UNIWERSYTET ŁÓDZKI
WYDZIAŁ NAUK GEOGRAFICZNYCH
KIERUNEK TURYSTYKA I REKREACJA

Natalia Tomczyk
Nr albumu: 290002

Zarządzanie turystyką biznesową na przykładzie wybranych convention bureaux w Polsce

Business tourism management on the example of convention bureaux in Poland

Praca magisterska napisana w Instytucie
Geografii Miast i Turyzmu
pod kierunkiem
prof. nadzw. UŁ dr hab. Jacka Kaczmarka

Łódź 2013

Spis treści:

Wstęp ... 3
ROZDZIAŁ 1. Założenia metodologiczne ... 4
1.1. Podmiot i przedmiot pracy ... 4
1.2. Pytania badawcze, cele pracy, hipotezy ... 5
1.3. Przegląd literatury ... 5
1.4. Zastosowane metody badawcze i analityczne ... 7
ROZDZIAŁ 2. Charakterystyka turystyki biznesowej oraz sposoby jej zarządzania ... 9
2.1. Pojęcie turystyki biznesowej, jej miejsce w turystyce oraz formy ... 9
2.2. Historia turystyki biznesowej, jej główne ośrodki oraz cechy ... 16
2.3. Charakterystyka turystyki biznesowej w Polsce ... 21
2.4. Zarządzanie turystyką biznesową – istota, elementy, instrumenty ... 24
ROZDZIAŁ 3. Charakterystyka convention bureaux na świecie i w Polsce ... 31
3.1. Definicje oraz założenia działalności convention bureaux ... 31
3.2. Historia oraz występowanie ... 36
3.3. Miejsce convention bureaux na rynku turystyki biznesowej w Polsce ... 38
3.4. Modele, forma prawna i finansowa ... 42
ROZDZIAŁ 4. Charakterystyka wybranych convention bureaux w Polsce ... 51
4.1. Inwentaryzacja poszczególnych convention bureaux ... 52
4.2. Analiza dokumentacji prawnej i finansowej convention bureaux w Polsce ... 66
4.3. Ocena poszczególnych elementów działalności i zarządzania turystyką biznesową ... 81
4.4. Analiza SWOT oraz ocena całościowa działalności convention bureaux ... 90
ROZDZIAŁ 5. Ocena wybranych convention bureaux wśród podmiotów branży turystycznej .. 100
5.1. Charakterystyka podmiotów branży turystycznej z poszczególnych województw ... 101
5.2. Stan i ocena obecnej współpracy z convention bureaux ... 107
5.3. Wiedza ogólna o convention bureaux ... 118
5.4. Ocena potrzeby zadań convention bureaux w Polsce ... 124
Podsumowanie, wnioski, prognozy ... 126
Bibliografia
Spis źródeł internetowych
Spis dokumentów prawnych
Spis tabel, rysunków, wykresów, map
Załączniki

Wstęp

Turystyka biznesowa na świecie to obecnie jeden z głównych i najbardziej dochodowych segmentów w turystyce. W ostatnich latach również Polska postrzegana jest jako coraz atrakcyjniejsza destynacja dla różnego rodzaju spotkań, takich jak konferencje, kongresy, targi, wyjazdy motywacyjne i inne. Już w 2007 roku udział przyjazdów służbowych do Polski stanowił 1/4 wszystkich przyjazdów do kraju. Z kolei, w 2010 stowarzyszenie ICCA (*International Congress&Convention Association*) sklasyfikowała Polskę na 32 miejscu wśród organizatorów kongresów i konferencji. Powyższe czynniki sprawiają, że Polska, jako miejsce odbywania się spotkań i wydarzeń, nie jest już zupełną nowością, tak jak po zmianach politycznych i gospodarczych po 1989 roku, ale staje się destynacją samą w sobie, apirującą do bycia punktem, którego nie można ominąć na mapie Europy.

Autorka motywuje wybór tematu chęcią zbadania turystyki biznesowej w Polsce wraz z jej kluczowymi podmiotami, do których, jej zdaniem, należy zaliczyć convention bureaux. Organizacje te, stosunkowo młode i mało jeszcze rozpoznawalne w Polsce, są powszechnie stosowaną praktyką na całym świecie. Celem poniższej pracy magisterskiej jest przede wszystkim ich charakterystyka – przedstawienie zasad działalności, struktury organizacyjnej, zadań oraz próba oceny.

Według autorki temat turystyki biznesowej i jej promocji w Polsce jest niezwykle ciekawy, głównie ze względu na jej rosnącą rolę w całym zjawisku turystyki oraz podejmowane przez ostatnie lata inicjatywy aktywnego uczestnictwa Polski w wydarzeniach na skalę europejską. Razem z bardzo dynamicznie zachodzącymi zmianami w stosunkowo młodej w Polsce turystyce biznesowej, w ostatnich latach rośnie również świadomość budowania wspólnej i jednolitej wizji promocji polskiego przemysłu spotkań. Polskie miasta zaczynają współpracować z organizatorami spotkań, obiektami noclegowymi, konferencyjnymi, lecz także z muzeami, placówkami rządowymi czy obiektami unikatowymi. Przy tak szybko rosnącej liczbie programów promocyjnych miast i regionów oraz organizatorów turystyki biznesowej, autorka widzi potrzebę analizy roli convention bureaux w zarządzaniu tym sektorem turystyki oraz próby ich oceny.

Na końcu, autorka chciała bardzo serdecznie podziękować prof. Jackowi Kaczmarkowi oraz dr Tomaszowi Napierale za pomoc merytoryczną oraz wsparcie, a także pracownikom convention bureaux, a szczególnie Karolinie Gajewskiej z Poland Convention Bureau, Marcie Wiśniewskiej z Gdańsk Convention Bureau, Krystianowi Gryglaszewskiemu z Katowice Convention Bureau, Mateuszowi Czerwińskiemu z Warsaw Convention Bureau, Janu Mazurkiewiczowi z Poznań Convention Bureau, Agnieszce Kołosowskiej z Bydgoszcz Convention Bureau oraz Małgorzacie Przygórskiej-Skowron i Marcinowi Drobiszowi z Kraków Convention Bureau, że przy tylu obowiązkach, byli w stanie poświęcić mi tyle czasu.

ROZDZIAŁ 1. Założenia metodologiczne

W pierwszym rozdziale omówione zostaną podstawowe założenia metodologiczne pracy – podmiot i przedmiot, pytania badawcze, cele oraz postawione hipotezy. Następnie przedstawiony zostanie przegląd literatury oraz zastosowane w pracy metody badawcze i analityczne.

1.1. Podmiot i przedmiot pracy

Tematem pracy jest „Zarządzanie turystyką biznesową na przykładzie wybranych convention bureaux w Polsce". Przedmiotem pracy jest turystyka biznesowa i zarządzanie nią w Polsce. W pracy oba terminy zostaną wyjaśnione, a także pokazana zostanie ich specyfika odróżniająca je od turystyki w znaczeniu ogólnym. Przedstawiona będzie historia ich kształtowania się zarówno na świecie, jak i w Polsce oraz ich aktualna sytuacja – ośrodki występowania oraz tendencje. Zaprezentowane również zostaną podmioty nią zarządzające, do których należą między innymi convention bureaux, stanowiące podmiot pracy.

Podmiotem pracy są convention bureaux w Polsce, z których autorka wybrała dziewięć z jedenastu funkcjonujących w Polsce (stan na 09.06.2013), z których osiem to miejskie convention bureaux (1-8), a jedno krajowe (9):

1. Bydgoszcz Convention Bureau
2. Gdańsk Convention Bureau
3. Katowice Convention Bureau
4. Kielce Convention Bureau
5. Kraków Convention Bureau
6. Poznań Convention Bureau
7. Warsaw Convention Bureau
8. Wrocław Convention Bureau
9. Poland Convention Bureau

Kryterium wyboru convention bureaux była ich współpraca z Poland Convention Bureau i umieszczenie ich na jego stronie. Oprócz badanych convention bureaux w Polsce występują jeszcze co najmniej dwa convention bureaux – Dolnośląskie Convention Bureau oraz Mazury Convention Bureau, które jednak zostały pominięte w pracy ze względu na brak prowadzenia przez nie współpracy z Poland CB, a przez to brak wpisywania się do całej sieci komórek convention bureaux w Polsce. Drugim powodem była chęć autorki pozostania przy miejskich convention bureaux, a zatem biurach reprezentujących dane miasta jako destynacje idealne do organizowania różnorodnych form turystyki biznesowej.

1.2. Pytania badawcze, cele pracy, hipotezy

Pytania pomocnicze, na które odpowiedzi stanowiły jednocześnie cele pracy, zostały przedstawione w poniższej tabeli nr 1:

Tabela 1. Pytania badawcze i cele pracy magisterskiej pt. „Zarządzanie turystyką biznesową na przykładzie wybranych convention bureaux w Polsce"

Pytania badawcze	**Cele pracy**
Czym jest turystyka biznesowa?	Przedstawienie turystyki biznesowej na świecie i w Polsce.
Po co zarządzać turystyką biznesową?	Przedstawienie motywów zarządzania turystyką biznesową oraz istnienia convention bureaux na świecie i w Polsce.
Kto i gdzie zarządza turystyką biznesową?	Przeprowadzenie inwentaryzacji polskich convention bureaux, przedstawienie ich działalności, struktury organizacyjnej oraz porównanie ich na tej podstawie.
W jaki sposób nią zarządza?	Przedstawienie specyfiki systemu zarządzania turystyką biznesową w Polsce i roli convention bureaux w poszczególnych elementach tego zarządzania.
Jakie daje to wyniki?	Analiza oceny convention bureaux przez podmioty branży turystycznej oraz oceny własnej convention bureaux. Dokonanie porównania convention bureaux.
Czy zarządzanie turystyką biznesową jest potrzebne i jakie daje korzyści?	Badanie potrzeby poszczególnych elementów działalności convention bureaux oraz korzyści wynikających z zarządzania przez nie turystyką biznesową.

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie postawionych pytań badawczych, wysunięte zostały trzy hipotezy. Pierwsza z nich zakłada, że convention bureaux pełnią znaczącą rolę w zarządzaniu turystyką biznesową w Polsce. Drugą natomiast jest przypuszczenie, że convention bureaux skutecznie zarządzają turystyką biznesową i są pozytywnie oceniane przez siebie i podmioty branży turystycznej. W trzeciej hipotezie, natomiast, rozważa się, czy convention bureaux są potrzebne w systemie zarządzania turystyką biznesową.

W dalszej części pracy hipotezy te starano się zweryfikować.

1.3. Przegląd literatury

Literatury polskiej i zagranicznej poświęconej tematowi samej turystyki biznesowej oraz zarządzaniu nią jest niezwykle dużo. W pracy korzystano zarówno z publikacji polskich, jak i

zagranicznych autorów. W początkowym, najbardziej ogólnym określeniu pojęcia „turystyka" wykorzystano publikację W. Kurka (2007) oraz K. Przecławskiego (1997). Przy omawianiu zjawiska turystyki biznesowej fundamentalnymi pozycjami były przede wszystkim dwie książki poświęcone w całości danemu segmentowi turystyki. Pierwszą z nich była książka R. Davidson'a, B. Cope'a (2003), „*Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna"*, drugą, z kolei, jedyna do tej pory polska publikacja poświęcona w całości tej tematyce – książka „*Turystyka biznesowa"* M. Sidorkiewicz (2011). Z kolei, przy samym ujęciu definicyjnym turystyki biznesowej wykorzystano zarówno wspomniane dwie publikacje, jak i definicje UNWTO (1995), J. Swarbrooke'a, S. Horner'a (2001), Instytutu Turystyki (2003), czy K. Celucha (2012), kierownika sekcji Poland Convention Bureau – części Polskiej Organizacji Turystycznej.

Zarówno przy dokonywaniu charakterystyki turystyki biznesowej oraz omawianiu konkretnej pozycji, jaką zajmują w niej convention bureaux, niezwykle cenne okazały się artykuły zawarte w Zeszytach Naukowych Uniwersytetu Szczecińskiego, a spośród nich szczególnie artykuły: A. Pawlicza (2007 i 2011), A. Jankowskiej (2011), B. Meyer (2004 i 2011) oraz ponownie M. Sidorkiewicz (2011). Powyższe pozycje stanowiły część teoretyczną opisywania podmiotu pracy – convention bureaux – z punktu widzenia podmiotowego i makroekonomicznego. Dodatkowymi publikacjami zwartymi, które posłużyły autorce w ssytematyzacji convention bureaux były również książki Z. Kruczka, P. Zmyślonego (2010), ponownie M. Sidorkiewicz (2011) oraz raport UNWTO (2010).

Najważniejszą jednak literaturę, dotyczącą funkcjonowania convention bureaux od strony empirycznej, stanowiły ich strony internetowe wraz z zadaniami, aktualnymi realizacjami, a także bazami danych zawierającymi podmioty z branży turystyki biznesowej, z której korzystano w ramach badań. W pracy korzystano również z raportów i rankingów prowadzonych w turystyce biznesowej, do których należały statystyki międzynarodowych organizacji: ICCA oraz UIA oraz, przede wszystkim, z raportów zlecanych przez Polską Organizację Turystyczną, a realizowanych przez Poland Convention Bureau pod redakcją K. Celucha (2013) przy współpracy wszystkich miejskich convention bureaux.

Przy opisywaniu zarządzania turystyką biznesową, autorka zaczęła od najbardziej klasycznych ujęć zarządzania w takich opracowaniach, jak publikacji R.W. Griffin'a (2005), czy J. Sarnowskiego, E. Kirejczyka (2007). Następnie odniosła ogólne zasady zarządzania do obszaru turystycznego korzystając między innymi z publikacji A. S. Kornaka (1994), T. Chudoby (2000), kończąc na bardziej szczegółowych pozycjach dotyczących zarządzania strategicznego, między innymi B. Meyer, D. Milewskiego (2009), czy M. Florka, A. Augustyn (2011). Autorka zwróciła również uwagę na potrzebę wydzielenia regionu w procesie zarządzania oraz specjalnej roli

jakości i podejścia ekonomicznego, opierając się na opracowaniach takich autorów, jak: Z. Kruczek i P. Zmyślony (2010), a także Ł. Nawrot i P. Zmyślony (2009), M. Bachvarov i T. Napierała (2008), czy opracowaniu POT (2009). Przy okazji omawiania turystyki biznesowej i zarządzania nią, korzystano również z literatury opisującej ekonomikę usług turystycznych wraz z tematyką gospodarki turystycznej w publikacjach A. Panasiuka (2008), B. Meyer (2004), A. Rapacza (2007), J. Kaczmarka, A. Stasiaka i B. Włodarczyka (2005). W pracy sięgnięto również częściowo po literaturę z zakresu marketingu w sektorze turystyki biznesowej oraz promocji, opierając się głównie na publikacjach: A. Pawlicza, (2008), A. Panasiuka (2007) oraz Z. Kruczka i B. Walasa (2004).

Z literatury dotyczącej metod badawczych wykorzystano głównie opracowanie J. Lutyńskiego (1994), przy ustaleniu metody analizy SWOT korzystano również z opracowania T. Napierały (2008) oraz J. Kaczmarka, S. Liszewskiego, B. Włodarczyka (2006), natomiast do prezentacji wyników badań wykorzystano głównie książkę L. Ratajskiego (1973).

1.4. Zastosowane metody badawcze i analityczne

W pracy wykorzystano trzy metody badawcze. Pierwszą z nich był wywiad standaryzowany (kwestionariuszowy), przeprowadzony na podstawie kwestionariusza pytań w formie karty inwentaryzacyjnej (załącznik 1.), przeprowadzony z przedstawicielami wyznaczonymi przez 9 convention bureaux. Wywiad kwestionariuszowy (standaryzowany) należy do technik standaryzowanych i polega na bezpośredniej rozmowie z osobą badaną na podstawie przygotowanego uprzednio kwestionariusza pytań, w celu uzyskania porównywalnych odpowiedzi (Lutyński, 1994). Badanie to było prowadzone etapami od grudnia 2012 do maja 2013 roku. Karta inwentaryzacyjna składała się łącznie z dziewięciu stron, które częściowo były wypełniane przez reprezentantów convention bureaux, a częściowo przez autorkę pracy na podstawie informacji uzyskanych drogą e-mailową, telefoniczną, podczas bezpośrednich rozmów lub na podstawie informacji znalezionych w Internecie, które następnie były weryfikowane w rozmowie. Została ona pogrupowana na osiem części tematycznych. Pierwsza część dotyczyła informacji ogólnych, druga – informacji finansowych i prawnych, trzecia – charakterystyki działalności, czwarta – pozycji convention bureaux na polskim rynku turystycznym, piąta – współpracy z innymi podmiotami. Szóstą część stanowiła analiza SWOT oraz ocena działalności convention bureaux dokonana przez przedstawicieli każdego z poszczególnych convention bureaux i część ta była w całości samodzielnie wypełniana. Siódma część, przeprowadzona w maju 2013 roku stanowiła natomiast komentarz przedstawicieli convention bureaux dotyczący wyników drugiego badania przeprowadzonego przez autorkę wśród podmiotów branży turystycznej, stanowiącego ocenę tychże convention bureaux w oczach branży. Ósma część

przeznaczona była natomiast na uwagi autorki, dotyczące kwestii nieuwzględnionych w karcie, które podczas rozmowy zostały uznane za ważne.

Drugą metodą badawczą była metoda ankietowa z wykorzystanym narzędziem badawczym kwestionariuszem ankiety (załącznik 2). Ankieta należy do grupy technik standaryzowanych, w których badacz pozyskuje materiały za pomocą zbierania odpowiedzi od osób pisemnie odpowiadających na jego pytania przygotowane w kwestionariuszu ankiety (Lutyński, 1994). Badanie to przeprowadzone zostało wśród podmiotów branży turystyki biznesowej równolegle z pierwszym badaniem, o znacznie jednak krótszym czasie trwania – od 1 marca do 15 marca 2013 roku, a zatem 11 dni roboczych. Badania objęły podmioty pochodzące z 8 województw, w których mieszczą się regionalne convention bureaux: dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, małopolskie, mazowieckie, pomorskie, śląskie, świętokrzyskie, wielkopolskie. Kryterium doboru stanowiło umieszczenie obiektu na stronie internetowej miejskich convention bureaux. Forma badań składała się z trzech etapów – rozmowy telefonicznej z prośbą o wyrażenie zgody na przeprowadzenie badania, następnie wysłania drogą e-mailową adresu URL do ankiety i końcowym wypełnieniem ankiety w trybie on-line przez respondentów. W sumie rozesłano 745 ankiet, z czego uzyskano 166 kompletnie wypełnionych ankiet. Zwrot ankiet wynosił zatem niewiele powyżej 20%. Kwestionariusz ankiety składał się z 12 pytań, z których większość stanowiła pytania zamknięte oraz półotwarte. W większości zastosowano pytania jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru oraz pytania stopniujące zgodne ze skalą Rikerta. Odpowiedzi pogrupowano na 4 działy tematyczne: charakterystykę podmiotów branży turystycznej reprezentujących poszczególne województwa, stan i ocenę współpracy z convention bureaux, wiedzę ogólną o convention bureaux, a zatem znajomość podstawowych założeń dotyczących działalności convention bureaux oraz ocenę zadań convention bureaux. Po przeprowadzeniu całościowych badań z podmiotami branży turystycznej, przedstawiciele convention bureaux zostali poinformowani o wynikach i mieli możliwość ich skomentowania.

