rollins, R. i Delamere, T. (2007). Measuring the social impact of festivals. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 805–808.
- Romanow, Z. B. (1997). *Historia myśli ekonomicznej w zarysie*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Sangpikul, A. i Kim, S. (2009). An overview and identification of barriers affecting the meeting and convention industry in Thailand. *Journal of Convention & Event Tourism*, 10(3), 185–210.
- Scitovsky, T. (1940). A study of interest and capital. *Economica*, 7(27), 293–317.
- Seiser, B. (2008). *European city tourism organisations. How city tourism organisations in Europe prepare themselves for rough times in saturated markets*. VDM Verlag Dr Muller Aktiengesellschaft & Co. KG.
- Severt, D., Wang, Y., Chen, P.-J. i Breiter, D. (2007). Examining the motivation, perceived performance, and behavioral intentions of convention attendees: Evidence from a regional conference. *Tourism Management*, 28(2), 399–408.
- Sidorkiewicz, M. (2011). *Turystyka biznesowa*. Warszawa: Difin.
- Sikošek, M. (2012). A Review of research in meetings management: Some issues and challenges. *Academica Turistica*, 2, 61–76.
- Singhal, S., McGreal, S. i Berry, J. (2013). An evaluative model for city competitiveness: Application to UK cities. *Land Use Policy*, 30(1), 214–222.
- Sobiecki, G. (2011). Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a zmiany kosztów transakcyjnych. W: R. Sobiecki i J. W. Pietrewicz (red.), *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych* (s. 135–156). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Spiller, J. (2002). History of convention tourism. W: K. Weber i K.-S. Chon (Eds.), *Convention tourism. International research and industry perspectives* (s. 3–20). New York, London: The Haworth Hospitality Press.
- Stankiewicz, M. J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Stankiewicz, W. (2012). *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu* (wyd. 2). Warszawa.

- Stiglitz, J. E. (2000). Challenges in the analysis of the role of institutions in economic development. *Villa Bording Workshop Series. The Institutional Foundations of a Market Economy*.
- Stobiecka, J. (2007). Użyteczność diagnostyczna zmodyfikowanej analizy importance-performance – studium empiryczne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 756, s. 35–52.
- Storper, M. (1997). *The regional world. Territorial development in a global economy*. New York: Guilford.
- Strahl, D. (2004). Wykorzystanie wskaźnika Herfindalha-Hirshmana do oceny konkurencyjności regionów. W: A. Rapacz (red.), *Gospodarka a środowisko* (s. 11–20, nr 2). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Strick, S. i Fenich, G. G. (2013). Green certifications and ecolabels in the MEEC industry: Which are really worth it?. *Journal of Convention & Event Tourism*, 14(2), 162–172.
- Successful Meetings (1993). Find the best sites at home and abroad. *Successful Meetings*, 55–57.
- Sumithra, D. i Mishra, J. M. (2016). Efficacy of mice tourism industry and supply chain. *International Journal of Management Research & Review*, 6(7), 894–903.
- Swarbrooke, J. i Horner, S. (2001). *Business travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Szczech-Pietkiewicz, E. (2013). Miasto konkurencyjne jako koncepcja i jej realizacja w Polsce. *Studia Humanistyczne AGH*, 12/4, 35–52.
- Szumilak, J. (2007). Racjonalność zachowań nabywców usług turystycznych w aspekcie gospodarowania informacją. *Folia Turistica*, 18, 7–24.
- Świątecki, A. (red.). (2005). *Nowy Incentive w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo ELECT Business Service & Travel.
- Tanford, S., Montgomery, R. i Nelson, K. B. (2012). Factors that influence attendance, satisfaction, and loyalty for conventions. *Journal of Convention & Event Tourism*, 13(4), 290–318.
- Tinnish, S. M. i Mangal, S. M. (2012). Sustainable Event Marketing in the MICE Industry: A Theoretical Framework. *Journal of Convention & Event Tourism*, 13(4), 227–249.
- TNS Global (2013). Postrzeganie miast wojewódzkich. Pobrane 1 marca 2017 z: http://www.tnsglobal.pl/wp-content/blogs.dir/9/files/2014/03/K.077_Postrzeganie-miast-wojewodzkich_O08a-13.pdf
- Tur, A. (2011). Instytucje wspierające rynek i ich wpływ na koszty transakcyjne na przykładzie Białorusi. W: R. Sobiecki i J. W. Pietrewicz (red.), *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych* (s. 169–181). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- UIA (2015). *International meetings statistics report 2014*. Brussels.
- UNWTO (2006). *Measuring the economic importance of the meetings industry: Developing a tourism satellite account extension*. Madrid.
- UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid.
- UNWTO (2010a). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, New York.
- UNWTO (2010b). *Survey on destination governance. Evaluation report*. Madrid.
- UNWTO (2014). *Global report on the meetings industry*. Madrid.
- UNWTO, ETC (2015). *The decision-making process of meetings, congresses, conventions and incentives organizers*. Madrid.