Ostatnią metodą badawczą była kwerenda dokumentów prawnych, finansowych i źródeł internetowych dotyczących convention bureaux, na podstawie których opierano swoją analizę. Było to stosunkowo najdłuższe badanie i najbardziej rozciągnięte w czasie ze względu na nieustanną potrzebę nowych informacji, lecz również problemem z uzyskaniem części danych, szczególnie dotyczących aspektów prawnych i finansowych. Uzyskanie takich danych często wiązało się z wcześniejszym problemem ustalenia osoby, która może je udostępniać. Kolejnym problemem był brak często gotowych form dokumentów, co wiązało się z koniecznością zbierania danych od kilku osób w celu ich zestawienia.

W prezentacji wyników badań posłużono się różnorodnymi metodami graficznymi oraz kartograficznymi. Przy graficznej prezentacji danych statystycznych uzyskanych w badaniach

wykorzystano różne rodzaje wykresów, do których należały m.in.: wykresy słupkowe, stożkowe, jak również kołowe i radarowe. Wykres w najbardziej ogólnym rozumieniu jest to wyraz graficzny funkcji dwóch lub więcej zmiennych niezależnych (Ratajski, 1973). Natomiast, w ujęciu kartograficznym zastosowano między innymi metodę kartogramów i kartodiagramów. Kartogram jest to ilościowa metoda przedstawienia kartograficznego pokazująca średnią intensywność danego zjawiska w granicach danych jednostek terytorialnych. Kartodiagram to, z kolei, ilościowa metoda przedstawienia kartograficznego przedstawiająca zmienność wybranych atrybutów obiektów przestrzennych za pomocą umieszczonych na niej wykresów lub diagramów, odpowiadającym punktom pomiaru lub jednostkom przestrzennym, których dane dotyczą (Ratajski, 1973).

ROZDZIAŁ 2. Charakterystyka turystyki biznesowej oraz sposoby jej zarządzania

W tym rozdziale omówione zostanie szczegółowo pojęcie turystyki biznesowej wraz z jej umiejscowieniem w turystyce, rodzajami oraz błędnie używanymi synonimami. Następnie, cofniemy się w historii po to, aby przyjrzeć się jej kształtowaniu na świecie i w Polsce oraz przeanalizować jej aktualne miejsca występowania, a także pewne cechy charakterystyczne. Po tej części, przeprowadzona zostanie charakterystyka turystyki biznesowej w Polsce, aby na końcu omówić szerzej temat zarządzania turystyką biznesową wraz z elementami wchodzącymi w jego skład, rodzajami oraz wykorzystywanymi instrumentami.

2.1. Pojęcie turystyki biznesowej, jej miejsce w turystyce oraz formy

Turystyka biznesowa zajmuje miejsce w szeroko rozumianym zjawisku turystyki, jako jeden z rodzajów ruchu turystycznego (Meyer, 2006). W przeszłości jednak klasyfikacja turystyki biznesowej, jako formy turystyki należała do problematycznych zagadnień. Przede wszystkim kłopotliwe okazywało się rozgraniczenie czasu wolnego i czasu pracy, a także samego motywu – dobrowolności podejmowania podróży oraz łączenia ich z pracą zarobkową. Współcześnie jednak dopuszcza się cele zarobkowe, w szczególności związane z wykonywaniem zawodu, jako motywy podróży turystycznych (Kurek, 2007).

Samo pojęcie turystyki, będącej zjawiskiem bardzo złożonym, spotykało się z problemem zdefiniowania na przełomie dziesięcioleci. W pierwszej połowie XIX wieku turystyka określana była jako „ogół wycieczek czy podróży do miejsc atrakcyjnych, a także wszelkie migracje o charakterze naukowym lub przyjemnościowym”(Kurek, 2007: 12). Natomiast, klasyczna definicja stworzona przez W. Hunzikera w 1951 roku określała turystykę, jako zespół stosunków i zjawisk,

które wynikają z podróży i pobytu osób przyjezdnych pod warunkiem, że nie następuje w związku z tym osiedlenie i podjęcie pracy zarobkowej (Przecławski, 1997). W 1993 roku w celach statystycznych, pojęcie turystyki zostało ponownie sformułowane przez Światową Organizację Turystyki (UNWTO, z ang. *United Nations World Tourism Organisation*) jako „ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych nie dłużej niż rok poza swoim codziennym otoczeniem" (UNWTO, 1995). Co prawda, określenie turystyki biznesowej nie pojawiło się, jako odrębna definicja na liście UNWTO, jednakże zawarte zostało w ogólnym pojęciu turystyki i wyodrębnione celem podróży – służbowym. Na tej podstawie osoby podróżujące służbowo mogły zostać również uznane za turystów.

Próba zdefiniowania pojęcia „turystyka biznesowa" jest niezwykle trudna ze względu na mnogość nurtów w nią wchodzących, jej interdyscyplinarność, jak również brak jednomyślności wśród badaczy tego zjawiska. Jako pojęcie bardzo szerokie, zawiera ona wiele płaszczyzn ekonomicznych związanych z podróżowaniem, aspektem zawodowym (biznesem) oraz przemysłem spotkań, które finansowane są głównie przez organizacje (Świątecki, 2005).

Definiując turystykę biznesową, wyróżnić można dwa nurty definicyjne: nurt behawioralny oraz opisowo-wyliczający. Nurt behawioralny definiuje turystykę biznesową na podstawie charakteru aktywności ludzi będących podmiotami interakcji, którego przedstawicielami są między innymi R. Davidson i B. Cope (Sidorkiewicz, 2001). Według nich podróże służbowe oznaczają wszelkie podróże, których cele łączą się z pracą lub interesami podróżującego (Davidson, Cope, 2003). Omawiane stanowisko zaprezentował także S. Medlik (1995), który w ujęciu słownikowym zaproponował następującą definicję: „Turystyka biznesowa/podróże służbowe są to podróże odbywane przez pracowników i inne osoby w ramach ich pracy, obejmujące uczestnictwo w spotkaniach, konferencjach i wystawach" (Medlik, 1995, s. 54).

Z kolei, drugi nurt definicyjny – opisowo-wyliczający, skupia się na zakresie przedmiotowym w odniesieniu do elementów wchodzących w zakres pojęcia turystyki biznesowej, zarówno połączonych z noclegiem, jak i bez. Badacze Swarbrooke i Horner (2001) klasyfikują do zakresu pojęcia piętnaście kategorii podróży lub imprez, do których zaliczono (Instytut Turystyki, 2003, s. 9):

1. konferencje i spotkania o zasięgu regionalnym lub lokalnym (organizacji lub firm),
2. międzynarodowe kongresy i konwencje,
3. szkolenia,
4. targi i wystawy,
5. podróże motywacyjne,

6. imprezy promocyjne związane z wprowadzaniem nowych produktów i usług,
7. krótkookresowe migracje do pracy (oddelegowania pracowników do oddziałów, kontrakty),
8. wymianę wykładowców i studentów,
9. wprowadzanie produktów na rynki,
10. dostarczanie dóbr klientom,
11. zadania wykonywane przez wojsko poza stałą bazą,
12. pomoc charytatywną organizacji pozarządowych realizowaną poza ich stałą siedzibą,
13. podróże służbowe osób reprezentujących państwo (np. dyplomatów),
14. indywidualne podróże służbowe,
15. codzienne dojazdy do pracy poza obszar stałego zamieszkania.

Natomiast, opracowany przez UNWTO zakres turystyki biznesowej wyróżnia jedenaście kategorii podróży lub imprez, do których należą (Instytut Turystyki, 2003, s. 9-10):

1. instalacja urządzeń,
2. wizytacje,
3. podróże handlowe do innych przedsiębiorstw,
4. uczestnictwo w spotkaniach, konferencjach, kongresach, targach i wystawach,
5. wycieczki będące formą motywacji pracowników,
6. wygłaszanie wykładów i występy na koncertach,
7. zawieranie kontraktów,
8. podróże związane z zawodowym uprawianiem sportu,
9. misje rządowe, włączając w to personel dyplomatyczny, wojskowy i członków organizacji międzynarodowych,
10. płatne studia, kształcenie i badania naukowe, kursy językowe i inne rodzaje kształcenia specjalistycznego,
11. związane z interesami lub zawodem osoby podróżującej.

Do definicji, które zdaniem autorki łączą poniekąd zaprezentowane dwa nurty – behawioralny i opisowo-wyliczający – należy między innymi opracowanie przygotowane przez Instytut Turystyki na zlecenie Ministerstwa Gospodarki (2003) oraz definicja stworzona przez kierownika Poland Convention Bureau – Krzysztofa Celucha. Pierwsze opracowanie przedstawia turystykę biznesową jako „podróże odbywane przez pracowników i inne osoby w ramach pracy, obejmujące uczestnictwo w takich spotkaniach, jak: konferencje, zjazdy, kongresy, szkolenia, seminaria, targi, wystawy oraz imprezy motywacyjne" (Instytut Turystyki, 2003, s. 12). Druga definicja, natomiast, przedstawia turystykę jako „dowolne, nierutynowe zajęcia służbowo odbywające się zazwyczaj w grupie, w których skład wchodzą spotkania grupowe (konferencje, seminaria), podróże motywacyjne, targi i wystawy oraz turystyka korporacyjna lub szeroko pojęte

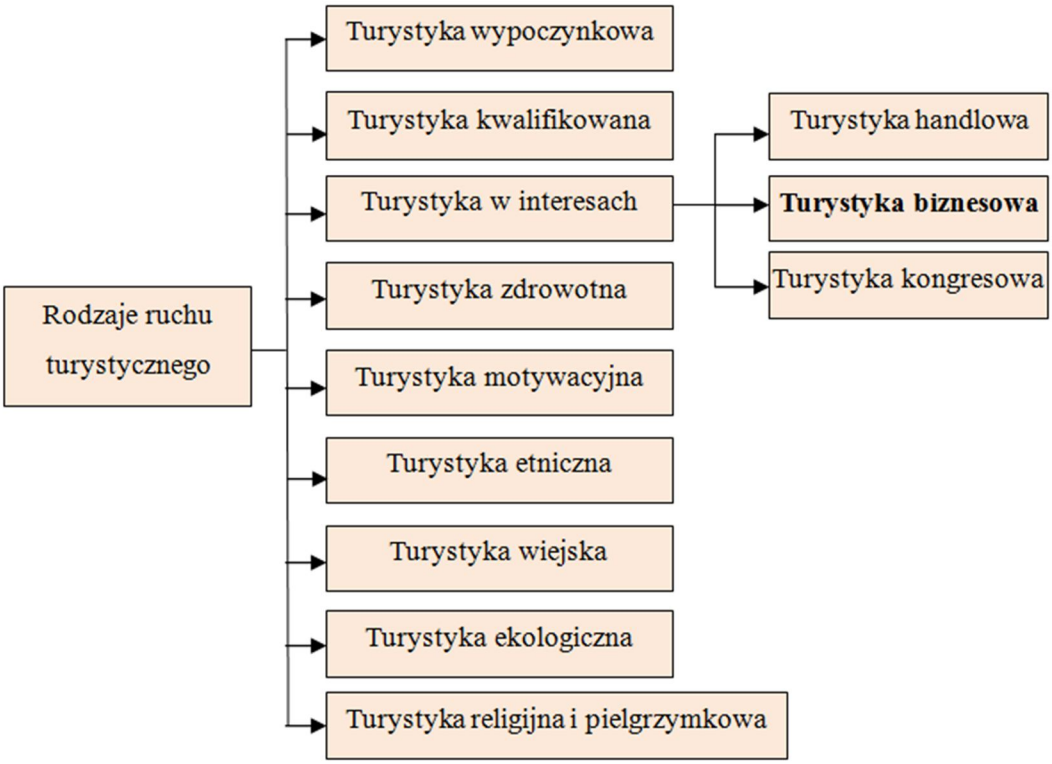
podróże służbowe w ramach pracy zawodowej” (Celuch, 2012).

W nieco innym rozumieniu termin "turystyka biznesowa" zaprezentowany zostaje w definicji przygotowanej z ramienia Unii Europejskiej (GUS, 1998, za: POT, 2008). Przyjęte kryteria podziału obejmują czas trwania oraz cel wyjazdu i zgodnie z nimi podróże trwające do 12 miesięcy dzieli się na cel wyjazdu: konferencje, spotkania, kongresy, seminaria, targi, podróże motywacyjne. Podróże powyżej 12 miesięcy oraz dojazdy do pracy nie są traktowane, według tej definicji, jako wyjazdy turystyczne.

Z kolei, inne definicje turystyki biznesowej określają ją, jako wyjazdy o charakterze zawodowym, gdzie wykorzystywane są podstawowe usługi turystyczne, natomiast w czasie wolnym zaspokajane zostają potrzeby wypoczynku, poznania, rozrywki itp. z wykorzystaniem bazy turystycznej (Gołembski, 2002). Jest to zgodne z podejściem ekonomicznym uznającym podróże służbowe za formę turystyki, w którym zwraca się uwagę na fakt, iż obie grupy zarówno turysty tradycyjnego, jak i osoby podróżującej służbowo korzystają z tych samych usług transportowych, noclegowych, gastronomicznych oraz tej samej infrastruktury. Jako główną różnicę zaliczyć należy jednak motyw podejmowanej podróży (Davidson, Cope, 2003). Warta uwagi jest również wspomniana wcześniej definicja A. Świąteckiego (2005), według której turystyka biznesowa to nie tylko podróżowanie, ale również przemysł spotkań. Wskazuje to na to, że turystyka biznesowa to nie tylko szeroko rozumiane podróże służbowe, ale również, w istotnej części, organizacja szkoleń, seminariów i spotkań menedżerów, których zleceniodawcą jest „biznes”.

Wymienione definicje wskazują przede wszystkim na różnorodność przedstawiania tematyki turystyki biznesowej, mimo iż nie są one między sobą sprzeczne. Nie zmienia to jednak faktu, iż podstawowym wyróżnikiem turystyki biznesowej od turystyki ogółem jest czas, w którym dochodzi do podróży – czas pracy (a nie czas wolny), motyw – cele zawodowe (a nie cele rekreacyjne), a także finansowanie – pokrywanie kosztów przez pracodawcę (a nie przez turystę) (Jankowska, 2011). W praktyce natomiast turystyka biznesowa kojarzona jest przede wszystkim z szeroko rozumianym spotykaniem się na stopie zawodowej, używanym jako instrument zarządzania przez menedżerów, a formę autoprezentacji przez pracowników (Sokołowska, 2000).

Miejsce turystyki biznesowej w turystyce prezentuje poniższy schemat, przedstawiający podział turystyki na poszczególne rodzaje ruchu turystycznego ze względu na cel podróży – rysunek 1.



Rysunek 1. Miejsce turystyki biznesowej w turystyce
Źródło: opracowanie własne na podstawie Meyer B. (red.), 2006, Obsługa ruchu turystycznego, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 42.

Powyższe rodzaje ruchu turystycznego pokazują, że turystyka biznesowa jest wyróżniona jako jedna z kategorii ogólnie pojętej turystyki w interesach, wraz z turystyką handlową oraz kongresową (Meyer, 2006; Davidson, Cope, 2003). Taka klasyfikacja turystyki wskazuje również na wielokrotnie błędne używanie synonimów związanych z pojęciem turystyki biznesowej w literaturze. Przykładowo, często spotykane jest zamienne używanie terminów turystyka w interesach i turystyka biznesowa, jednakże nie są one równorzędne. Podstawową różnicą jest szerszy lub węższy obszar merytoryczny. Turystykę w interesach, obejmującą wszelkie formy podróży związanych z załatwieniem spraw zawodowych, dzieli się na turystykę handlową, biznesową i kongresową. Z tego wynika, że turystyka biznesowa jest pojęciem zdecydowanie węższym niż turystyka w interesach. Turystyka handlowa – subdyscyplina turystyki w interesach, zajmuje się zarówno ruchem krajowym, jak i zagranicznym oraz dzieli na turystykę przygraniczną oraz formy turystyki bliskie patologiom, takich jak: turystyka alkoholowa, narkotykowa, erotyczna (Sidorkiewicz 2011). W niektórych również opracowaniach turystyka kongresowa zawiera się już w turystyce biznesowej, tak jak to zaproponowane zostało przez Meyer B. (2004, s. 5).

Innym synonimem błędnie stosowanym dla turystyki biznesowej są podróże służbowe, uwzględnione we wspomnianej już definicji A. Świąteckiego (2005). I znów terminy te różni

obszar zagadnienia. Według R. Davidson'a i B. Cope'a podróże służbowe są pojęciem szerszym, które dzieli się na dwa główne działy: indywidualne podróże służbowe oraz turystykę biznesową. Do indywidualnych należą prezentacje, konsultacje, badania, spotkania „jeden na jeden". Do turystyki biznesowej zaliczają natomiast spotkania grupowe (w tym m.in. seminaria, konferencje, premiery produktów), podróże motywacyjne (grupowe i rodzinne), wystawy (targi, pokazy dla branży i dla klientów), turystykę korporacyjną.

W branży turystycznej dość często termin turystyki biznesowej określany jest również jako rynek eventowy (Sidorkiewicz, 2011). Event (z ang. wydarzenie) czy też meeting (z ang. spotkanie) jest to jednostkowe wydarzenie (produkt) rynku turystyki biznesowej (Celuch, Dziedzic, 2011). Tym razem zatem to turystyka biznesowa będzie miała szersze znaczenie.

W literaturze coraz częściej spotykane staje się również synonimicznie z turystyką biznesową używanie określenia przemysł spotkań (z ang. meetings industry), którego synonimem jest MICE market (z ang. *Meetings, Incentives, Conferences&Events*), które obejmuje wszelkie formy spotkań organizowanych ze środków firm. Przemysł spotkań jest to interdyscyplinarny sektor gospodarki związany z organizacją, promocją oraz zarządzaniem spotkaniami i wydarzeniami (Świątecki, 2005). Inaczej mówiąc obejmuje on swym zasięgiem wszelkie podmioty, które uczestniczą w tworzeniu turystyki biznesowej – zarówno Profesjonalnych Organizatorów Konferencji (Kongresów) (tzw. PCO, z ang. *Professional Congress Organizer*), jak i dostawców usług turystycznych, przez obiekty noclegowe, aż po pośredników oraz producentów produktów specjalistycznych. Oznacza to wobec tego, że turystyka biznesowa w swym znaczeniu jest węższa (Świątecki, 2005).

Poniższy rysunek (nr 2) przedstawia hierarchię błędnie stosowanych synonimów wraz z umiejscowieniem w nich turystyki biznesowej, który można by inaczej zapisać jako: Rynek MICE = przemysł spotkań > Turystyka w interesach > Podróże służbowe > Turystyka biznesowa > Rynek eventowy.