- Upchurch, R. S., Jeong, G., Clements, Ch. i Jung, I. (1999). Meeting planners' perceptions of site selection characteristics: The case of Seoul, Korea. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 2(1), 15–35.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2004). Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, 43, 43–60.
- Valls, J.-F., Sureda, J. i Valls-Tuñon, G. (2014). Attractiveness analysis of European tourist cities. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(2), 178–194.
- Var, T., Cesario, F. i Mauser, G. (1985). Convention Tourism modelling. *Tourism Management*, 194–205.
- Veblen, T. (1971). *Teoria klasy próżniaczej*. Warszawa: PWN.
- Veloutsou, C. i Chreppas, C. (2015). Training or vacation? The academic conference tourism. *Tourismos*, 10(1), 101–130.
- Wan, Y. K. P. (2011). Assessing the strengths and weaknesses of Macao as an attractive meeting and convention destination: Perspectives of key informants. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12, 129–151.
- Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), 191–209.
- Wang, Y. i Fesenmaier, D. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana. *Tourism Management*, 28(3), 836–875.
- Warsaw Convention Bureau (2018). *Warsaw Meetings Industry Report/Raport Przemysł Spotkań w Warszawie*. Warszawa: Warsaw Convention Bureau. Pobrane 2 lutego 2021 z: <https://warsawconvention.pl/downloads/>
- Weber, K. (2001). Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus. *Tourism Management*, 22, 599–606.
- Weber, K. i Ladkin, A. (2005). Trends affecting the convention industry in the 21st century. *Journal of Convention & Event Tourism*, 6(4), 47–63.
- Wei, Z. i Go, F. (1999). The meetings, conventions, and expositions industry in Beijing: Problems and strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 8(1), 101–110.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–80.
- Williamson, O. E. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Winiarski, B. (1999). Konkurencyjność: kryterium wyboru czy kierunek i cel pośredni polityki regionalnej?. W: M. Klamut (red.), *Konkurencyjność regionów* (s. 9–19). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Wood, E. H. (2005). Measuring the economic and social impacts of local authority events. *International Journal of Public Sector Management*, 18(1), 37–53.
- Wosiek, M. (2009). Instytucjonalne uwarunkowania konkurencyjności jednostek terytorialnych. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 14, 172–186.
- WTO (1994). *Recommendations on tourism statistics*. New York: United Nations.
- WTO (2004). *Survey of destination management organizations*. Madrid: World Tourism Organization.
- Yoo, J. J.-E. i Weber, K. (2005). Progress in convention tourism research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(2), 194–222.