Rysunek 2. Uporządkowanie hierarchiczne najczęstszych błędnie używanych synonimów turystyki biznesowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Davidson R., Cope B., 2003, *Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa; Sidorkiewicz M., 2011, *Turystyka biznesowa*, Difin SA, Warszawa, s. 21; Świątecki A. (red.), 2005, Nowy Incentive w Polsce, Elect, Warszawa, s. 181

Turystyka biznesowa jest pojęciem tak różnorodnym, że nie jest możliwe rozpatrywanie jej w jednej kategorii. Typologia turystyki biznesowej, a zatem jej struktura stanowi kolejny aspekt w badaniach nad omawianym rodzajem turystyki i obejmuje następujące formy spotkań i imprez (Świątecki, 2005):

- kongresy (z ang. *congress*) – spotkania biznesowe z udziałem powyżej 200 osób (Davidson, Cope, 2003) lub 250 (Świątecki, 2005), w których uczestniczą przedstawiciele stowarzyszeń lub organizacji w celu omówienia określonej problematyki. Czas trwania to zazwyczaj kilka dni, w trakcie których odbywają się liczne sesje edukacyjne (Celuch, 2012).
- konferencje (z ang. *conference*) – spotkania biznesowe z udziałem do 200 osób, zazwyczaj krótkie, organizowane bez ściśle określonych ram czasowych oraz połączone z osiągnięciem wyznaczonego celu. Służą głównie rozwiązywaniu określonych problemów, dyskusji, konsultacji, bądź powiązane stricte z edukacją oraz tworzeniem nowych pomysłów przez grupy osób powiązanych tematycznie (Celuch, 2012).
- targi i inne imprezy wystawiennicze (z ang. *trades & exhibitions*) – zorganizowana forma pokazu z koncentracją podaży w jednym miejscu i czasie, podczas którego dochodzi do bezpośredniego spotkania producentów i konsumentów w celu poznania oferty (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, 2005). W przypadku targów jest możliwość zawarcia transakcji na dużą skalę, z możliwością zakupu wystawianych produktów jednej lub wielu branż – lub bez takiej możliwości – w przypadku wystaw (Sidorkiewicz, 2011).
- imprezy konsumenckie, wydarzenia (z ang. *events*) – wydarzenia firmowe z uczestnictwem pracowników danej firmy i/lub dystrybutorów o zróżnicowanym charakterze: integracyjnym, szkoleniowym, motywacyjnym lub poznawczym. Często połączone z atrakcyjnym programem turystyczno-rekreacyjnym, gdzie koszty podróży, zakwaterowania, posiłków są pokrywane przez pracodawcę (Celuch, 2012).
- podróże/imprezy motywacyjne (z ang. *incentive travels/tourism/meetings,incentive events*) są to podróże mające na celu zmotywowanie pracownika lub nagrodzenie go za realizację danego zadania. Zawsze finansowane przez pracodawcę i w większości charakteryzujące się bardzo atrakcyjnym programem (Celuch, 2012).
- wyjazdy integracyjne (z ang. *team- buildings)* – wyjazdy zarówno wewnątrzfirmowe, jak i z partnerami firmy, z prestiżowymi klientami (Celuch, 2012).
- wyjazdy gratyfikacyjne (z ang. *rewarding/gratification tours)* – wyjazd traktowany jest jako nagroda, zazwyczaj w pakiecie do wykorzystania z osobą towarzyszącą lub najbliższą

rodziną (Celuch, 2012).

- spotkania firmowe (z ang. *association meetings*) – w formie konwencji, kongresu, konferencji, bądź zjazdu podczas którego dochodzi do dobrowolnego spotkania członków danego stowarzyszenia. Okres planowania spotkania jest zazwyczaj bardzo długi, a obrady mogą trwać nawet kilka dni, np. wyjazdowe posiedzenia zarządu, narady szefów oddziałów regionalnych, itp. (Celuch, 2012).
- szkolenia i warsztaty (z ang. *trainings and workshops*) – szkolenia to zajęcia edukacyjne, które mają na celu zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy lub kwalifikacji ogólnych lub zawodowych (Holloway, Robinson, 1997). Warsztaty, z kolei, obejmują doskonalenie jednej określonej umiejętności, gdzie nacisk położony jest na ćwiczenia w grupach lub indywidualnie (Sidorkiewicz, 2011)
- wszelkiego rodzaju podróże biznesowe (z ang. *business meetings*) – delegacje służbowe pojedynczych lub kilku pracowników (Celuch 2012).

Podstawowy jednak podział wyróżnia takie trzy główne formy turystyki biznesowej, jak: turystyka konferencyjno-kongresowa, turystyka motywacyjna i korporacyjna oraz przemysł wystawienniczy (Sidorkiewicz, 2011; Davidson, Cope 2003). Granice wymienionych trzech głównych form turystyki biznesowej często się na siebie nakładają, tworząc bardziej złożone konglomeraty o różnorodnie formułowanych definicjach (Sidorkiewicz, 2011). Niezwykle cennego zestawienia tychże podstawowych form turystyki biznesowej dokonała M. Sidorkiewicz (2011), jako główne wyróżniki uznając 9 elementów: cel spotkania, rodzaje spotkań, charakter zleceniodawcy, charakter uczestników, liczbę uczestników spotkania, miejsce spotkania, czas trwania, klasyfikację spotkania, występujące trendy w zakresie organizacji spotkania.

2.2. Historia turystyki biznesowej, jej główne ośrodki oraz cechy

Turystyka biznesowa, która związana jest z ludźmi odbywającymi podróże w celach związanych z ich pracą, stanowi w zasadzie jedną z najstarszych form turystyki ze względu na to, że zmiany miejsc w celach zarobkowych towarzyszą człowiekowi od zawsze (Swarbrooke, Horner, 2001). Jako osobna dziedzina, turystyka biznesowa jest jednak stosunkowo młoda. Uznaje się, że jej dynamiczny rozwój rozpoczął się dopiero w latach 60. XX wieku, a zatem wraz z końcem „zimnej wojny", kiedy to nastąpił rozkwit kontaktów międzynarodowych zarówno gospodarczych, jak i politycznych, naukowych oraz innych. Ponadto w latach 50. zaczęto sukcesywnie dążyć do zjednoczenia państw europejskich, integracji, posiadania wspólnej waluty,

jak również nawiązywania nowych kontaktów biznesowych oraz tworzenia organizacji międzynarodowych, co łączyło się z rozwojem turystyki biznesowej na ogromną skalę (Czerwiński, 2007).

Historię turystyki biznesowej na świecie i jej główne ośrodki łatwiej jest jednak rozpatrywać z podziałem na podstawową klasyfikację zaproponowaną przez Davidson'a, Cope'a (2003) oraz Sidorkiewicz (2011): turystykę konferencyjno-kongresową, turystykę motywacyjną (korporacyjną) oraz przemysł wystawienniczy.

Początki turystyki konferencyjno-kongresowej sięgają lat pięćdziesiątych XX wieku i w tych latach zaczęła się jej masowa ekspansja. Początkowo zwoływanie spotkań miało bardziej indywidualny charakter, z czasem powstały jednak odpowiednie organizacje przestrzegające określonych zasad czasu i miejsca kongresów. Za największe centra kongresowe na świecie uznaje się Wiedeń, Singapur, Barcelonę i Berlin, jak podają dane ICCA (Międzynarodowego Stowarzyszenia Konferencji i Kongresów) za rok 2006. Są to miasta, które co roku przyciągają ponad 100 dużych międzynarodowych imprez. W Europie Środkowej wysoko plasował się Budapeszt, gdzie zorganizowano łącznie ok. 70-80 wydarzeń tego typu.

Podstawy turystyki motywacyjnej przypisuje się naukom o zarządzaniu, ze szczególnym zwróceniem uwagi na jeden z jego elementów – motywowanie. Motywacja to hipotetyczny proces wewnętrzny, warunkujący dążenie ku określonym celom, który zależny jest od stopnia możliwości zaspokojenia przez to działanie określonej potrzeby danej jednostki (Bańka, 2002). Amerykańskie firmy zaczęły stosować ten typ motywacji pracowników od lat pięćdziesiątych XX wieku i od tego czasu systematycznie wzrastał, co miało swe podstawy w założeniach ekonomicznych. Co ciekawe, elementy turystyki motywacyjnej pojawiły się również w krajach socjalistycznych w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, gdzie nagrody przyznawane były za zasługi produkcyjne (Sidorkiewicz, 2011). Turystyka motywacyjna cechuje się najbardziej intensywnym występowaniem w Stanach Zjednoczonych oraz Europie Zachodniej. Miejsca odbywania podróży motywacyjnych są jednak bardzo zróżnicowane i zależne od uczestnika, i potencjalnych korzyści osiągniętych dzięki niemu. Do miejsc tych należą zarówno egzotyczne destynacje (trudno dostępne dla turystów indywidualnych), oryginalne miejsca, jak również wystawne kolacje w prestiżowych restauracjach (Sidorkiewicz, 2011).

Przemysł wystawienniczy to, z kolei, zarówno organizacja wystaw, jak i targów. Pojęcia te stosowane są często wymiennie, jednak takie synonimiczne użycie jest z teoretycznego punktu widzenia błędne, ponieważ wystawa jest tylko i wyłącznie pokazem, gdzie wyroby są prezentowane bez możliwości zakupu, natomiast targi jest to zorganizowana forma pokazu, w których jest możliwość zawarcia transakcji na dużą skalę i zakupu produktów jednej lub wielu branż. Z powodu jednak wielkiego podobieństwa w formie, terminy są w większości literatury

turystycznej traktowane synonimicznie. W literaturze spotyka się również definicję wystawy światowej, jako wielkiej międzynarodowej wystawy organizowanej w pewnych odstępach czasowych w różnych krajach, gromadzącej eksponaty z różnych dziedzin życia (Encyklopedia PWN, 1999). Co ciekawe z wieloma wystawami światowymi łączyły się przełomowe osiągnięcia techniczne, gdzie przykładem była budowa Crystal Palace w Londynie w 1851 roku, Wieży Eiffla w Paryżu w 1889 oraz artystyczne, np. zaprezentowanie obrazu Pabla Picassa „Guernica" w 1937 w Paryżu, czy obrazu Salvadora Dali „San Wenus" w 1939 w Nowym Jorku (Sidorkiewicz 2011). Również w obecnych czasach największe i najbardziej znane wystawy/ targi organizowane są w specjalnie w tym celu budowanych wielofunkcyjnych centrach wystawowych czy kongresowych. Są to zespoły budynków, które zlokalizowane są w największych miastach lub ich pobliżu.

W rankingach prowadzonych przez międzynarodowe organizacje istnieją zestawienia ogólnej liczby organizowanych spotkań na świecie, jednak nie stosują one podziału na wyróżnione wcześniej trzy grupy, a wewnętrzne kryteria. W rankingu międzynarodowej organizacji ICCA (więcej o organizacji i kryteriach w podrodziale 2.3. – tabela 1) za rok 2011, najwyższe miejsca w zestawieniu pod względem globalnym zajęły kolejno: Stany Zjednoczone (z 759 spotkaniami), Niemcy (z 577 spotkaniami) Hiszpania (z 463 spotkaniami), Wielka Brytania (z 434 spotkaniami), Francja (428 spotkań) oraz Włochy (z 363 spotkaniami). Z kolei, ranking ICCA (2012) dotyczący liczby spotkań w 2011 roku z podziałem na miasta wskazuje już od kilku lat, że na świecie globalnym liderem jest Wiedeń, w którym odbyło się aż 181 spotkań. Kolejnymi miastami o największej liczbie organizowanych międzynarodowych spotkań są: Paryż (174 spotkania), Barcelona (150), Berlin (147), a także Singapur, z liczbą142 spotkań (ICCA, 2012).

W Polsce turystyka biznesowa zaczęła rozwijać się znacznie później niż w Stanach Zjednoczonych, czy krajach Europy Zachodniej. Jej początki sięgają okresu po 1945 roku i związane są z powstaniem na polskim rynku zagranicznych systemów hotelowych. Do przykładów należy uznać hotel „Forum" należący do brytyjskiej sieci hoteli Inter-Continental Hotels Corporation. Natomiast, najwcześniejszym przykładem polskim w turystyce biznesowej była marka Orbis, która założyła w swej strukturze wyspecjalizowaną komórkę Biura Kongresów, którego działalność przyczyniała się do organizacji różnego rodzaju kongresów lub wydarzeń politycznych, a także zagranicznych delegacji (Sidorkiewicz, 2011).

Po raz pierwszy formalnie wyróżniono jednak turystykę biznesową w 1997 roku podczas programu pomocowego Unii Europejskiej – PHARE TOURIN II, mającego na celu unowocześnienie polskiej turystyki przed wstąpieniem do Unii Europejskiej (www.skkp.org.pl – 20.05.2013). W ramach tego programu wybrano pięć produktów markowych, które w sposób znaczący miały szansę zwiększyć zainteresowanie turystów krajem (Nowakowska, Przydział, 2006). Turystyka biznesowa została wówczas wybrana jako jedna z marek obok marki turystyki

aktywnej, rekreacyjnej i specjalistycznej, marki turystyki miejskiej i kulturowej, marki turystyki na terenach wiejskich, marki turystyki przygranicznej i tranzytowej (Nowek, 2006). W ramach programu powołany został również zespół pięciu Menedżerów Produktów Markowych, których zadaniem było m.in. skupianie wszelkich podmiotów (firm i osób) zainteresowanych rozwijaniem konkretnego produktu turystycznego, jego rozwijaniem i komercjalizowaniem, wobec konieczności konkurowania na wolnym rynku europejskim. Menedżerem Marki Turystyki Biznesowej został wówczas Sławomir Wróblewski, który zainicjował również utworzenie Stowarzyszenia „Konferencji i Kongresów w Polsce" (SKKP). Powstało ono w roku 1998, jako efekt dostrzeżenia pewnej szansy dla rozwoju rynku turystycznego poszczególnych regionów, które miało na celu integrację działań środowisk zainteresowanych rozwojem turystyki biznesowej głównie spośród prywatnych przedsiębiorców, a także stworzeniem partnerstwa i dialogu z podmiotami publicznymi. Okresowi temu towarzyszyła również restrukturyzacja polskiej struktury administrowania turystyką, co zaowocowało stopniową likwidacją Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki (www.skkp.org.pl – 20.05.2013).

Od 1998 roku następował stały wzrost przyjazdów z zagranicy w interesach i sprawach służbowych. Turystyka biznesowa jest zatem potencjalnym źródłem dochodów z sektora turystycznego. W 1999 powołano Polską Organizację Turystyczną „w celu wzmocnienia promocji Polski w dziedzinie turystyki w kraju i za granicą oraz tworzenia warunków współpracy organów administracji rządowej, samorządu terytorialnego i organizacji zrzeszających przedsiębiorców z dziedziny turystyki, w tym samorządu gospodarczego i zawodowego oraz stowarzyszeń działających w tej dziedzinie" (*Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej*). Z kolei, najistotniejszą datą było powołanie z ramienia Polskiej Organizacji Turystycznej w 2002 roku osobnej jednostki odpowiedzialnej za promocję Polski jako atrakcyjnej destynacji dla organizacji spotkań i wydarzeń biznesowych – Poland Convention Bureau (PCB).

Po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej 1 maja 2004 roku, rozpoczęto etap strategicznego planowania i wdrażania metod rozwoju turystyki, z zachowaniem podziału na pięć produktów markowych. Doprowadziło to do tworzenia strategii rozwoju turystyki na dane okresy i w danych województwach, regionach, miastach, dla których nadrzędną była Strategia Rozwoju Turystyki w Polsce (obecnie na okres 2007-2013), w czym również zawarto plany rozwoju turystyki biznesowej. Od tego czasu jej rozwój był bardzo prężny (Sidorkiewicz, 2011).

Turystyka biznesowa jest coraz bardziej znaczącym rodzajem turystyki pod względem ekonomicznym, stanowiąc w turystyce międzynarodowej sektor niezwykle trwały, o dyskretnej, aczkolwiek regularnej ekspansji (Gaworecki, 2006). Tym samym jest najszybciej rozwijającym się typem turystyki na świecie. Wskazują na to badania zgodnie, z którymi około 30–40% przyjazdów na świecie to przyjazdy w celach biznesowych (UNWTO, 2012). Do najważniejszych cech

turystyki biznesowej zaliczyć można jej krótkotrwałość i elitarność, co zdecydowanie wyróżnia ją od turystyki wypoczynkowej (Sidorkiewicz, 2011). Dodatkowymi cechami charakterystycznymi dla niej jest również jej wysoka dochodowość i wysoka specjalizacja. W porównaniu do form turystyki poznawczej czy rekreacyjnej, w turystyce biznesowej zdecydowanie mniej istotne są czynniki, takie jak: dochód, czy cena, czyniąc z niej najbardziej dochodowy sektor turystyki (Gaworecki, 2006). Szacuje się, że turyści biznesowi pozostawiają na wyjazdach służbowych o 4-5 razy więcej środków finansowych niż zwyczajny turysta (POT, 2006). Sprawia to, że dla wielu lokalnych przedsiębiorców (przede wszystkim hotelarzy, restauratorów i przewoźników) są oni bardziej opłacalnymi klientami niż zwykli turyści, mimo że jakość świadczonych usług musi być wyższa.

Dodatkowo, w przypadku turystyki biznesowej należy zwrócić uwagę na to, iż różni się ona od innych form turystyki uwarunkowaniami socjoekonomicznymi. Intensywność podejmowania podróży biznesowych jest mniej podatna na wahania meteorologiczne, jak również na sezonowość i czas wolny, co korzystnie wpływa na wynik ekonomiczny. Jest, z kolei, bardziej podatna w skali globalnej na ogólną koniunkturę gospodarczą (Gaworecki, 2006).

Również obszar odbywania turystyki biznesowej różni się od turystyki rekreacyjnej – w większości destynacją wyjazdów służbowych są miasta, bądź obszary zurbanizowane, gdyż to w nich w większości ulokowane są siedziby firm, obiekty noclegowe, centra konferencyjne i targowe, jak również lepiej rozwinięta jest sieć komunikacyjna, czy rozrywkowo-kulturowa (Davidson, Cope, 2003). Powszechnie uważa się, że przemysł spotkań przyczynia się do wzmożenia rozwoju miast czy regionów, a także ma wpływ na kreowanie ich wizerunku oraz podejmowanie nowych inwestycji (Meyer, 2011). Wielkość turystyki biznesowej często jest traktowana jako wyznacznik wskaźnika rozwoju gospodarczego kraju (Gołembski, 2006).

Rynek turystyki biznesowej w dalszym ciągu zdominowany jest głównie przez miasta Europy Zachodniej oraz Ameryki Północnej. Dane ICCA (2010) wskazują, że na 20 krajów, w których organizowane są międzynarodowe konferencje, jedynie pięć znajduje się poza tymi kontynentami. Pomimo braku prognoz na temat przyszłego rozkładu geograficznego turystyki biznesowej w literaturze, można przewidywać, że zmiany będą następować zgodnie z przewidywaniami UNWTO (2012) dotyczącymi całego rynku turystycznego. Zgodnie z nimi duży rozwój ośrodków konferencji czeka Azję oraz Amerykę Południową, natomiast spadek nastąpi w Europie. W czasach kryzysu znaczna część spotkań może zacząć być organizowana w miastach niebędących stolicami (tzw. *second-tier cities*), oferującymi lepszą jakość usług przy odpowiedniej infrastrukturze za niższą cenę oraz z większą elastycznością terminową. Alternatywnymi destynacjami pod tym względem są miasta w Afryce, a także Ameryce Południowej lub Europie Wschodniej (Pawlicz, 2011). Czarnym scenariuszem w prognozach

zmian w rozwoju turystyki biznesowej jest duża redukcja kosztów w przedsiębiorstwach i, albo całkowita rezygnacja z organizowania konferencji na rzecz na przykład telekonferencji, albo ich organizacja we własnym zakresie (Buhalis, Costa, 2006). Ze względu na to wiele convention bureaux stara się promować wizerunek swoich regionów bądź miast jako oferujących usługi na wysokim poziomie, ale za niską cenę. Przykładem jest kampania CB Germany, która stara się zmienić wizerunek Niemiec jako kraju stosunkowo drogiego dla potencjalnych organizatorów konferencji (Pawlicz, 2011).

2.3. Charakterystyka turystyki biznesowej w Polsce

Sektor turystyki biznesowej w Polsce jest sektorem dominującym w całym zjawisku turystyki, a jego rola cały czas rośnie. W 2011 roku liczba przyjazdów służbowych i w interesach wzrosła z 3,1 mln do 3,5 mln przyjazdów, zwiększając przewagę nad przyjazdami turystyczno-wypoczynkowymi, które osiągnęły około 3,1 mln (dane Instytutu Turystyki za trzy pierwsze kwartały, 2011).

Stowarzyszenie Konferencje i Kongresy w Polsce oszacowało natomiast, że przyjazdy służbowe utrzymują się na poziomie 4,3–5,2 mln osób rocznie, a motyw biznesowy to cel przyjazdu około 30% spośród wszystkich turystów odwiedzających Polskę, który w ponad 40% łączy interesy z innymi celami podróży (Jankowska, 2011).

Innymi danymi dotyczącymi turystyki biznesowej są opracowywane przez Poland Convention Bureau statystyki, oparte na danych zbieranych przez regionalne convention bureaux oraz obiekty konferencyjne. Na świecie takie dane zbierane są przez międzynarodowe organizacje takie jak UIA (z ang. *Union of International Association*) oraz ICCA (z ang. *International Congress and Convention Associations*), a także UNWTO (Światową Organizację Turystyki – *World Tourism Organization*), które zajmują się badaniem wielkości przemysłu spotkań w kontekście spotkań międzynarodowych stowarzyszeń i na tej podstawie układają swoje rankingi. Dane te różnią się między sobą w dość dużym stopniu głównie przez kryteria dotyczące liczby uczestników oraz czasu trwania. Przykładowo UNWTO w opracowaniach statystycznych bierze pod uwagę spotkania i wydarzenia biznesowe, których liczba uczestników jest większa niż 10, trwają co najmniej pół dnia, a miejsce, w którym się odbywają zostało opłacone specjalnie w tym celu (Celuch, 2013).

Zarówno ICCA, jak i UIA opracowują rankingi w oparciu o zebrane dane o spotkaniach stowarzyszeń (z ang. *association meetings*). Stosują natomiast różne kryteria przeprowadzania rankingów, które zaprezentowane zostały w tabeli numer 2.

Tabela 2. Polska i poszczególne miasta w rankingach ICCA i UIA w roku 2011

Międzynarodowe organizacje	**ICCA**	**UIA**
Kryteria przeprowadzenia rankingów	• spotkania odbywają się cyklicznie • skupiają minimum 50 uczestników • uczestnicy pochodzą z co najmniej 3 różnych krajów	• spotkania trwają co najmniej 3 dni • skupiają minimum 300 uczestników • uczestnicy pochodzą z minimum 5 krajów • przynajmniej 40 % uczestników pochodzi z zagranicy
Miejsce Polski w rankingach w 2011 roku	Polska na 21. miejscu – 168 spotkań	Polska na 23. miejscu
Miasta z największą liczbą spotkań	1. Warszawa – 65 spotkań 2. Kraków – 40 spotkań 3. Gdańsk – 23 spotkania 4. Wrocław – 10 spotkań 5. Poznań – 8 spotkań	1. Warszawa – 40 spotkań 2. Kraków – 30 spotkań 3. Gdańsk – 12 spotkań 4. Wrocław – 7 spotkań 5. Poznań – 6 spotkań

Źródło: Raport UIA 2012, Raport ICCA "*Country and City Rankings Report 2011*", www.poland-convention.pl (20.05.2013)

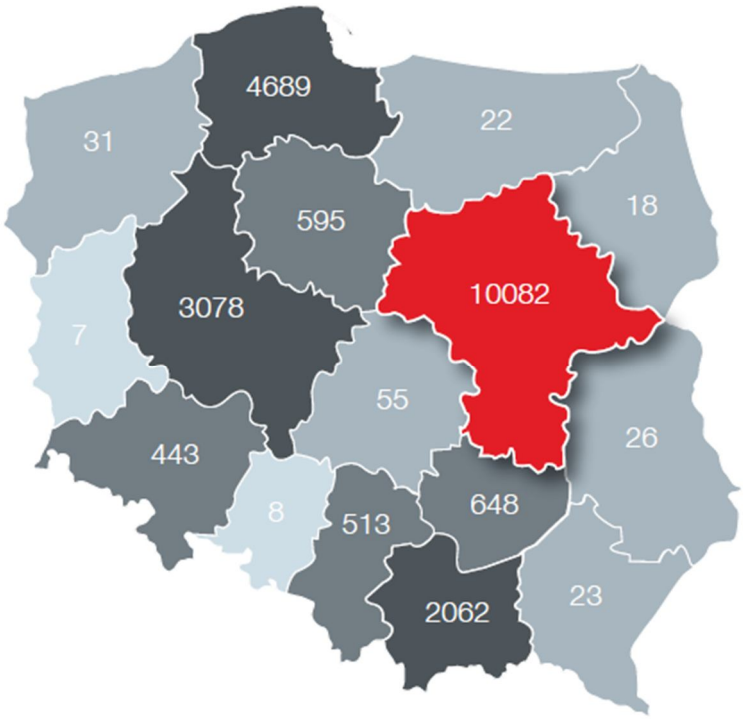
Jak widać Polska zajmuje wysokie miejsce w rankingach międzynarodowych, które wzrasta z roku na rok (w 2010 – 32. miejsce z 98 spotkaniami w raporcie ICCA, w 2011 – 21. miejsce ze 168 spotkaniami). Miasta, które uważane są za czołówkę w przemyśle spotkań to Warszawa, która w statystykach ICCA organizowała 65 spotkań, zajmując tym samym 28. miejsce na świecie. Kolejnymi miastami w rankingach były: Kraków (50 miejsce - 40 spotkań), Gdańsk (92 miejsce - 23 spotkania), Wrocław (211 miejsce - 10 spotkań), Poznań (232 miejsce - 8 spotkań). Podobne statystyki przedstawia ranking UIA. W Polsce Warszawa dominuje, jako destynacja spotkań biznesowych głównie dzięki najlepiej rozwiniętej w kraju infrastrukturze konferencyjnej, portu lotniczego, jak i hoteli, obiektów konferencyjnych, kończąc na profesjonalnych dostawcach usług (www.wcb.pl – 05.05.2013).

Należy jednak pamiętać, że przedstawione statystyki są obciążone pewnym błędem metodologicznym i nie rejestrują wszystkich spotkań, które odbywają się w kraju. Najbardziej miarodajnymi statystykami turystyki biznesowej w Polsce są raporty prowadzone od 2009 roku przez Poland Convention Bureau na podstawie danych zbieranych przez regionalne convention bureaux oraz centrami konferencyjnymi (www.pcb.pl – 05.05.2013). W wydanych czterech edycjach raportów zaobserwować można zarówno, jak rosła liczba spotkań biznesowych organizowanych w Polsce, jak również to, jak rozwijała się sieć zbierania statystyk dotyczących tego sektora.

Raport zawiera nieco inny podział niż ten zaproponowany przez Sidorkiewicz (2011) i Davidson'a, Cope'a (2005) – zawiera dodatkowe rozdzielenie turystyki motywacyjnej od korporacyjnej. W latach 2009-2012 łączna liczba spotkań niezmiennie rosła – pomiędzy 2009, a

2012 wzrosła ponad pięciokrotnie osiągając liczbę 22 300 spotkań, z czego najwięcej kongresów i konferencji (10 622 spotkań), następnie wydarzeń motywacyjnych (5 305 spotkań), wydarzeń korporacyjnych (4 657 spotkań) oraz targów/wystaw (1 716 spotkań). Dane te zawierają jednak duży błąd wynikający z progresywnego rozbudowywania sieci zbierania danych dotyczących turystyki biznesowej w Polsce i stopniowo coraz większej współpracy centrów konferencyjnych.

Poniższa mapa (nr 1) przedstawia miejsca organizacji spotkań i wydarzeń turystyki biznesowej w 2012 roku z rozbiciem na województwa.



Mapa 1. Liczba spotkań i wydarzeń z podziałem na województwa w 2012 roku
Źródło: Celuch K., 2013, *Raport „Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce – Poland Meetings and Events Industry Report 2013”*, PCB, Warszawa

Jak widać najwięcej spotkań odnotowano w województwie mazowieckim, następnie w województwie pomorskim, wielkopolskim, małopolskim. Kolejnymi województwami ze znaczącymi wynikami było województwo świętokrzyskie, kujawsko-pomorskie, śląskie oraz dolnośląskie. Są to województwa, w których funkcjonują regionalne convention bureaux.

W raporcie Poland Convention Bureau za rok 2012 można również zobaczyć strukturę uczestników spotkań w wydarzeniach biznesowych oraz rodzaj spotkań. Wynika z tego, że 50% z nich było grupą ogólnopolską, a zatem uczestniczyło w spotkaniach poza swoim województwem zamieszkania, natomiast tylko 16% uczestników pochodziło z zagranicy. Jeśli chodzi o tematykę spotkań to w 27% były to spotkania humanistyczne, w 23% - ekonomiczne, w 24% techniczne, 16% - medyczne, a pozostałych 10% - informatyczno-komunikacyjne. Natomiast dane określające

rodzaj grup organizujących spotkania wskazują, że w 78% były to przedsiębiorstwa, następnie w 13% instytucje rządowe (PCB, 2013).

Statystyki i miejsce Polski w rankingach są niepodważalnym dowodem na coraz większe znaczenie turystyki biznesowej w ogólnej strukturze turystyki w Polsce. Objawia się to również w coraz większej liczbie inwestycji o charakterze długofalowym. Polska miała już dofinansowania z ramienia Unii Europejskiej, gdzie na lata 2007-2013 przyznano 9,7 mld euro na program „Kapitał ludzki", z których duża część została zainwestowana w organizatorów turystyki biznesowej. Prognozy na najbliższe lata wskazują również, że przy braku znaczących spadków koniunkturalnych jej wzrost powinien zachować dotychczasowe tempo wzrostu (UNWTO, 2012).

2.4. Zarządzanie turystyką biznesową – istota, elementy, instrumenty

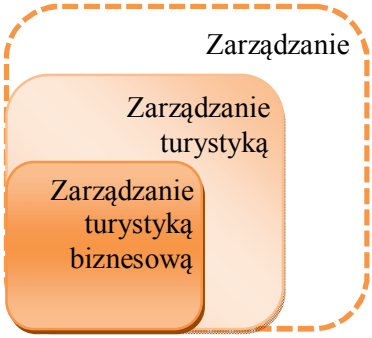
Dla podjęcia rozważań nad zarządzaniem turystyką biznesową celowe wydaje się uprzednie sprecyzowanie podstawowych pojęć, takich jak zarządzanie, zarządzanie w turystyce oraz wskazanie miejsca zarządzania turystyką biznesową w teorii zarządzania.

W literaturze występuje mnogość definicji związanych z „zarządzaniem", jednakże większość jest zgodne co do tego, że jest to proces świadomego i ciągłego kształtowania organizacji przy danych jej zasobach, prowadząc do realizacji wyznaczonych celów. Do jednego z najbardziej powszechnych ujęć należy definicja R. W. Griffina (2000), wedle której zarządzanie to zespół działań decyzyjnych, obejmujących planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, służącym osiąganiu wyznaczonych celów przy wykorzystaniu dostępnych zasobów: ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych (Griffin, 2000, s.38).

Ze względu na rozdrobnienie i heterogeniczność rynku turystycznego, który składa się z pojedynczych produktów utworzonych wokół walorów turystycznych, rozbitych terytorialnie, zwrócono uwagę na potrzebę zarządzania całym systemem gospodarki turystycznej (Kruczek, Zmyślony, 2010). Zarządzanie w turystyce, analogiczne do definicji Griffina (2000), obejmuje swym zakresem jedynie sektor turystyki i można podzielić go bardziej lub mniej szczegółowo. Najbardziej szczegółowy wydaje się podział na zarządzanie konkretnymi przedsiębiorstwami z takich działów turystyki, jak: usługi hotelarskie, biura podróży, obsługa ruchu turystycznego (przewodnictwo, pilotaż, informacja turystyczna), czy pozostałych sektorów, m.in. gastronomii, przewozów turystycznych, rekreacji. Z kolei, szerszy podział przedstawia rozbicie zarządzania na poszczególne rodzaje ruchu turystycznego, m.in.: zarządzanie turystyką przyrodniczą, kwalifikowaną, czy zarządzanie turystyką biznesową.

Zarządzanie turystyką biznesową jest podporządkowane ogólnej koncepcji zarządzania i zarządzania w turystyce, zarówno w zakresie pojęciowym, elementach, a także stosowanych

instrumentach. Umożliwia natomiast uszczegółowienie koncepcji zarządzania w praktycznym zastosowaniu do konkretnego segmentu turystyki – turystyki biznesowej (rysunek 3).



Rysunek 3. Miejsce zarządzania turystyką biznesową w zarządzaniu
Źródło: opracowanie własne na podstawie całości literatury

Z powodu braku występowania w literaturze definicji zarządzania turystyką biznesową, na potrzeby poniższej pracy wprowadzona została definicja własna oparta na definicjach „zarządzania" oraz „zarządzania turystyką", w myśl której: „zarządzanie turystyką biznesową to zespół działań w sektorze turystyki biznesowej obejmujący planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę za pomocą finansów (sektora turystyki biznesowej), ludzi (branży turystyki biznesowej), rzeczy (produktów turystyki biznesowej) oraz informacji w danym kraju, regionie lub mieście służącym osiąganiu wyznaczonych celów w sektorze turystyki biznesowej". Do celów takich, zdaniem autorki, zaliczyć należy przede wszystkim:

- zwiększenie ruchu turystyki biznesowej,
- dostosowanie jej do potrzeb turystów biznesowych (popytu),
- dostosowanie jej jakości do powszechnie występujących trendów oraz ogólnie przyjętych standardów.

Poniższy schemat prezentuje powyższą definicję – rysunek 4.

Rysunek 4. Istota zarządzania turystyką biznesową
Źródło: opracowanie własne na podstawie Sarnowskiego J., Kirejczyk E., Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym, AlmaMer Wyższa Szkoła Humanistyczna, Warszawa 2007.

W zaprezentowanej definicji zarządzania turystyką biznesową wyróżnić można dwa nowe elementy dodane do standardowych definicji zarządzania: podział terytorialny (na kraj, region lub miasto) oraz określenie najważniejszych celów: aspekt rozwoju zjawiska turystyki biznesowej, zaspokajania popytu oraz podnoszenia jakości jako podstawowych celów zarządzania turystyką biznesową. Otóż, w większości definicji zarządzania obejmujących głównie działalność przedsiębiorstw, obszar działań oraz cele nie zostają doprecyzowane ze względu na ich różnorodność w całym zbiorze różnorodnych przedsiębiorstw. Na potrzeby niniejszej pracy sprecyzowanie obszaru oraz celów jest, jednak, niezbędne ze względu na coraz bardziej powszechne stosowanie praktyk decentralizacji systemu zarządzania turystyką (Kruczek, Zmyślony, 2010), wzrost zapotrzebowania na jakość (Szczepanowski, 2012) oraz potrzebę łączenia podejścia tradycyjnego – geograficznego z podejściem ekonomicznym, w którym nakłada się nacisk na popyt i konkurencyjność (Bachvarov, Napierała, 2007). Autorka kierowała się uniwersalnym zdaniem, które można zastosować również do turystyki biznesowej, w myśl którego: „Każdy podmiot turystyczny, niezależnie od wielkości i sektora, który reprezentuje, musi najpierw doprowadzić do sprzedaży regionu, a dopiero później własnej oferty. Nabywca postrzega

bowiem jego działalność jako integralny element większego organizmu – regionu.” (Zmyślony, 2008, s. 178-179, za: Murphy, 2004)

Analogicznie do klasycznych elementów zarządzania stworzonych przez klasyka zarządzania – Henri’ego Fayola, zarządzanie w turystyce biznesowej również posiada poszczególne etapy: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolę. Zgodnie z pierwotnym ujęciem zarządzania w odniesieniu do organizacji, planowanie polega głównie na formułowaniu celów i wyznaczaniu sposobu ich osiągania w danych warunkach otoczenia przedsiębiorstwa. Organizowanie jest procesem logicznego grupowania działań i zasobów, w taki sposób, aby osiągnąć wyznaczone cele. Motywowanie polega na oddziaływaniu na postawy oraz zachowania pracowników, aby zwiększyć efektywność ich pracy. Kontrola to, z kolei, etap obserwacji oraz porównywania stanu rzeczywistego ze stanem planowanym, ustalanie wielkości odchyleń, a także przyczyn ich powstania (Sarnowski, Kirejczyk 2007).

W turystyce biznesowej mamy do czynienia z tymi samymi funkcjami zarządzania, co w organizacji, jednakże ich realizacja jest bardziej złożona (Nawrot, Zmyślony 2009). Poszczególne etapy zbliżone są działaniami do zarządzania turystyką w regionie, z tym że dodatkowo zawężone jedynie do sektora turystyki biznesowej. W etapie planowania decyzje dotyczą wielu podmiotów z branży turystyki biznesowej, dlatego wszelkie decyzje poprzedzone są dyskusją, a podejmowane zostają w sposób kolegialny. Do wad tego można zaliczyć wydłużenie czasu planowania, jak również rozmycie odpowiedzialności w późniejszej ich realizacji. Ponadto, ze względu na wieloaspektowość turystyki w regionie cele są bardziej ogółowo formułowane, a ich rezultaty częściowo niewymierne lub niemierzalne. Planowanie turystyki biznesowej w kraju bądź regionie polega w głównej mierze na tworzeniu strategii rozwoju, a w związku z tym okres planowania jest dłuższy niż w planach biznesowych przedsiębiorstw – wynosi zazwyczaj 10 do 20 lat (Kruczek, Zmyślony, 2010).

Podstawową różnicą w etapie organizowania turystyki biznesowej odniesionego do szczebla krajowego, regionalnego, bądź miejskiego, jest bardziej złożona struktura niż w przypadku jednej organizacji i większa skala. Organizowaniu nie podlegają osoby indywidualne (tak jak w przypadku przedsiębiorstw), lecz podmioty gospodarcze bezpośrednio lub pośrednio zaangażowane w świadczenie usług turystyki biznesowej, dlatego priorytetem jest tworzenie grupy partnerskiej, bez podziałów hierarchicznych, która umożliwiłaby powiązanie dotychczas luźnych struktur regionów turystycznych. Poza tym, oprócz aspektu strukturalnego (budowaniu i utrzymywaniu struktury partnerskiej), proces organizowania ma jeszcze drugi aspekt, tzw. procesowy, polegający na organizowaniu inwestycji turystycznych i komplementarnych, a także infrastruktury zgodnej z potrzebami turystów biznesowych (Kruczek, Zmyślony 2010).

Trzeci etap – motywowanie w turystyce biznesowej, zwane również przewodzeniem, różni się w największym stopniu od zarządzania w przedsiębiorstwie. Różnica znów dotyczy przede wszystkim charakteru podmiotów – nie są to pojedynczy pracownicy, lecz osobne podmioty gospodarcze, w związku z czym niemożliwe jest wykorzystywanie technik motywowania, które w większości odwołują się do cech indywidualnych pracownika, stanowiska, bądź sytuacji zawodowej (Kruczek, Zmyślony, 2010). Ważna jest integracja podmiotów, tworzenie partnerstw oraz włączanie ich do procesów decyzyjnych (Szczepanowski, 2012).