- Yu, L., Wang, C. i Seo, J. (2012). Mega event and destination brand: 2010 Shanghai Expo. *International Journal of Event and Festival Management*, 3(1), 46–65.
- Zajac, J. M. i Batorski, D. (2007). Jak skłonić do udziału w badaniach internetowych: zwiększanie realizacji próby. *Psychologia Społeczna*, 2 3–4(5), 234–247.
- Zbroińska, B. (2011). *Koszty transakcyjne skarbowości. Analiza instytucjonalna kontraktów skarbowych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego.
- Zelinsky, W. (1994). Conventionland USA: The geography of latter day phenome. *Annals of the Association of American Geographers*, 84(1), 68–86.
- Zeman-Miszewska, E. (2001). Tworzenie przewagi konkurencyjnej regionów – aspekt marketingowy. W: A. Klasik (red.), *Konkurencyjność miast i regionów a przedsiębiorczość i przemiany strukturalne: praca zbiorowa* (s. 25–32). Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Zeman-Miszewska, E. (2002). Konkurencja i konkurencyjność regionów. W: K. Żabiński i L. Śliwińska (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Zhang, H. Q., Leung, V. i Qu, H. (2007). A refined model of factors affecting convention participation decision-making. *Tourism Management*, 28(4), 1123–1127.
- Zhang, J. (2014). Assessing the economic importance of meetings activities in Denmark. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(3), 192–210.
- Zhou, Y., Maumbe, K., Deng, Y. i Selin, S. W. (2015). Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid Analytic Hierarchy Process (AHP): The case study of West Virginia. *Tourism Management Perspectives*, 15, 72–80.
- Zia, H. (1988). The meetings market report. *Meetings and Conventions*, 83–85.
- Ziółkowska-Weiss, K. (2012). Podróże motywacyjne a rozwój przedsiębiorczości w firmie na przykładzie niemieckiej i hiszpańskiej grupy pracowników. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 396–403.
- Zmyślony, P. (2008). *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Zmyślony, P. (2015). *Sieciowe alianse miast na globalnym rynku spotkań*. Pobrane 20 listopada 2015 z: <https://turystykawmieście.org/2015/11/18/sieciowe-alianse-miast-na-globalnym-rynku-spotkan/>
- Zmyślony, P. i Leszczyński, G. (2014). Identyfikacja sieci powiązań w miejskiej turystyce biznesowej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(3), 103–120.
- Żemła, M. (2006). Możliwości i ograniczenia kreowania konkurencyjności recepcji obszaru recepcji turystycznej przez podmioty lokalnej i regionalnej gospodarki turystycznej. W: A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca* (s. 250–258). Jelenia Góra: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu. Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką w Kielcach.
- Żemła, M. (2010). *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego.

SŁOWNIK POJĘĆ I SKRÓTÓW Z ZAKRESU RYNKU SPOTKAŃ

bid – oferta prezentująca określone miasto i jego możliwości w zakresie organizacji określonego spotkania

bidding – proces ubiegania się miast o możliwość organizacji spotkania

branża spotkań (*meetings industry*) – sektor gospodarki obejmujący: (1) podmioty wyspecjalizowane w organizacji spotkań, przede wszystkim konferencji i kongresów (branża spotkań *sensu stricto*); (2) różnorodne podmioty, których działalność w mniejszym lub większym stopniu jest związana z organizacją wydarzeń biznesowych i innych (branża spotkań *sensu largo*)

CVB (*convention and visitors bureau*) – organizacja, która podobnie jak DMO jest odpowiedzialna za zarządzanie turystyką (biznesową i wypoczynkową) w określonym miejscu

CB (*convention bureau*) – organizacja będąca przedstawicielem miasta na międzynarodowym rynku spotkań zabiegająca o zdobycie praw do goszczenia spotkań oraz o uzyskanie pozytywnych efektów wynikających z ich organizacji

DMC (*destination management company*) – podmiot gospodarczy wyspecjalizowany w organizacji wydarzeń biznesowych, który w przeciwieństwie do PCO działa przede wszystkim na lokalnym rynku

DMO (*destination management organisation*) – organizacja odpowiadająca za zarządzanie turystyką w regionie

EMC (*event management company*) – podmiot gospodarczy, który odpowiada za organizację określonego eventu, ale stanowiącego jedynie punkt programu większego wydarzenia

gala dinner – uroczysta kolacja, stanowiąca ważny punkt programu podczas międzynarodowych spotkań stowarzyszeń (i nie tylko)

meeting planner – osoba zawodowo zajmująca się organizacją wydarzeń

MICE – termin opisujący część gospodarki związaną z organizacją wydarzeń biznesowych. Akronim pochodzi od: *meetings* (spotkania), *incentives* (podróże motywacyjne), *conferences* (konferencje) lub *coventions* (kongresy), *exhibitions* (wystawy/targi) lub *events* (wydarzenia)

PCO (*professional congress/conference organizer*) – podmiot gospodarczy wyspecjalizowany w organizacji wydarzeń biznesowych

podróż motywacyjna (*incentive*) – nagroda finansowana przez pracodawcę dla pracowników osiągających najlepsze wyniki. To najczęściej luksusowe wyjazdy do atrakcyjnych miejsc, które mają unikatowy charakter i indywidualnie opracowany program, przez co stanowią silną motywację do dalszej pracy