Z kolei, działania kontrolne zarówno turystyki, jak i turystyki biznesowej są o wiele szersze w swym zakresie ze względu na oddziaływanie turystyki na wiele obszarów społeczno-gospodarczych. Kontrola powinna dotyczyć przede wszystkim: poziomu zaspokojenia potrzeb turystów, efektywności ekonomicznej, zmian społecznych i kulturowych w mieście, regionie lub kraju oraz wpływu na środowisko naturalne (Kruczek, Zmyślony, 2010). Najważniejszym elementem jest, podobnie do wcześniejszych etapów zarządzania, współdziałanie, polegające na ustaleniu wspólnych standardów jakościowych oferowanych produktów i usług poprzez m.in. programy standaryzacyjne (Kruczek, Zmyślony, 2010).

Decyzje strategiczne w turystyce biznesowej są podejmowane na poszczególnych poziomach: międzynarodowym, krajowym, regionalnym, lokalnym, miejskim (Sidorkiewicz, 2011; Pawlicz, 2011). Coraz bardziej zwraca się uwagę na rozwój trzech ostatnich poziomów decyzyjności i jak największej decentralizacji w systemie zarządzania. Od kilku lat w środowisku naukowym i ekonomicznym występuje opinia, że zarządzanie turystyką na poziomie regionów jest koniecznością ich funkcjonowania oraz, że coraz powszechniej regiony turystyczne przyjmują styl zarządzania przypominający zarządzanie w korporacjach (Kruczek, Zmyślony, 2010).

Zarządzanie regionem turystycznym (z ang. *tourist region management*) (Meyer, Milewski, 2009) lub termin pokrewny „zarządzanie turystyką w regionie" (z ang. *destination governance*) (UNWTO, 2010) jest to szereg działań skierowanych na rozwój regionalnej i lokalnej gospodarki turystycznej, podejmowane przez podmioty polityki turystycznej poziomu regionalnego i lokalnego przez wyznaczenie celów, a także kształtowanie wymaganych efektów wykorzystując dostępne instrumenty. Polega przede wszystkim na ustalaniu i wdrażaniu spójnej polityki (strategii) turystycznej oraz dopasowanego do niej systemu organizacyjnego i decyzyjnego. Proces zarządzania wyznacza działania operacyjne, priorytety oraz cele rozwoju, a także prognozowanie w turystyce w regionie (UNWTO, 2010). Innymi słowy jest to strategia bądź metoda rozwoju gospodarki turystycznej w regionie. Strategia jest w tym wypadku instrumentem zarządzania regionem turystycznym, dzięki któremu zarówno władze regionalne, jak i lokalne mogą realizować programy rozwoju gospodarki turystycznej, które są zgodne z zasadami krajowymi oraz Unii Europejskiej (Meyer, Milewski, 2009).

Współcześnie, coraz większą wagę przywiązuje się również do jakości, jako podstawowego oczekiwania turysty (Szczepanowski, 2012). Szczególnie ważną rolę odgrywa ona w turystyce biznesowej, która cechuje się wyższą specjalizacją od innych form turystyki (Sidorkiewicz, 2011). Definicja „jakości" stworzona przez Światową Organizację Turystyki, określa ją, jako spełnianie wszystkich zgodnych z prawem wymagań i oczekiwań klienta, za określoną i przyjętą cenę, przy jednoczesnym przestrzeganiu wymagań jakościowych takich elementów, jak m.in.: bezpieczeństwo, higiena, dostępność usług turystycznych oraz zachowanie harmonii środowiska naturalnego (Zmyślony, 2008). Zarządzanie jakością, a zatem tworzenie szeregu przedsięwzięć umożliwiających ekonomiczne wytwarzanie dóbr i świadczenie usług, które spełniałyby oczekiwania klientów, jest niezbędne, ponieważ przy tak dużym rozdrobnieniu podaży turystyki biznesowej, również produkt ulega rozbiciu, co obniża jego ocenę (Zmyślony, 2008). W takich warunkach niezbędna jest integracja, jak również ciągła poprawa jakości usług turystycznych w aspekcie strategicznym, lecz również ekonomicznym, marketingowym, technologicznym i ekologicznym – również w turystyce biznesowej. Te wszystkie cechy zawiera tzw. zintegrowany system zarządzania jakością w regionie turystycznym (Integrated Quality Management - IQM), do którego podstawowych kategorii można zaliczyć (Zmyślony, 2008):

1. Programy jednorazowe:

- projekty inwestycyjne, które poprzez dokonywanie dużych inwestycji, powodują wzrost jakości produktu turystycznego regionu. Finansowanie jednak takich inwestycji wymaga najczęściej współpracy podmiotów lub współpracy publiczno-prywatnej, z kolei inwestycje na dużą skalę lub nawet infrastrukturalnych często wpisują się do zadań samorządów terytorialnych.
- programy poprawy dostępności komunikacyjnej dotyczące rozwiązań infrastruktury drogowej.
- zintegrowane systemy wizualnej informacji zewnętrznej – wprowadzenie jednakowego systemu tablic i drogowskazów zewnętrznych do atrakcji turystycznych.

2. Programy powtarzalne (cykliczne):

- programy szkoleniowe i treningowe – jedna z podstaw zintegrowanego zarządzania jakością w regionie turystycznym, o różnorodnej tematyce uwzględniającej aktualne zmiany na rynku turystycznym, skierowane do wszelkich usługodawców – bezpośrednio i pośrednio związanych z turystyką, zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym.
- zintegrowane kreowanie wydarzeń – prowadzenie wspólnego regionalnego kalendarza wydarzeń, które pozwala uniknąć powtarzania się tematyki oraz nakładania terminów, a także łączyć kilka mniejszych imprez w jeden cykl wydarzeń o potencjale wpisania się na trwałe w wizerunek regionu.

3. Programy ciągłe:

- zintegrowane systemy standaryzacyjne – ustalenie standardów dotyczących m.in.

zakwaterowania, gastronomii (np. potraw regionalnych), elementów informacji turystycznej, transportu i komunikacji.

- zintegrowane systemy informacji turystycznej, promocji i dystrybucji – wykorzystywanie nowoczesnych technologii informatycznych, Internetu wraz z integracją systemu informacji turystycznej, informacji wewnętrznej i promocji zewnętrznej, nierzadko wraz z systemem rezerwacyjnym. Niezbędne są zintegrowane działania na takich polach jak: jednolita forma graficzna folderów informacyjno-promocyjnych i ich szeroka dystrybucja, sieć połączonych ze sobą centrów informacji turystycznej, sprzedaż pamiątek, czy prowadzenie portalu regionalnego, m.in. dotyczących turystyki biznesowej.
- zintegrowane systemy gromadzenia i przetwarzania danych oraz badań marketingowych – Polska na tle innych krajów ma duże zaległości w prowadzeniu statystyk. Badania statystyczne przyjazdów turystów są niezwykle ważne, ponieważ jest to jedyny sposób mierzenia skuteczności opisanych programów jakościowych. Działania powinny opierać się na utworzeniu podmiotu, który byłby odpowiedzialny za zbieranie danych marketingowych od podmiotów branży turystycznej, tworzeniu baz danych wraz z przetwarzaniem ich w celach operacyjnych, a także przeprowadzanie okresowych badań jakościowych popytu turystycznego pod kątem elementów uzgodnionych przez podmioty. Istotność badań statystycznych polega na tym, że powstaje tzw. podażowy zakres informacji marketingowej, dostarczający cennych informacji dla podmiotów tworzących ofertę turystyczną w danym regionie, a także potencjalnych inwestorów.
- zapewnienie bezpieczeństwa turystom i mieszkańcom przebywających w regionie – działania w tym zakresie mogą polegać na wprowadzeniu monitoringu w najbardziej zatłoczonych punktach, restrykcje dotyczące konsumpcji alkoholu w miejscach publicznych oraz walce z przestępczością poprzez zwiększenie liczby patroli.
- zintegrowane programy ochrony środowiska naturalnego – wyznaczane zazwyczaj już na etapie tworzenia strategii tak, aby działania na rzecz rozwoju jakości turystyki nie prowadziły do obniżenia jakości środowiska naturalnego.
- tworzenie zintegrowanych pakietów dóbr i usług turystycznych – integracja podmiotów może prowadzić do bezpośredniego łączenia ich produktów i usług w postaci m.in. karty turystycznej umożliwiających korzystanie z licznych zniżek w restauracjach, muzeach, komunikacji transportem lokalnym. Największa integracja przedstawia się w formie np. tras tematycznych, bądź łączonych produktów specjalnych.

Na koniec, warto również zastanowić się nad instrumentami zarządzania turystyką biznesową. Podstawowym instrumentem zarządzania jest strategia (Meyer, Milewski, 2009). W zarządzaniu przedsiębiorstwem jest to strategia przedsiębiorstwa bądź plan biznesowy, w

zarządzaniu turystyką – strategia rozwoju turystyki bądź promocji danych obszarów, regionów. Do podstawowych instrumentów polityki turystycznej należą (Sidorkiewicz, 2011):

1. Instrumenty prawne, do których zalicza się: ogólny system prawny w państwie oraz ustawodawstwo turystyczne,
2. Ekonomiczne, takie jak: fiskalne i finansowe,
3. Administracyjne (przepisy prawne),
4. Organizacyjne – powoływanie organizacji odpowiedzialnych za promocję produktu turystycznego w kraju i za granicą, partnerstwo publiczno-prywatne,
5. Informacyjne – informacja turystyczna administrowana przez organizacje publiczne, promocja turystyki w kraju i za granicą.

Wymienione w omawianym podrozdziale zarówno podstawowe elementy zarządzania turystyką biznesową, jak i jego rodzaje działań w systemie zintegrowanym oraz w ujęciu regionalnym przy pomocy wymienionych instrumentów, przyczyniają się do zapewnienia jakości usług zgodnej ze standardami globalnymi. W następnym rozdziale zarządzanie tym sektorem turystyki omówione zostanie w ujęciu podmiotowym, ze szczególnym zwróceniem uwagi na convention bureaux – podmiot niniejszej pracy magisterskiej.

ROZDZIAŁ 3. Charakterystyka convention bureaux na świecie i w Polsce

W poniższym rozdziale opisane zostaną szczegółowo jednostki o nazwie convention bureaux, zajmujące swe miejsce w systemie zarządzania turystyką biznesową. Wyjaśnione zostanie, czym dokładnie są, jakie są ich główne założenia i zadania ogólne. Następnie opisana zostanie ich historia na świecie i w Polsce, jak również główne ośrodki występowania. W ramach usystematyzowania ich charakterystyki, zostaną one również umiejscowione w systemie zarządzania turystyką biznesową w Polsce, a także przedstawiona zostanie ich różnorodność struktury – zarówno prawnej, jak i finansowej w praktykach światowych.

3.1. Definicje oraz założenia działalności convention bureaux

Convention bureau według definicji Poland Convention Bureau to organizacja non-profit reprezentująca państwo, miasto lub region, zapewniająca profesjonalne wsparcie organizatorom spotkań i wydarzeń biznesowych, takich jak: kongresy, konferencje, podróże motywacyjne oraz imprezy korporacyjne (Celuch, 2012). Convention bureau jest wyrażeniem angielskim, tłumaczonym na język polski jako biuro spotkań lub też jako Biuro Konferencji i Kongresów. Pojęcie *convention* pochodzi od łacińskiego *convenire*: com- (wspólnie) i venire (przychodzić). *Bureau* natomiast oznacza biuro (Pawlicz, 2011). W wielu częściach świata, między innymi w

Polsce, przyjęła się nazwa „convention bureaux" (mimo, że z użyciem różnych zasad pisowni), natomiast w Stanach Zjednoczonych i Australii, skąd pochodzą pierwsze convention bureaux, preferowana jest nazwa Convention and Visitors Bureau – w skrócie CVB (Wróblewski, 2005). Przyjęta tam przez branżę turystyczną definicja stworzona przez Convention Industry Council (2005) brzmi: „Convention and Visitors Bureaux (CVBx) są organizacjami non-profit opłacanymi w zamian za reprezentowanie poszczególnych destynacji i pomoc w długoterminowym rozwoju społeczności poprzez strategie podróży i turystyki. Convention and Visitors Bureaux są przeważnie organizacjami członkowskimi skupiającymi przedsiębiorców zainteresowanych rozwojem turystyki i wydarzeń biznesowych. Dla odwiedzających, CVBx są pierwszym kontaktem z turystyką biznesową w mieście. Jako pewien zasób CVBx mogą służyć jako pośrednik lub punkt kontaktowy dla innych CVBx i planistów imprez, tour operatorów i turystów. Pomagają planistom w przygotowaniu wydarzeń i zachęcają turystów biznesowych do zwiedzenia miasta, jego stron historycznych, kulturalnych i rekreacyjnych" (Convention Industry Council, 2005 za: Jankowska, 2011, s.56). Definicja ta, mimo że o wiele bardziej rozbudowana odnosi się jednak w takim samym stopniu do convention bureaux, jak również Convention and Visitors Bureaux.

Definiując convention bureau wyodrębnić można dwie podstawowe charakterystyki według Sidorkiewicz (2011):

1) jest to bezstronny, oficjalny kontakt danej destynacji dla wszystkich organizatorów konferencji i wydarzeń turystyki biznesowej, zaczynając od ogólnych zapytań, kończąc na potwierdzonych realizacjach.

2) jest to pośrednik między organizatorami i planistami spotkania a lokalnymi/regionalnymi dostawcami usług turystyki biznesowej.

Zdaniem autorki pracy magisterskiej, do powyższej klasyfikacji możnaby dodać jeszcze trzeci punkt – promocję i reprezentowanie kraju, regionów lub miast na arenie międzynarodowej.

W kontekście instytucjonalnym convention bureaux są komórkami organizacyjnymi mającymi bezpośrednie znaczenie dla rozwoju produktów turystyki biznesowej o charakterze lokalnym i regionalnym. Zgodnie ze swymi założeniami statutowymi, koncentrują się one na promocji miasta lub regionu, jako miejsca atrakcyjnego do odbywania turystyki biznesowej, integracji lokalnych podmiotów gospodarczych branży turystycznej, tworzeniu pakietów produktów oraz przyczyniania się do wzrostu gospodarczego miasta i regionu przez zwiększenie liczby klientów biznesowych (Sidorkiewicz, 2011). Z kolei, według UNWTO (2010) są one organizacjami odpowiedzialnymi za zarządzanie turystyką na szczeblu regionalnym, jako podmioty skupione wokół turystyki biznesowej.

Jako obszar działania UNWTO (2010) podaje, że podmioty te działają w większości w regionach miejskich, ale również nadmorskich, górskich oraz wiejskich – w regionach, które specjalizują się tym konkretnym sektorem turystyki. Inne natomiast źródła podają, że działają one zwykle w stolicy województwa, jednak w swej działalności obejmują zwykle cały region i dzielą się na jedno ogólnokrajowe convention bureau działające w danym kraju oraz wiele regionalnych convention bureaux, nazywanych wymiennie miejskimi lub lokalnymi (Sidorkiewicz, 2011).

W definicjach częściowo zostają wymienione podstawowe zadania convention bureaux, do których należy zaliczyć przede wszystkim promocję i budowanie wizerunku odpowiedniego do odbywania turystyki biznesowej na danym obszarze. Spośród wszystkich jednak zadań działalności convention bureaux, zebrano wszystkie znalezione w literaturze i podzielono na cztery główne grupy, do których należą:

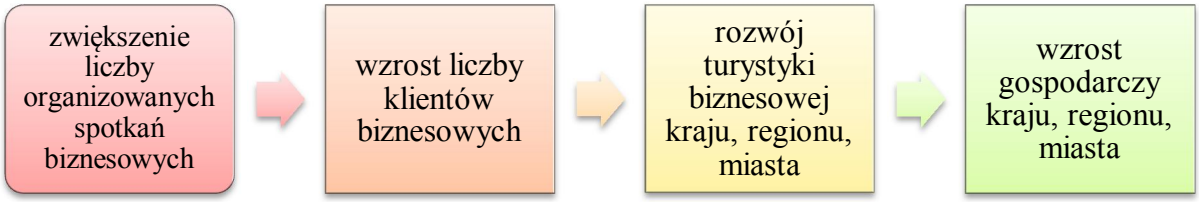
1. Promocja/ Marketing terytorialny:
    - reprezentowanie państwa, miasta lub regionu na targach krajowych i zagranicznych
    - promocja kraju, regionu, miasta w kraju i za granicą (m.in. kampanie reklamowe)
    - budowanie wizerunku destynacji jako idealnej do odbywania podróży biznesowych
    - kontakt ze środkami masowego przekazu – m.in. przez organizowanie wydarzeń promocyjnych dla partnerów zagranicznych takich jak: wizyty studyjne dla środowisk naukowych (z ang. *study-tours)*, wizyty dla dziennikarzy *(study-press)*, wizyty organizowane dla innych przedstawicieli rynku MICE (*fam-trips)* (Jankowska, 2011).
2. Pośrednictwo/ informacja w turystyce biznesowej:
    - pierwszy kontakt i doradztwo w zakresie organizacji i planowania wszelkich form turystyki biznesowej
    - rola informacji turystycznej dla klienta biznesowego (m.in. przez wydawnictwo materiałów promocyjnych, czy prowadzenie strony internetowej)
    - pośrednik lub punkt kontaktowy dla innych CBx i planistów imprez, tour-operatorów i turystów biznesowych
    - wsparcie organizatorów spotkań i wydarzeń biznesowych
3. Integracja branży:
    - integracja lokalnych podmiotów gospodarczych, organizacji i samorządów
    - lobbing w interesie branży turystycznej

- współpraca z międzynarodowymi stowarzyszeniami

4. Rozwój produktu/ poprawa jakości:
    - pomoc w długoterminowym rozwoju produktów poprzez strategie rozwoju
    - prowadzenie szkoleń i konsultacji w zakresie turystyki biznesowej
    - uczestnictwo w programie Ambasadorów Kongresów Polskich – programie realizowanym przez POT wspólnie z SKKP, mającym na celu przyciąganie międzynarodowych kongresów i konferencji do kraju dzięki wybitnym osobistościom polskim z dziedziny nauki lub specjalistów innych branży. Program stosowany również w wielu innych krajach (www.pot.gov.pl – 05.05.2013).
    - certyfikacja podmiotów gospodarczych
    - prowadzenie badań i statystyk w zakresie turystyki biznesowej

Lista zadań przedstawia całe spektrum działalności convention bureaux znalezione w literaturze na ten temat. Liczba zadań w rzeczywistości wykonywanych przez CBx jest jednak uwarunkowana budżetem organizacji oraz zdolnością organizacyjną. Ze względu na ograniczone środki część zadań CB bywa zlecana firmom zewnętrznym. Jako główne zadanie CBx uznaje się przedstawianie potencjalnym planistom spotkań (z ang. *meeting planners*) produktu turystyki biznesowej danego miasta lub regionu w formie zagregowanej, co niesie za sobą korzyści redukcji kosztów prowadzenia badań marketingowych przez tychże planistów (Pawlicz, 2011). W tym miejscu należy również dodać, że CB nie jest jednak organizatorem turystyki, ponieważ zajmuje się jedynie dystrybucją informacji i nie ponosi odpowiedzialności za produkty będące przedmiotem wymiany. Konkludując, rola convention bureaux na rynku turystycznym jest swoistym katalizatorem procesu wymiany pomiędzy organizatorami konferencji a branżą turystyczną, od której zaczerpnięte informacje traktuje się, jako bardziej wiarygodne i neutralne (Pawlicz, 2011).

Główne cele convention bureaux możnaby zaprezentować za pomocą poniższego ciągu przyczynowo-skutkowego (rysunek 5):



Rysunek 5. Główne cele convention bureaux
Źródło: opracowanie własne na podstawie całokształtu literatury

Głównym celem każdego CB jest spowodowanie wzrostu liczby organizowanych w danym regionie spotkań, co wiąże się ze wzrostem liczby klientów biznesowych, a tym samym rozwojem turystyki biznesowej danego obszaru, co prowadzi do ogólnego wzrostu gospodarczego.