RFP (*request for proposals*) – zapytania ofertowe zgłaszane przez stowarzyszenia, w których określone są kryteria, jakie musi spełnić miasto, aby zgłosić swoją kandydaturę, a następnie uzyskać prawo do organizacji planowanego spotkania

spotkanie (*meeting*) – wydarzenie organizowane przede wszystkim w celu ułatwienia komunikacji między różnymi grupami istotnymi dla danego stowarzyszenia lub przedsiębiorstwa (członkami, udziałowcami, klientami, pracownikami itd.) oraz omówienia określonej problematyki; do spotkań zalicza się konferencje, kongresy, szkolenia, walne zgromadzenia i inne podobne wydarzenia

turystyka korporacyjna (*corporate travel/hospitality*) – to narzędzie służące do kreowania wizerunku i kształtowania relacji przedsiębiorstwa z jego kluczowymi i potencjalnymi partnerami oraz klientami. Obejmuje m.in. różnego rodzaju rozrywki, jak udział w prestiżowych wydarzeniach sportowych czy kulturalnych

wizyta kontrolna (*site inspection*) – wizyta przedstawicieli organizatora wydarzenia mająca na celu weryfikację informacji zawartych w ofercie (bidzie) oraz lepsze poznanie miasta, którego kandydatura jest rozważana jako potencjalna lokalizacja wydarzenia

wizyta studyjna (*study tours* lub *familiarization/fam trips*) – wizyta dziennikarzy, blogerów, PCO i przedstawicieli innych podmiotów mająca na celu przybliżenie im miasta oraz zwiększenie jego rozpoznawalności

wystawa lub **targi**, lub **impresa konsumencka** (*exhibition*) – wydarzenie stanowiące okazję dla przedsiębiorstw do zaprezentowania swoich produktów, umożliwiające konsumentom zakup towarów lub usług oraz uzyskanie o nich szczegółowych informacji

SPIS TABEL, RYSUNKÓW I WYKRESÓW

Tabele

1. Definicje konkurencyjności w ujęciu podmiotowym	18
2. Produkty i zasoby miasta według A. Klasika	27
3. Definicje oraz zakres przedmiotowy turystyki biznesowej w polskiej i zagranicznej literaturze	42
4. Różnice między turystyką czasu wolnego a biznesową	47
5. Akronimy stosowane w literaturze w odniesieniu do branży spotkań	54
6. Wymiary w typologii wydarzeń według Cieślakowskiego i Kantyka	61
7. Kryteria wyboru miejsca organizacji spotkania według różnych autorów	82
8. Definicje convention bureau według zagranicznych autorów	101
9. Definicje convention bureau według polskich autorów	103
10. Podsumowanie strategicznych ról CVB w marketingu terytorialnym: przykłady z wcześniejszych badań	110
11. Zalety i wady przejścia ról convention bureau przez inne podmioty	129
12. Czynniki determinujące wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta	133
13. Podział miast na grupy	138
14. Role i zadania convention bureau	140
15. Wymiary i kategorie konkurencyjności miasta na rynku spotkań	145
16. Źródła danych wykorzystanych w badaniu konkurencyjności polskich miast	146
17. Układ pytań podczas wywiadów z przedstawicielami convention bureaux	151
18. Konstrukcja kwestionariusza dla partnerów polskich convention bureaux	154
19. Porównanie próby badawczej i populacji generalnej	158
20. Próba badawcza – lista miast w podziale na grupy	159
21. Ważność i realizacja zadań zagranicznych convention bureaux	167
22. Porównanie polskich i zagranicznych CB	178
23. Ważność i realizacja zadań polskich convention bureaux	180
24. Ranking konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań	192
25. Ocena ważności i realizacji kluczowych kryteriów wyboru lokalizacji spotkania	200
26. Przykłady odpowiedzi dotyczących motywów podjęcia współpracy z convention bureau	216

27. Przykłady odpowiedzi dotyczących korzyści ze współpracy z convention bureau	223
28. Uzasadnienie ról convention bureaux w ocenie ich partnerów	227
29. Podział zadań convention bureaux	256

Rysunki

1. Diament przewagi konkurencyjnej Portera – kompletny system	21
2. Konkurencyjność miasta według I. Begg'a	26
3. Porównanie turystycznego łańcucha wartości i łańcucha wartości branży spotkań	48
4. Klasyfikacja wydarzeń	52
5. Systematyka pojęć z zakresu wyjazdów biznesowych	57
6. Zakresy i elementy wspólne pojęć z zakresu wyjazdów biznesowych	57
7. Podejście portfelowe w turystyce eventowej	62
8. Struktura rynku spotkań	64
9. Definiowanie branży spotkań w ujęciu produktowym i podaźowym	67
10. Główni aktorzy lokalnego rynku spotkań	68
11. Model procesu decyzyjnego wyboru miejsca organizacji spotkania według Croucha i Ritchiego	72
12. Proces decyzyjny organizacji wydarzenia biznesowego	76
13. Relacje między ogólną konkurencyjnością miasta a konkurencyjnością miasta na międzynarodowym rynku spotkań	84
14. Wymiary konkurencyjności miasta na międzynarodowym rynku spotkań	85
15. Konkurencyjność miasta na międzynarodowym rynku spotkań a koncepcja diamentu przewagi konkurencyjnej Portera	87
16. Koszty transakcyjne w branży spotkań	91
17. Koszty transakcyjne w procesie pozyskiwania spotkania	92
18. Koszty transakcyjne w relacjach między kluczowymi aktorami rynku spotkań	94
19. Przebieg transformacji convention bureaux w USA i Europie	99
20. Convention bureaux działające w polskich miastach (stan na dzień 16.05.2016)	106
21. Zadania convention bureau na różnych etapach pozyskiwania i organizacji spotkania	108
22. Relacje w branży spotkań	112
23. Miejsce convention bureau na rynku spotkań	114
24. Role convention bureau a konkurencyjność miasta	119
25. Convention bureau a konkurencyjność miasta w podejściu instytucjonalnym i zasobowym	120
26. Convention bureau a relacje i koszty transakcyjne w branży spotkań	121

27. Role convention bureau a ograniczanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań (1)	122
28. Role convention bureau a ograniczanie kosztów transakcyjnych w branży spotkań (2)	131
29. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta	132
30. Macierz IPA – <i>importance-performance analysis</i>	142
31. Porównanie ocen zadań convention bureaux w ramach grup ich partnerów ...	231
32. Filary skutecznego pozyskiwania spotkań międzynarodowych	234
33. Kluczowe role convention bureau dla poszczególnych grup partnerów	240
34. Fazy powstawania kosztów transakcyjnych w branży spotkań	243
35. Wykonywanie zadań convention bureau a koszty transakcyjne w branży spotkań	244
36. Znaczenie zadań convention bureaux dla ich partnerów	245
37. Wpływ convention bureau na konkurencyjność miasta – weryfikacja założeń	250
38. Role convention bureau a cykl życia miasta jako lokalizacji spotkań	263

Wykresy

1. Struktura geograficzna badanych grup convention bureaux	161
2. Średni staż działalności convention bureaux (w latach)	161
3. Średnia liczba pracowników convention bureaux zatrudnionych na cały etat ..	162
4. Średni roczny budżet na działalność convention bureaux w 2015 roku (w USD)	162
5. Forma organizacyjna convention bureaux	163
6. Rodzaje wydarzeń, o które zabiegają przedstawiciele convention bureaux	164
7. Macierz IPA – warianty dla różnych granic ćwiartek	166
8. Macierz IPA dla zagranicznych convention bureaux – zadania	168
9. Macierz IPA dla zagranicznych convention bureaux – role	169
10. Porównanie ocen zadań convention bureaux z Europy i Ameryki Północnej ...	170
11. Porównanie ocen convention bureaux funkcjonujących w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego oraz w strukturach administracji publicznej	171
12. Porównanie macierzy IPA dla poszczególnych grup	173
13. Macierz IPA dla grupy I	174
14. Macierz IPA dla grupy II i III	174
15. Macierz IPA dla grupy IV	175
16. Macierz IPA dla grupy V	176
17. Macierz IPA dla grupy VI	177
18. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – zadania	181
19. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – role	182
20. Macierz IPA dla Warszawy	183
21. Macierz IPA dla Krakowa	184
22. Macierz IPA dla Wrocławia i Poznania	186