Korzyści z imprez i wydarzeń generowanych przez convention bureaux mogą być rozpatrywane w trzech aspektach:

1. Promocyjnym – przyciąganie turystów biznesowych, a następnie turystów powracających w celach turystyki wypoczynkowej.
2. Naukowym – współpraca ze środowiskiem akademickim oraz włączenie w wydarzenia osób wybitnych i uznanych na świecie, a także zbieranie statystyk.
3. Ekonomicznym – zyski generowane przez turystykę biznesową są największe w porównaniu z innymi rodzajami turystyki.

W środowisku turystyki oraz w literaturze powszechna jest opinia, że do pełni sukcesu w kreowaniu i rozwoju produktu turystyki biznesowej, potrzebna jest integracja zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego. Można wyróżnić tu integrację pionową (podmioty prywatne, samorząd, organizacje państwowe) lub poziomą (współpraca podmiotów na tym samym poziomie) podmiotów reprezentujących i działających w ramach szeroko pojętej gospodarki turystycznej. Jest to tzw. trójstopniowy system promocji kraju, który jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania gospodarki turystycznej (POT, 2009).

Convention Bureaux określane są również wymiennie w literaturze polskiej, jako Biura Spotkań, czy Biura Konferencji i Kongresów, za granicą natomiast często określa się je również jako Convention and Visitor Bureaux lub Biura Marketingu Destynacji (z ang. *Destination Management Organization* – DMO) (Celuch, 2011). Z racji na bardzo częste stosowanie drugiego terminu należy dodać, że Biuro Marketingu Destynacji może byś zamiennikiem, jednakże jest to termin szerszy od Convention Bureau. Według UNWTO (2010) DMO to podmiot, który ma na celu integrację władz lokalnych, przedsiębiorstw, instytucji zaangażowanych w rozwijanie turystyki oraz/lub umożliwianie tworzenia partnerstwa kierując się wspólną wizją rozwojową. Głównym i finalnym celem DMO jest promocja i rozwój regionu turystycznego za pomocą koordynacji i prowadzenia kluczowych działań, jak na przykład finansowanie, udział w planowaniu strategicznym, promocja (marketing), decyzyjność, a także rozwijanie regionalnych produktów turystycznych (Kruczek, Zmyślony, 2010). Do niedawna jednak skrót DMO odczytywany był jako *Destination Marketing Organisation* (Pawlicz, 2008; Middleton, Clark, 2001), co świadczy o zmianie skali działań tych podmiotów z jedynie marketingowych, na ogół elementów zarządzania w regionie turystycznym (Kruczek, Zmyślony, 2010). Terminem zamiennym wprowadzonym przez P. Zmyślonego (2008) jest również tzw. przywódca w regionie

turystycznym. DMO w literaturze mogą prowadzić działalność na różnych szczeblach, a instytucje, które zazwyczaj wykonują ich obowiązki określa się również jako Convention Bureaux (Convention and Visitor Bureau CVB) lub jako inne organizacje (np. Krajowe Urzędy Turystyki, miejskie rady ds. turystyki). Ze względu na fakt, iż duża część zadań convention bureaux pokrywa się z zadaniami DMO, niezbędny jest podział zadań pomiędzy obiema organizacjami oraz wypracowanie spójnego przekazu, między innymi w zakresie budowy oferty turystycznej oraz wizerunku regionu (Sidorkiewicz, 2011). Pozycja convention bureaux względem organizacji DMO omówiona zostanie szerzej w podpunkcie 3.3 oraz 3.4.

Kwestią sporną jest pisownia terminu *convention bureaux* w liczbie mnogiej – w literaturze francuskiej czy australijskiej pojawia się pisownia z „x" na końcu – Convention Bureaux (w skrócie CBx), z kolei pisownia ze Stanów Zjednoczonych najczęściej zawiera pisownię z „s" – Convention Bureaus, choć najczęściej stosowana nazwa, jak zostało wspomniane, to Convention and Visitor Bureaus (CVBs). W literaturze spotkać można również przypadki takiej samej pisowni w liczbie mnogiej, jak w liczbie pojedynczej. W literaturze na każdym kroku można spotkać niekonsekwencję w temacie ortografii – nawet między poszczególnymi regionalnymi jednostkami występują różnice. Samo Poland Convention Bureau posługuje się pisownią w liczbie mnogiej „convention bureaux", natomiast przykładowo w rozporządzeniu Polskiej Organizacji Turystycznej znajduje się pisownia „convention bureaus". W takiej sytuacji autorka przyjęła pisownię przyjętą przez Poland Convention Bureau i miejskie Convention Bureaux w maju 2010 r. podczas wspólnego spotkania w Poznaniu, zgodną z francuskimi zasadami pisowni, a zatem pisownię w liczbie mnogiej „convention bureaux", a w skrócie CBx (Jankowska, 2011).

Podobnie sporna pozostaje kwestia pisania z dużej litery bądź małej. Tu zdecydowanie w literaturze zagranicznej więcej przypadków traktowania terminu jak nazwę własną – Convention Bureaux, z kolei w literaturze polskiej raczej w większości stosowana jest pisownia z małej litery. Wyjątek stanowią nazwy pełne regionalnych convention bureaux – tu zawsze całą trzyczłonową nazwę pisze się z wielkich liter, np. Warsaw Convention Bureau. W pracy przyjęto zasadę pisania nazw własnych z dużej litery, natomiast jako nazwa jednostek z małej. Skróty natomiast pozostawiono bez zmian, tzn. CB w liczbie pojedynczej i CBx w liczbie mnogiej.

3.2. Historia oraz występowanie convention bureaux

Spotkania o dużej liczbie uczestników odbywały się wraz z początkiem istnienia państw i organizacji kościelnych, np. Sobory Watykańskie, Zjazd Gnieźnieński, Kongres Wiedeński. Jadnakże dopiero od czasów pierwszej rewolucji przemysłowej w drugiej połowie XIX wieku, przy okazji reorganizacji prawnej przedsiębiorstw oraz powstawaniu 'trustów', a także

powstawaniu handlu na wielkich obszarach, pojawił się popyt na organizację spotkań na większą skalę wraz z usługami dodatkowymi. Korzyści, które towarzyszyły organizacji tak dużych spotkań, odczuwalne były dla całych lokalnych gospodarek, co z czasem doprowadziło do konkurencji między miastami. Początkowo, to głównie w rękach hotelarzy spoczywała promocja swoich obiektów, często wraz z całym obszarem, jadnak ze względu na widoczne duże efekty dla całych regionów, marketing grupowej turystyki biznesowej przeszedł stopniowo w ręce organizacji zewnętrznych (Pawlicz, 2011). Początków działalności convention bureaux upatrywać można się w 1885 roku, w którym to dziennikarz – M. Carmichael – zaproponował w gazecie lokalnej z Detroit połączenie sił lokalnych biznesmenów w celu wspólnego promowania miasta jako miejsca do organizacji konferencji. Natychmiastowym rezultatem opublikowania artykułu było utworzenie w Detroit Convention and Businessmen's League, na której czele stanął M. Carmichael. Organizacja ta kilka lat później, a dokładniej w 1898 roku przerodziła się w pierwsze na świecie convention bureau – Detroit Metro Convention and Visitors Bureau. W ten sposób, na bazie środków branży powstawały kolejne convention bureaux w USA: Cleveland (1904), Atlantic City (1908, założone przez późniejszego gubernatora i senatora Stanów Zjednoczonych – W. E. Edge), San Francisco (1910) (www.expoweb.com – 05.06.2013). W 1909 roku grupa biznesmenów z Honolulu za namową W.C. Weedonona założyła organizację promującą Hawaje – Hawaii Promotion Committee, które w 1996 roku przekształciło się w Hawaii Visitors and Convention Bureau (Jankowska, 2011). Podobnych inicjatyw w XX wieku było bardzo wiele, a obecnie szacuje się, że na terenie Stanów Zjednoczonych znajduje się około 1500 convention bureaux, prawie w każdym mieście. Na utworzenie pierwszego CB w Europie czekano długo, mianowicie aż do 1974 roku, kiedy to nastąpił wzrost gospodarczy po II wojnie światowej (Jankowska, 2011). W Polsce zaś dopiero w 2002 roku utworzono Convention Bureau Wrocław oraz Convention Bureau of Poland uznawane za dwa najstarsze convention bureaux (Jankowska 2011), a obecnie jest ich dziewięć (PCB, 2013). Tak dynamicznego rozwoju convention bureaux można dopatrywać się zarówno po stronie popytowej, a tu przede wszystkim we wzroście gospodarczym, czy wzroście ruchu turystycznego na świecie, jak i podażowej – m.in. w postępie technologicznym, a także wzroście wydatków publicznych (Pawlicz, 2011).

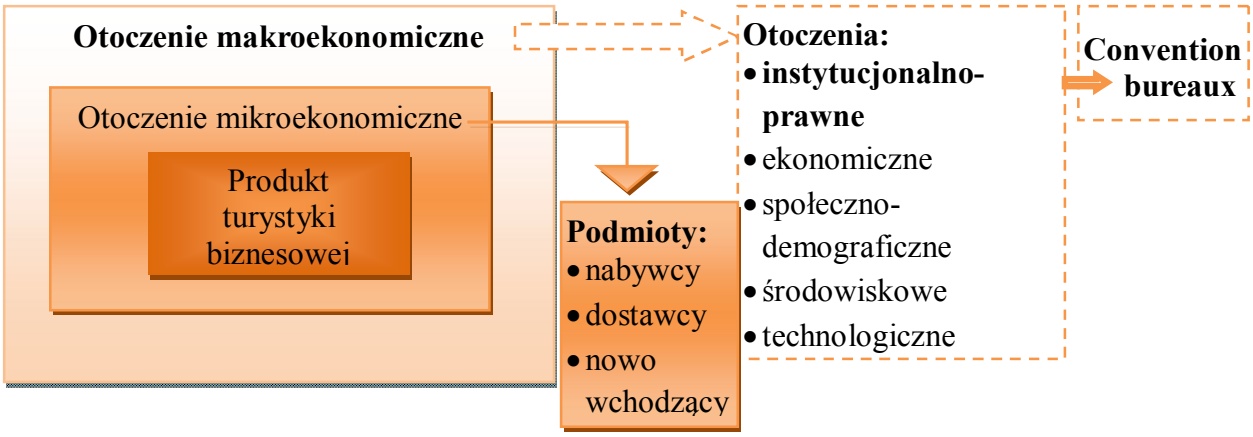
Dominującą rolę na świecie nadal mają Stany Zjednoczone. Szacuje się, że w 2001 roku ich liczba wyniosła około 500 CVBs (www.expoweb.com – 05.06.2013). Praktycznie każde miasto posiada tam swoje convention bureau. Założona została tam organizacja DMAI (Destination Marketing Association International), która zrzesza convention bureaux z ponad 30 krajów.

Również w Australii praktycznie w każdym większym mieście znajduje się convention bureau. Z tego powodu założona została organizacja o nazwie *The Association of Australian*

Convention Bureaux Inc. (www.aacb.org.au – 05.06.2013), która zrzesza 17 convention bureaux w Adelaide, Brisbane, Cairns and Great Barrier Reef, Canberra, Geelong, Gold Coast, Hunter Valley, Mackay, Melbourne, Newcastle, Northern Territory, Perth, Sunshine Coast, Sydney, Tasmanii, Townsville, Whitsundays (www.whatisthebureau.com – 1.05.2013).

3.3. Miejsce convention bureaux na rynku turystyki biznesowej w Polsce

Jak już zostało wspomniane we wcześniejszych częściach pracy, convention bureaux zajmują miejsce w sektorze turystyki, jakim jest turystyka biznesowa. Zajmują one więc miejsce w szeroko pojętym rynku turystyki biznesowej, który inaczej nazywany jest w ujęciu podmiotowym rynkiem MICE. Nie są to jednak, jak już zostało wspomniane, bezpośredni wytwórcy produktów i usług turystyki biznesowej, a jedynie wspierają ich funkcjonowanie (poza przypadkami organizacji podróży biznesowych dla dziennikarzy, touroperatorów i wizyt studyjnych). Na rynku MICE wyróżnia się dwie płaszczyzny, w których obracają się podmioty wytwarzające produkty turystyki biznesowej, nazywane otoczeniem mikro- i makroekonomicznym (Sidorkiewicz, 2011). Poniższy schemat (nr 6) prezentuje miejsce convention bureaux w otoczeniu produktu turystyki biznesowej.



Rysunek 6. Miejsce convention bureaux w otoczeniu produktu turystyki biznesowej
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sidorkiewicz M., Turystyka biznesowa, Difin SA, Warszawa 2011, s. 57.

Na schemacie widoczne jest, że convention bureaux funkcjonują w otoczeniu makroekonomicznym, mając pośredni wpływ na tworzenie i rozwój produktu turystyki biznesowej. Nie mają one bezpośredniego wpływu na kształt turystyki biznesowej, tak jak podmioty z otoczenia mikroekonomicznego, do którego należą głównie dostawcy oraz nabywcy lub nowo wchodzący. Otoczenie to często określane bywa również mianem otoczenia konkurencyjnego, sektorowego, bądź branżowego (Sidorkiewicz, 2011).

Otoczenie makroekonomiczne, z kolei, to zespół warunków i czynników, na które podmioty branży turystyki biznesowej nie mają wpływu, a które warunkują pośrednio jego funkcjonowanie na rynku w danym systemie prawnym, politycznym i systemowym. Jest to zatem

otoczenie niedotykające podmiotu bezpośrednio, jednakże posiadające tak dużą moc oddziaływania, że może nawet zagrozić jego działalności.

Makrootoczenie składa się z następujących poszczególnych otoczeń (Sidorkiewicz, 2011):

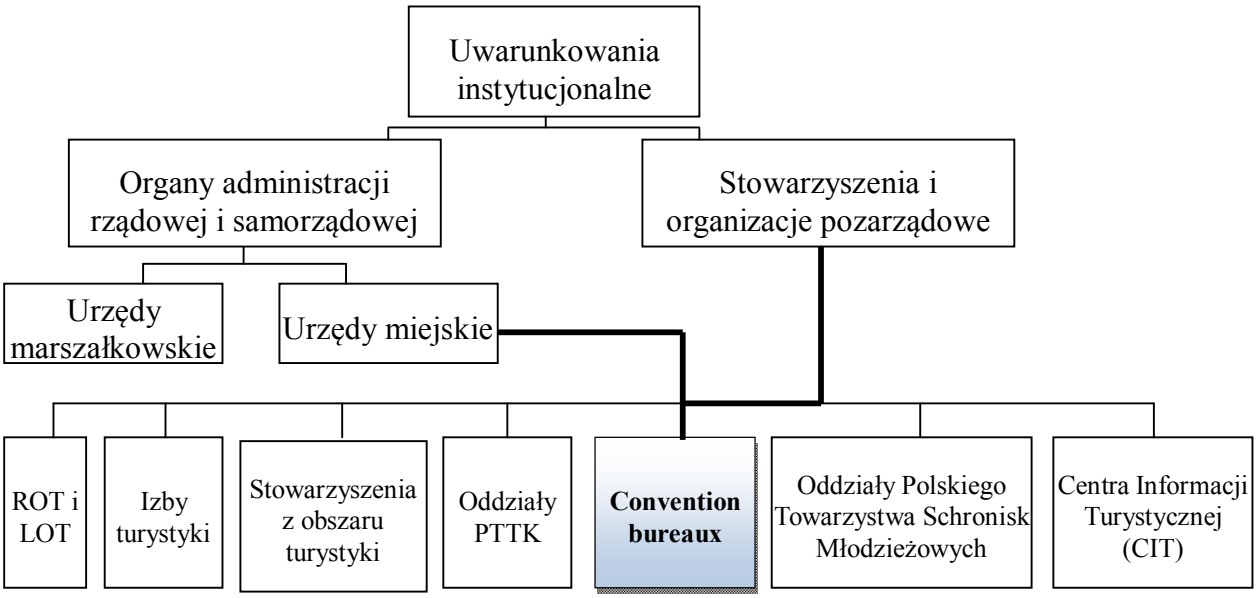
- otoczenia instytucjonalno-prawnego
- otoczenia ekonomicznego
- otoczenia społeczno-demograficznego
- otoczenia środowiskowego
- otoczenia technologicznego
- otoczenia zagranicznego

Convention bureaux wchodzą w skład otoczenia instytucjonalno-prawnego. Otoczenie to tworzone jest przez państwo i w znaczący sposób wpływa na stan rynku turystyki biznesowej. Dzięki wykorzystaniu takich narzędzi, jak ustawy i rozporządzenia, ma siłę zarówno stymulującą, jak również ograniczającą podmioty branży MICE oraz popyt na przemysł spotkań. Wyrazem wpływu państwa na turystykę w ogólnym jej znaczeniu jest polityka turystyczna, którą definiuje się, jako działalność polegającą na określeniu celów społeczno-ekonomicznych oraz środków realizacji, które przyczyniają się do rozwoju turystyki, gospodarki turystycznej, a także stymulują relację pomiędzy gospodarką turystyczną a innymi sektorami z jej otoczenia (Sidorkiewicz, 2011).

W kontekście uwarunkowań instytucjonalno-prawnych to właśnie convention bureaux są podmiotami, mającymi bezpośrednie znaczenie dla rozwoju produktów turystyki biznesowej o charakterze lokalno-regionalnym. Powołanie Convention Bureau of Poland (PCB) w 2002 roku, w ramach Polskiej Organizacji Turystycznej, zostało ocenione, jako jedno z trzech najistotniejszych elementów tegoż otoczenia turystyki biznesowej w Polsce (Sidorkiewicz, 2011). Jako pierwszy element zaklasyfikowano ustawę z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, z późniejszymi zmianami w 2004 oraz 2010 roku, określającej zasady działalności turystycznej w Polsce. Za drugi element uznane zostało Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskie, z późniejszymi zmianami w roku 2006, do których zawarto w załącznikach wymagania kategoryzacyjne. Rozporządzenie to wskazuje na to, iż hotele cztero- i pięciogwiazdkowe mają obowiązek dysponowania zespołem sal wielofunkcyjnych, w zależności od specjalizacji obiektu: konferencyjnych, klubowych, szkoleniowych, itp.

Podmioty instytucjonalne mają duży wpływ na gospodarkę kraju, a zatem wzrost gospodarczy wraz z różnymi jego elementami. Mogą one należeć zarówno do mikro-, jak i makrootoczenia. Należą do nich m.in. organy administracji rządowej i samorządowej, lecz również lokalne organizacje, których celem głównym jest rozwój turystyki w województwie bądź regionie oraz wszelkiego typu podmioty branży turystycznej – pośrednicy, agenci turystyczni,

firmy hotelarskie, gastronomiczne, a także transportu pasażerskiego (Sidorkiewicz, 2011). Poniższy schemat (rysunek 7) przedstawia miejsce convention bureaux w strukturze uwarunkowań instytucjonalnych.



Rysunek 7. Miejsce convention bureaux w ujęciu instytucjonalnym turystyki biznesowej
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sidorkiewicz M., Turystyka biznesowa, Difin SA, Warszawa 2011, s. 136-139 oraz własnych badań (2013).