23. Macierz IPA dla Bydgoszczy, Gdańska, Katowic, Kielc i Lublina	187
24. Macierz IPA dla polskich miast i grupy I (liderów)	190
25. Dendrogram	194
26. Wykres odległości wiązania względem etapów wiązania	194
27. Kluczowe kryteria wyboru lokalizacji spotkania według przedstawicieli CB	198
28. Macierz IPA – kryteria wyboru miast	201
29. Zadania realizowane w polskich convention bureaux	205
30. Miejsce działalności partnerów CB i lokalizacja CB, z którym współpracują ...	213
31. Struktura rodzajowa partnerów polskich convention bureaux	214
32. Motywy podjęcia współpracy z convention bureaux	215
33. Zakres współpracy partnerów z convention bureaux	218
34. Zadania realizowane przez partnerów we współpracy z convention bureaux ...	219
35. Siła współpracy partnerów z convention bureaux na różnych etapach pozyskiwania i organizacji wydarzenia	220
36. Zakres wsparcia, jakie partnerzy otrzymują od convention bureaux	221
37. Korzyści partnerów ze współpracy z convention bureaux	222
38. Zadowolenie partnerów ze współpracy z convention bureaux	224
39. Role convention bureaux w opinii partnerów instytucji	225
40. Role convention bureaux w podziale na grupy partnerów	226
41. Macierz IPA – zadania convention bureaux w opinii ich partnerów	229
42. Potrzeba realizacji dodatkowych zadań przez convention bureaux w opinii ich partnerów	232

SUMMARY

The role of convention bureau in enhancing city competitiveness

The research problem presented in the monograph is a question: What is the impact of convention bureau activities on city competitiveness? It is assumed, that convention bureau affects city competitiveness through reducing the transaction costs in the meetings industry, thereby through influencing the use of local resources. Accordingly, the research aim covers the identification of convention bureau's activities, which have the strongest impact on the reduction of transaction costs in meetings industry. Therefore, a theoretical and empirical analysis was made. The research included a set of investigations into the roles and tasks of foreign and Polish convention bureaux. At the beginning an e-mail survey was conducted. In foreign research 73 respondents took part, in Polish – all 11 representatives of convention bureaux. Moreover, interviews with Polish managers and online survey with 61 partners of these institutions in Poland were conducted. In addition, the secondary data were collected to describe a potential of meetings industry in 11 Polish cities and to compare convention bureaux activities' circumstances. In further analysis an IPA (Importance-Performance Analysis) and a cluster analysis was used. The first one was applied to primary data, the second one – to secondary data.

On the basis of the theoretical and empirical investigation, it is stated that the key role of convention bureau is the agent function, which is focused on direct and indirect bidding for meetings. The main tasks on this field are: searching for requests for proposals, creating offers (bids) and active taking part in the site selection process. This role is overriding function towards the other ones, and the marketer role is strict supplement to the agent function. Answering the main research question, it is found that convention bureau can impact on the city competitiveness in many ways, especially through playing the agent role, because in this case convention bureau reduces mostly the transaction cost between meeting organiser and local meetings industry and local government. Simultaneously, it strengthens the use of local resources and influences city potential in the direct rivalry.

The monograph consists of an introduction and eight chapters. In the first one, the issue of city competitiveness is described, together with listing the resources,

which are crucial to enhancing the competitiveness. Also the importance of institutions and transaction costs in this process is stressed. In the second and third chapter the meetings industry is characterised as the background for a convention bureau. An important part is a description of bidding and site selection process. The fourth chapter includes a presentation of the convention bureau: its history, definitions and roles in a city. The fifth chapter includes a summary of used research method. The next two chapters comprise an empirical verification of the theoretical assumptions. They present the results of the research into the tasks and roles of foreign and Polish convention bureaux. In the last chapter the conclusions, recommendations and directions of further research projects are indicated.

Keywords: convention bureau, CVB, meetings industry, MICE, city competitiveness.

Pełna obsługa dużych spotkań biznesowych przekracza możliwości nawet największych przedsiębiorstw i często wymaga współpracy partnerów publicznych i prywatnych, a sam proces wyboru ich miejsca różni się w zależności od typu organizacji. Takie wydarzenia wymagają zatem działań kolektywnych oraz specjalistycznej wiedzy zarówno w fazie ich pozyskiwania, jak i w czasie przygotowania i realizacji. Dlatego w tych miastach, dla których organizacja dużych spotkań stanowi jeden z priorytetów, tworzone są specjalistyczne organizacje zajmujące się ich pozyskiwaniem oraz koordynacją działań lokalnej branży turystycznej. W praktyce gospodarczej określane są one jako convention bureaux. Pomimo istotnej roli, jaką convention bureaux odgrywają w gospodarce turystycznej, do tej pory ich funkcjonowanie na rynku polskim było przedmiotem jedynie nielicznych publikacji. Z tego względu wybór problematyki uważam za niezwykle trafny, a temat aktualny i ważny zarówno z punktu widzenia naukowego, jak i praktyki gospodarczej.

Z recenzji dr. hab. Adama Pawlicza

ISBN 978-83-8211-051-7



9 788382 110517