Jak widać na powyższym schemacie convention bureaux mogą znajdować się dualnie w strukturach zarówno administracji rządowej, jak i pozarządowej lub obu. Do podmiotów administracji samorządowej należą przede wszystkim urzędy marszałkowskie wraz z wydzielonymi w nich wydziałami odpowiedzialnymi za turystykę w województwie. Głównymi zadaniami tychże jednostek są zagadnienia związane z rozwojem turystyki oraz zadania zapisane w ustawie o usługach turystycznych (*Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, Dz.U. 1997 nr 133 poz. 884*) oraz ustawy o samorządzie województwa (*Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa*, *DzU z 2001, nr 142, poz. 1590*). Do kolejnych podmiotów administracji samorządowej należą urzędy miejskie wraz z wydziałami do spraw promocji turystycznej miast. Do głównych zadań tych departamentów należy: tworzenie i realizacja strategii promowania miast, koordynowanie działań promocyjnych miast, kreowanie wizerunku miasta/regionu jako atrakcyjnej destynacji przemysłu spotkań oraz prowadzenie polityki informacyjnej oraz budowanie komunikacji społecznej (bip.um.szczecin.pl – 28.10.2009). Convention bureaux działające w strukturach urzędów miasta finansowane są z budżetu państwa i wykonują konkretne zadania działu ds. turystyki lub promocji.

Z kolei, obok organów administracji rządowej i samorządowej, funkcjonują również wspomniane stowarzyszenia i organizacje pozarządowe działające na rzecz turystyki biznesowej, do których należą (Sidorkiewicz, 2011):

1. Regionalne i lokalne organizacje turystyczne (ROT i LOT), odpowiedzialne za realizację polityki samorządów terytorialnych. Podstawowym celem ROT jest kreowanie pozytywnego wizerunku danego województwa jako atrakcyjnego turystycznie. Przy współpracy z LOT działają na rzecz krajowego marketingu turystycznego, natomiast przy współpracy z Polską Organizacją Turystyczną prowadzą działania na rzecz marketingu międzynarodowego.
2. Izby turystyki, których celem jest przekazywanie informacji o zrzeszonych w organizacjach wojewódzkich podmiotach gospodarczych, do których mogą należeć biura podróży, hotele i inne obiekty noclegowe, szkoły z turystycznym profilem kształcenia, jak również organizacje turystyczne.
3. Stowarzyszenia z obszaru turystyki, z zakresem działań obejmujących wydawnictwa oraz obsługę i organizację różnego rodzaju szkoleń, targów oraz innych przedsięwzięć promujących turystykę. Stowarzyszenia pomagają również nawiązywać współpracę między osobami fizycznymi bądź prawnymi w branży turystycznej.
4. Oddziały Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego (PTTK), które zgodnie z celami statutowymi są odpowiedzialne za promocję zorganizowanej turystyki zbiorowej w szerokim znaczeniu, z wyraźną koncentracją na przekazywaniu wiedzy historycznej o zabytkach, przyrodniczej, ekologicznej oraz propagowaniu kultury fizycznej i rekreacji.
5. Oddziały Polskiego Towarzystwa Schronisk Młodzieżowych (PTSM), które mają na celu rozwój bazy schronisk młodzieżowych, rozpowszechniania turystyki i rekreacji wśród młodzieży, a także edukacji, tworzenia międzynarodowej współpracy w placówkach praktyk, organizacji szkoleń i spotkań dla młodzieży.
6. Convention bureaux – podmioty, które mają na celu przede wszystkim promocję danego miasta i województwa jako atrakcyjnej destynacji dla turystyki biznesowej.
7. Centra Informacji Turystycznej (CIT), które mają na celu głównie udzielanie kompleksowej informacji o danych miejscowościach z regionu, sprzedaż wydawnictw turystycznych oraz biletów na różnego rodzaju przewozy turystyczne, współpracę z innymi instytucjami turystycznymi i kulturalnymi, reprezentację danego obszaru poprzez udział w targach turystycznych.

Na tej podstawie widać, że convention bureaux zajmują miejsce równorzędne z innymi podmiotami różnych sektorów turystyki, między innymi ROT-ów (Regionalnych Organizacji Turystycznych) i LOT-ów (Lokalnych Organizacji Turystycznych), których zadania i cele przyczyniają się w sposób pośredni do wzrostu znaczenia turystyki biznesowej na danym obszarze. Podany jednak opis dokładnego miejsca convention bureaux jest bardzo ogólny i nie oddaje w całości ich specyfiki.

Do problemu umiejscowienia convention bureaux, zdaniem autorki, zaliczyć można dość dużą różnorodność terminologiczną, po części omówioną w podrozdziale 3.1., która często wykorzystuje kilka nazw bez wyraźnego wyodrębnienia ich zadaniowo. Efektem tego jest chaos terminologiczny i niezrozumiałość celów i zadań organizacji, a także ich miejsca względem siebie. Jest to spowodowane tym, że zarządzanie turystyką w regionie nie jest procesem tylko jednego rodzaju podmiotów, a powszechnym błędem jest przypisywanie go tylko władzom samorządowym (Kruczek, Zmyślony, 2010, za: Vanhove, 2005). Według P. Kruczka i P. Zmyślonego (2010), jako organizacje DMO można potraktować zarówno ROT-y, jak i LOT-y, jak również organizacje cechujące się mnogością terminów, do których zaliczają: rady turystyki (tourist boards), biura wizyt (visitors bureaux), biura kongresów i konferencji (convention and visitor bureaux), alians turystyczny (destination alliance), słowo 'Marketing' wraz z nazwą regionu/miasta, nazwa regionu/miasta wraz z 'Tourism', 'Stowarzyszenie' wraz z nazwą regionu/miasta, 'Związek' oraz inne nazwy. Jak więc widać, stoi to po części w sprzeczności do wielu teorii, że Destination Management Organisation jest szerszą strukturą niż convention bureaux. Kwestia hierarchii jest wobec tego wciąż nierozstrzygnięta, na potrzeby pracy założono jednak, że convention bureaux reprezentując jeden sektor turystyki – turystykę biznesową, są jednak w swym zakresie działalności węższe niż DMO. Natomiast punktem, który łączy wszystkie wymienione organizacje jest ich brak rynkowego charakteru, a zatem brak prowadzenia działalności gospodarczej zorientowanej na zysk. Nie wyklucza to, oczywiście, prowadzenia przez nich takiej działalności (na przykład sprzedaż pamiątek, pakietów turystycznych, przewodników, itp.), jednakże nie jest to ich priorytet, a jedynie uzupełnienie (Kruczek, Zmyślony, 2010 za: Seiser 2008).

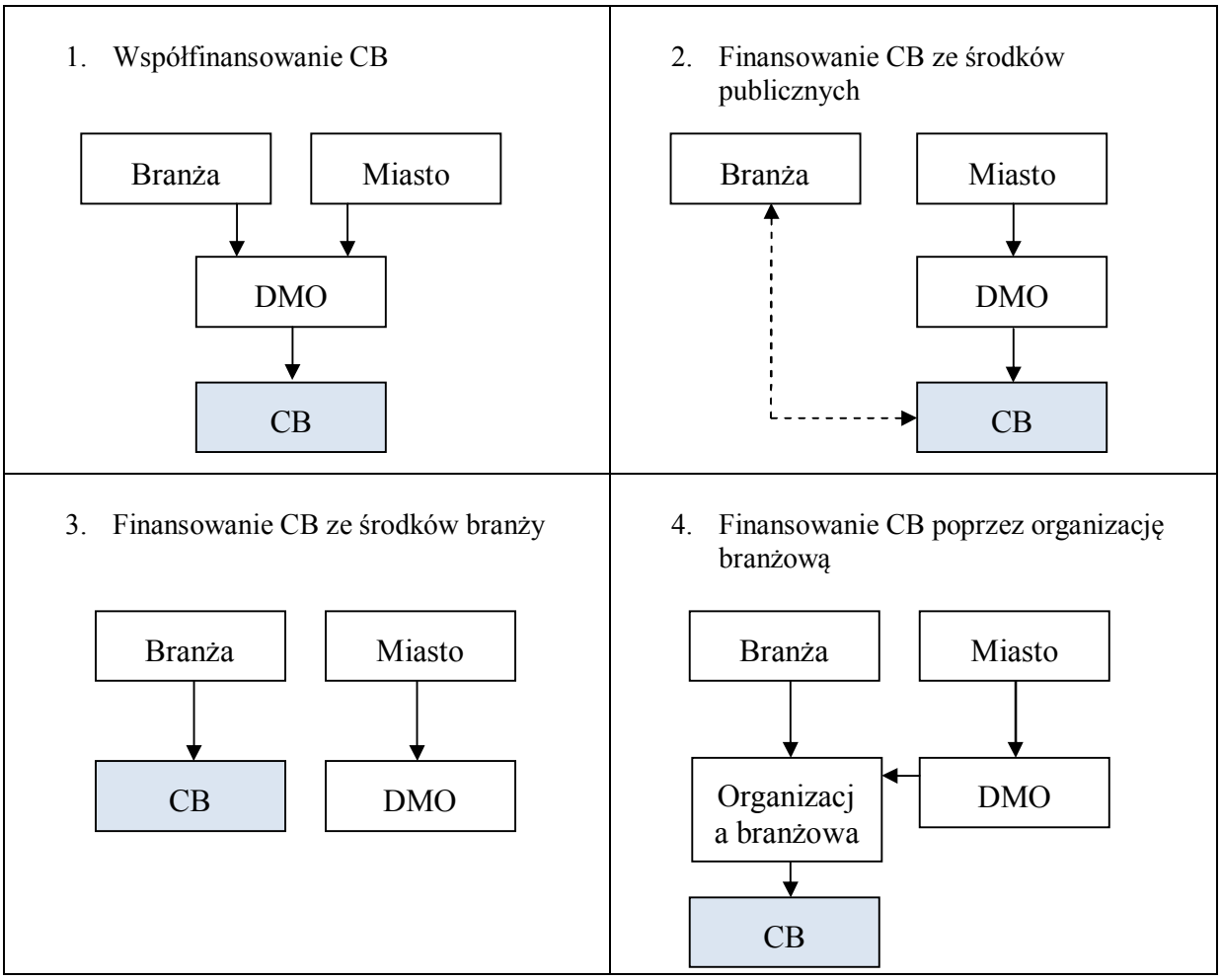
3.4. Modele, forma prawna i finansowa

Forma prawna convention bureaux jest bardzo zróżnicowana i może przyjmować praktycznie wszelkie formy, stąd ciężko o uogólnienia. Według UNWTO (2010) biuro kongresów może działać zarówno jako organizacja non profit, jak i przedsiębiorstwo złożone z podmiotów prywatnych lub część administracji publicznej. Na świecie convention bureaux są również partnerami lub partycypantami większych organizacji, do których zaliczyć można DMO (*Destination Marketing Organisation*), lokalne izby gospodarcze, lokalne lub regionalne władze samorządowe (UNWTO, 2010), a także spółki akcyjne z dużym udziałem podmiotów publicznych (Pawlicz, 2011). W USA na przykład istnieją ustalone przez organizację DMAI (*Destination Marketing Association International*, skupiającą około 600 convention bureaux w ponad 15 krajach) założenia w formie praw i obowiązków ze stycznia 2006 (www.destinationmarketing.org – 4.05.2013).

W Polsce, w przeciwieństwie do ROT-ów lub LOT-ów, nie ma żadnego przepisu regulującego działanie i funkcjonowanie convention bureaux. Funkcjonują one w trzech podstawowych formach – jako jednostki publiczne, publiczno-prywatne lub prywatne, co zostało szczegółowo opisane w rozdziale 4 przy charakterystyce polskich convention bureaux.

Według badań UNWTO (2010) wynika, że najliczniejszą grupę wśród DMO na świecie stanowią partnerskie struktury publiczno-prywatne działające non profit (niewiele poniżej 30%), następnie agencje rozwoju regionalnego lub lokalnego (poniżej 25%), zrzeszenie przedsiębiorstw działających non profit (poniżej 20%), wydział/komórka w strukturze urzędu władz samorządowych (poniżej 15%), wydział w strukturze władz regionalnych (poniżej 10%), przedsiębiorstwa outsourcingowe wynajęte przez władze samorządowe (poniżej 5%) (Kruczek, Zmyślony, 2010 za: UNWTO, 2010).

Na świecie wyróżnia się następujące modele convention bureaux ze względu na finansowanie (przy założeniu, że DMO jest formą szerszą i o wyższym budżecie niż convention bureau) – rysunek 8.



Rysunek 8. Modele funkcjonowania convention bureaux
Źródło: Pawlicz A., 2008, Promocja produktu turystycznego. Turystyka miejska, Difin, Warszawa, s. 124

W modelu 1 CB wchodzi w skład DMO jako departament, który finansowany jest poprzez branżę oraz urząd miasta. Wspólne finansowanie ułatwia wspólne działania w prowadzonej przez CB polityce promocji. Pośrednie finansowanie ze skladek branży, ale przez DMO znacznie uwiarygodnia neutralność CB przy doradzaniu wyboru miejsca konferencji (Pawlicz, 2008).

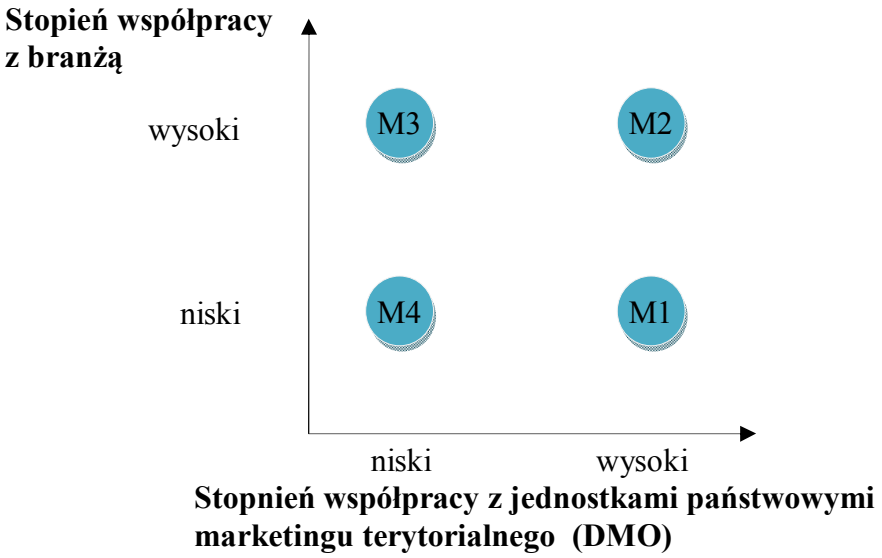
W modelu 2, podobnie jak w pierwszym, CB jest departamentem DMO, jednakże finansowane jest jedynie ze środków publicznych. W rezultacie z jednej strony CB dysponuje mniejszymi środkami, z drugiej jednak strony ma większą wiarygodność, jako neutralnego pośrednika dla planistów spotkań turystyki biznesowej (meeting plannerów).

Model 3 pokazuje niezależne istnienie CB i DMO. DMO nie współpracuje ani zadaniowo, ani budżetowo z CB. Oznacza to, że DMO wyłącza z działalności turystykę biznesową, natomiast CB funkcjonuje w postaci organizacji branżowej o mniejszym budżecie, niż CB finansowane ze środków publicznych, a tym samym mniejszym zakresie działalności. Podkreśla się jednak, że w modelu tym CBx mogą faworyzować swoich członków w miarę możliwości. Model funkcjonował np. w Rydze, w Polsce nie wystepuje, gdyż nawet Gdańsk, czy Poznań CB są częściowo finansowane z państwa.

W modelu 4 CB jest finansowane przez organizacje branżowe, których środki pochodzą zarówno ze składek branży, jak również publicznych w postaci projektów zlecanych od DMO. W modelu tym również występuje ryzyko faworyzowania przez CB członków organizacji branżowej, mimo że posiadają również środki publiczne.

W przypadku braku występowania CB na danym obszarze, najczęściej DMO współpracują z organizatorami turystyki biznesowej na zasadzie przydzielenia części obowiązków poszczególnym pracownikom, bez jednak odpowiednich materiałów promocyjnych oraz *know-how*, co przy wysokiej specjalizacji turystyki biznesowej jest mniej efektywne. Jako powody braku występowania CB można uznać niewielki procent turystów biznesowych w ogóle przyjazdów oraz braki kadrowe (Pawlicz 2008). Do tego zdaniem autorki należałoby również dodać braki budżetowe.

Analogicznie do schematu opracowanego przez A. Pawlicza (2011, s.126) dotyczącego zaangażowania DMO w promocję turystyki biznesowej i stopnia współpracy z branżą, wykonana została matryca zależności stopnia współpracy CBx z branżą turystyki biznesowej oraz współpracy z jednostkami państwowymi – DMO (rysunek 9). Poniższy rysunek przedstawia zaprezentowane wcześniej modele (1-4) w różnych relacjach z branżą turystyki biznesowej oraz z DMO.



Rysunek 9. Matryca zależności stopnia współpracy CBx z branżą a stopniem współpracy z jednostkami państwowymi marketingu terytorialnego (DMO)
Źródło: opracowanie własne na podstawie Pawlicz A., 2008, Promocja produktu turystycznego. Turystyka miejska, Difin, Warszawa, s. 126

Model pierwszy pokazuje wysoki poziom w obu czynnikach – zarówno współpracy z branżą, jak i zaangażowaniu w promocję turystyki biznesowej przez współpracę z DMO. Dzieje się tak dzięki współfinansowaniu DMO ze składek branży turystycznej i dzięki temu lepszej współpracy. Również możliwe do wywnioskowania jest, że w modelach 1 i 2, czyli przy włączeniu CBx w struktury organizacyjne DMO, w oczach potencjalnych organizatorów daje to większą wiarygodność neutralności. DMO, będąc liderem promowania turystyki, jest mniej podatne na faworyzowanie pojedynczych przedsiębiorstw turystycznych. Poza tym promocja dwóch form turystyki naraz – turystyki wypoczynkowej i biznesowej, pociąga za sobą znaczne obniżenie kosztów. Ponadto, funkcjonowanie CBx w strukturze DMO pozwala na zdobycie większej ilości środków na promocję turystyki biznesowej.

Argumenty, które przemawiają za wyłączeniem CBx ze struktur organizacyjnych DMO (tak jak w przypadku modelu 3 i 4) to m.in.:

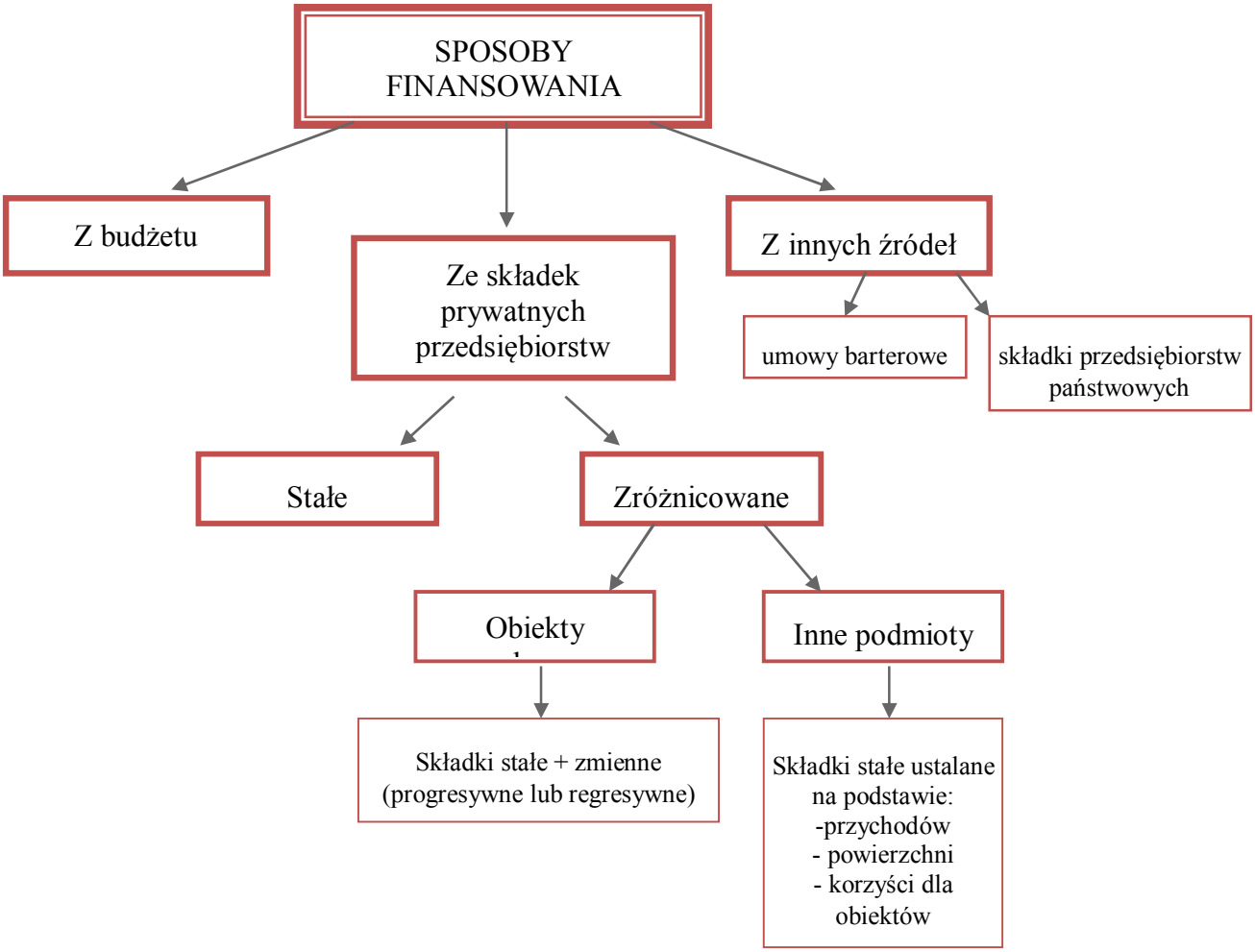
- większa specjalizacja zarówno DMO, jak i CBx
- lepsza i bardziej dostępna pozycja CBx do podjęcia współpracy z branżą (szczególnie w miastach, gdzie DMO nie mają silnej pozycji)
- niezależność CBx od urzędu miasta, a także od DMO.

Według A. Pawlicza (2008) najkorzystniejszym rozwiązaniem jednak jest włączenie CBx do struktur DMO, jednakże zachowując odrębną strukturę organizacyjną – budżet oraz cele i zadania. Takie optymalne rozwiązanie stwarza możliwość połączenia niezależności oraz korzyści wynikających ze wspólnej promocji.

Podobnie jak forma prawna, również sposoby finansowania convention bureaux są bardzo zróżnicowane na całym świecie, co zostało po części zaprezentowane na rysunku 8, w modelach

funkcjonowania CBx. Przyjmuje się, że najczęściej convention bureaux finansowane są z podatków lub składek członkowskich i/lub dotacji samorządowych (Jankowska 2011). Literatura branży turystyki biznesowej nie wskazuje na rozwiązania modelowe, które byłyby możliwe do zastosowania w każdej destynacji planującej rozwój sektora turystyki biznesowej. Jednakże powszechnym rozwiązaniem jest całościowe lub częściowe finansowanie ze środków publicznych, co może być tłumaczone znaczącymi efektami zewnętrznymi związanymi z grupową turystyką biznesową. S. Page (2003) stwierdza, że większość z biur convention działa jako tzw. organizacje quasi-autonomiczne (z ang. quasi-autonomous government organizations = *quangos*), których mimo, że głównym celem jest włączenie podmiotów z branży w procesy decyzyjne, to i tak najważniejsze decyzje zależne są od podmiotów publicznych (Pawlicz, 2011). Zalety tego rozwiązania są liczne, ale głównie polegają na zapewnieniu odpowiedniej płynności finansowej convention bureaux oraz na utrzymaniu jednolitego wizerunku obszarów, czy regionów w kampaniach reklamowych kierowanych do turystów różnych segmentów.

Bynajmniej, do powszechnych zastosowań należy również zaangażowanie sektora prywatnego w finansowanie convention bureaux w formie składek członkowskich przekazywanych w celach promocji i reprezentacji obszaru na zewnątrz. Członkami CBx, bądź organizacji, w których skład wchodzą, są zazwyczaj organizacje dostarczające produkty i usługi organizatorom spotkań, a zatem hotele, restauracje, PCO (Professional Conference Organisers), itp. (Jankowska 2011). W drugim sposobie finansowania dużo jednak zależy od zaangażowania podmiotów branży turystycznej w ogólny rozwój obszaru w sektorze turystyki biznesowej. Dlatego często spotyka się przypadki, w których źródła finansowania są mieszane – część pochodzi z budżetu państwa, część ze środków sektora prywatnego. Struktura finansowania convention bureaux w Polsce została zaprezentowana w rozdziale 4, natomiast ogólne źródła finansowania convention bureaux na świecie przedstawia rysunek 10.



Rysunek 10. Sposoby finansowania convention bureaux na świecie
Źródło: opracowanie własne na podstawie Pawlicz A., 2011, *Wybrane aspekty funkcjonowania convention bureau – ujęcie instytucjonalne,* [w:] Uniwersytet Szczeciński Dzienniki Naukowe nr 626, Ekonomiczne problemy turystyki nr 15, Szczecin, s. 95-106

Poniżej będą zaprezentowane dwie formy finansowania – państwowa, prywatna, a następnie mieszana.

Uznaje się, że finansowanie convention bureaux ze środków publicznych w pewnym stopniu spełnia kryteria zgodnie, z którymi interwencja podmiotów państwowych jest powszechnie uznawana za uzasadnioną. Reprezentują marketing terytorialny, który ze względu na swój ogólnie przyjęty charakter dobra publicznego w turystyce ma często przydzielane dotacje państwowe – podobnie chociażby jak infrastruktura, prowadzenie badań rynkowych, czy utrzymanie niektórych atrakcji turystycznych (Pawlicz, 2008). Ponadto, porównując grupę branży turystyki biznesowej i wypoczynkowej, widoczne jest, że grupa podmiotów zainteresowanych rozwojem pierwszej branży jest zdecydowanie mniejsza liczebnie, co stwarza większe możliwości działań kolektywnych. Dlatego też współfinansowanie convention bureaux ze środków branży należy do częstych praktyk, z kolei w przypadku liczniejszej grupy podmiotów sektora turystyki wypoczynkowej reprezentowanych przez DMO, ich finansowanie ze środków publicznych jest

praktycznie regułą. Na świecie do częstych praktyk należy finansowanie convention Bureaux z bezpośrednich dotacji od podmiotów państwowych (publicznych). Wysokość dotacji często w pierwszej kolejności zależy od wielkości podatku turystycznego napływającego do państwa, a zatem dochodów wprost proporcjonalnych do liczby turystów biznesowych. W drugiej kolejności zależy ona od składek branży turystycznej (stałych bądź jednorazowych) (Swarbrooke, Horner, 2002).

Udział w finansowaniu branży turystyki biznesowej przez sektor prywatny jest zdecydowanie większy niż w branży turystycznej ogółem. Dzieje się tak głównie dlatego, że branża turystyki biznesowej obejmuje w dużej mierze przedsiębiorstwa średnie i duże (pod względem zatrudnienia i kapitału), a tym samym występuje w niej mniej podmiotów i ich większe wspólne zainteresowanie rozwojem gałęzi turystyki biznesowej.

Istnieją co najmniej trzy sposoby ustalania składek dla członków convention bureaux (Pawlicz, 2011). Do pierwszego z nich zalicza się składki stałe, które zależą od rodzaju przedsiębiorstwa. Do drugiego – składki zmienne, zależne zazwyczaj od liczby pokoi w przypadku obiektów noclegowych. Do trzeciego typu zalicza się natomiast, składki oparte na wielkości przychodu przedsiębiorstwa. Praktycznie zawsze jednak składki wyliczane są, jako kombinacja wszystkich wymienionych powyżej elementów, dostosowując je do typu i wielkości przedsiębiorstw oraz potencjalnych korzyści wiążących się z uczestnictwem, a także maksymalizując przychody.

W obrębie wyżej wymienionych trzech sposobów ustalania wysokości składek, występuje wyraźny podział na obiekty noclegowe oraz inne obiekty (Pawlicz, 2011). Składki obiektów noclegów obejmują zazwyczaj kwotę stałą oraz kwotę dodatkową zależną od liczby pokoi bądź miejsc noclegowych. W większości convention bureaux przyjmują składkę degresywną, a zatem obniżaną wraz z wielkością obiektu w przeliczeniu na pokój (tj. im większy hotel, tym niższa składka w przeliczeniu na jeden pokój). Istnieją jednak przypadki nakładające częściowo taryfę progresywną (od danej liczby pokoi – wzrost opłaty) lub stałej dla wszystkich członków (Pawlicz, 2011).

Składki dla podmiotów niebędących obiektami noclegowymi są zazwyczaj opłatami stałymi, ustalanymi na podstawie przychodów, powierzchni użytkowej bądź korzyści dla obiektu. Przykładem ostatniego może być CB Townsville w Australii, które wprowadziło cztery wysokości stawek pieniężnych i cztery rodzaje korzyści, które obiekty mogą odnieść, m.in. miejsce na stronie internetowej, włączenie do dokumentu propozycji dla potencjalnych klientów, włączenie do newslettera, czy PDF z bazą klientów. Jednakże lista ta może być dowolnie rozszerzana (Pawlicz, 2011). W przypadku różnicowania korzyści, niewątpliwie należy się zastanowić, czy wobec tego convention bureaux zachowują swoją neutralność przy takim sposobie z nich korzystania,

jednakże opisany przykład z pewnością cechuje się jednocześnie przejrzystością danych. Na koniec należy dodać, że w przypadku drugiego sposobu finansowania convention bureaux – w postaci składek członkowskich – pojawia się ryzyko niespełnienia oczekiwań przedsiębiorstw będących członkami, m.in. brak większych przychodów i, w rezultacie, rezygnację z członkowstwa. Convention bureaux nie mają również zwyczaju umieszczania informacji dotyczących wysokości składek na stronach internetowych, mających na celu promocję obszaru pod kątem turystyki biznesowej, a udostępniają je jedynie zainteresowanym przedsiębiorcom (Pawlicz, 2011).

Struktura źródeł finansowania convention bureaux na świecie, które ujawniają swoje sprawozdania finansowe, wskazuje, że ponad 50% ich dochodów pochodzi ze środków publicznych, mniej niż 40% ze składek branży, a w niektórych przypadkach również z innych źródeł, do których należą składki branży w postaci barteru lub składki przedsiębiorstw państwowych (na przykład dla CVB San Francisco jest to lotnisko).

Porównując dwie główne formy finansowania – państwowe i branżowe, większość zagranicznych autorów jest zgodna, co do konieczności współfinansowania convention bureaux ze środków publicznych, natomiast temat ustalenia proporcji części budżetu pokrywanego przez branżę turystyczną jest bardzo rzadko podejmowany. Występuje zgodność, że pozostawienie finansowania convention bureaux tylko ze składek branży turystycznej może skutkować upadkiem organizacji (Pawlicz, 2011 za: Mundt, 2001, s. 427). Z przykładów zagranicznych warto jednak przedstawić chociażby CB Ryga, które finansowane było wyłącznie ze środków prywatnych aż do 2006 roku, w którym to uzyskało środki od miasta. Zwraca się również uwagę na szczególną trudność we współfinansowaniu ze środków branży dużych powierzchniowo regionów, jak np. w przypadku Angielskiej Organizacji Turystycznej, której strategia finansowania regionalnych oddziałów zakładała pokrycie w 30% ze środków branży w latach 70., co w rzeczywistości okazało się nierealne – osiągnięto jedynie 10% (Heeley, 2003).

Budżety convention bureaux są bardzo zróżnicowane i ciężkie do wiarygodnego porównania ze względu na różny produkt turystyczny, odmienne sposoby finansowania oraz zróżnicowane formy prawne o różnorodnych formach sprawozdań finansowych (Pawlicz, 2011). Tabela 3 przedstawia zestawienie budżetów największych convention bureaux ze Stanów Zjednoczonych.

Tabela 3. Szacowane budżety największych CBx w USA

Miasto	Budżet (mln USD)
Las Vegas	159,8
Honolulu	35,5
Orlando	31,6
Reno	28,6
Kissimmee	25,6
Los Angeles	25,5

Źródło: J. Swarbrooke, S. Horner, *Business travel and tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002, s. 134 [w:] Pawlicz A., 2011, *Wybrane aspekty funkcjonowania convention bureau – ujęcie instytucjonalne,* [w:] Uniwersytet Szczeciński Dzienniki Naukowe nr 626, Ekonomiczne problemy turystyki nr 15, Szczecin, s. 95-106

Ze względu na tak wielkie zróżnicowanie zarówno w formie prawnej, jako i finansowej, w wypadku convention bureaux ciężko o prognozy w zakresie efektywności, jak i wartościowania poszczególnych rozwiązań. Prognozując przyszłość CB oraz tendencje zmian, w ankietach przeprowadzonych w 2009 roku (Baker), przewidywało się, że meeting plannerzy będą w coraz większym stopniu korzystać z pomocy convention bureaux przy organizacji konferencji i spotkań, gdyż sprzyja to ograniczeniu kosztów, przede wszystkim badań marketingowych. Zwrócono również uwagę na rosnącą konkurencję już nie tylko między państwami, ale miastami, w związku z czym rola CBx mogłaby być większa, a same CBx miałyby szansę lepiej odpowiadać na potrzeby organizatorów spotkań, również po to, aby udowodnić swym członkom konieczność istnienia oraz realne korzyści dla regionu i przedsiębiorstw (Baker, 2009). Przewidywania objęły również zmiany w wyborze miast, w których konferencje i kongresy będą się odbywać. Ze względu na wzrost liczby miast rozwijających produkt turystyki biznesowej oraz zmiany koniunkturalne, m.in. kryzys początku XXI wieku, miejsca organizowanych spotkań miały przenieść się do miast oferujących dobrą jakość po niższej cenie, co stwarzałoby szansę dla mniejszych miast z odpowiednią infrastrukturą turystyczną oraz prężnie działającymi convention bureaux (Jankowska, 2011).

Występowanie convention bureaux jest jednak tylko jednym z licznych czynników wpływających na decyzję tzw. planisty spotkania (z ang. *meeting planner*) o organizacji spotkania w danym miejscu. Do czynników takich można zaliczyć: istnienie CB w regionie, odpowiednią bazę usługową i infrastrukturalną, cenę organizacji spotkania, dostępność komunikacyjną, lokalizację miejsca spotkania w relacji z zamieszkaniem uczestników, kontekst miejsca organizacji spotkania do tematu spotkania, jak również wszelkiego typu marketing stosowany przez destynację (Bhatia, 2001). W literaturze często zwraca się uwagę również na specyfikę podejmowania decyzji przy organizacji międzynarodowych konferencji i kongresów, która jest diametralnie różna w korporacjach, inna w organizacjach non profit, a inna w przypadku instytucji państwowych występujących w roli organizatora. Convention bureaux nie mogą mieć wpływu na

większość z nich. Niemniej jednak ostatni podmiot – instytucje państwowe, jest niezmiernie ważny i wymaga specjalistycznych kwalifikacji, a także efektywnej współpracy z branżą turystyczną, ogólnokrajowym CB, zwłaszcza w przypadku imprez o fundamentalnym znaczeniu dla krajowej bądź lokalnej gospodarki (Pawlicz, 2011). Zgodnie z przewidywaniami z 2001 roku organizatorzy konferencji i kongresów mieli coraz chętniej korzystać z pomocy CB przy organizacji swoich imprez, ponieważ pozwala to w stopniu ograniczyć koszty oraz czas przeznaczone na badania marketingowe (Bhatia, 2001).

Mówiąc o trendach na rynku turystyki biznesowej, warto wspomnieć również o centrach konferencyjno-kongresowych, które są innym przykładem dobra publicznego lub quasi-publicznego, które podobnie jak convention bureaux reprezentują produkt turystyki biznesowej miasta i podobnie jak one również wymagają wsparcia podmiotów publicznych w fazie rozwoju lub utrzymania. Są to jednak obiekty infrastruktury turystyki biznesowej i wymagają wsparcia podmiotów publicznych w innym zakresie niż convention bureaux, między innymi w udostępnieniu gruntów, udzielaniu niskooprocentowanych pożyczek lub darmowej promocji (Pawlicz, 2011).

ROZDZIAŁ 4. Charakterystyka wybranych convention bureaux w Polsce

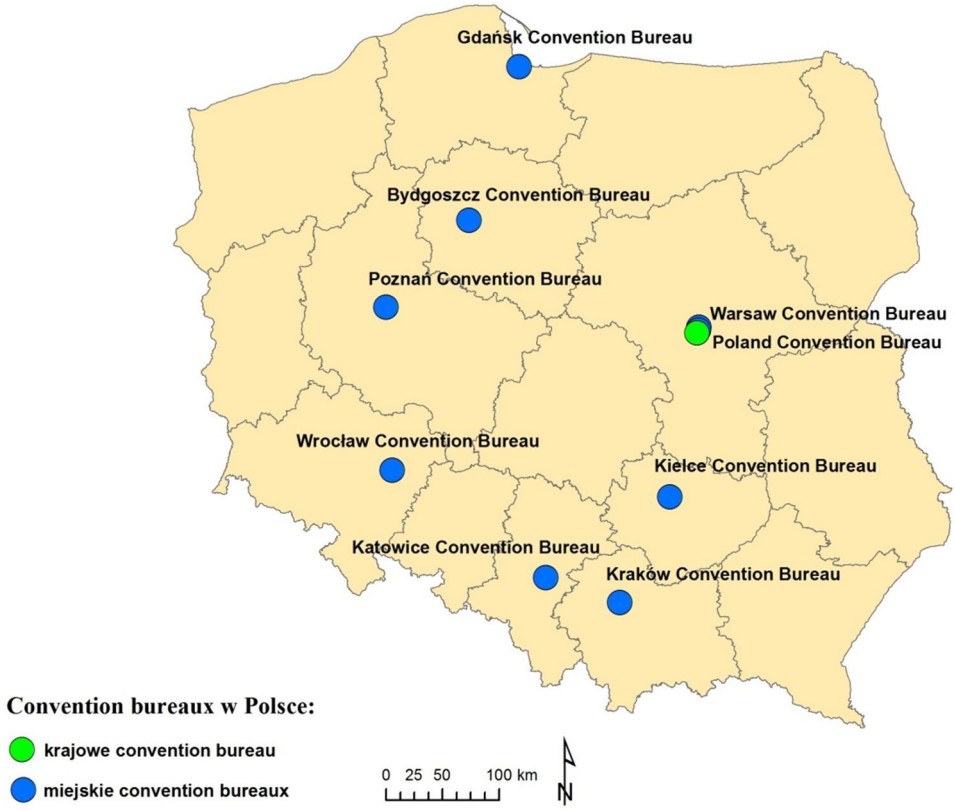
Rozdział 3 był wprowadzeniem do podstawowych założeń i podstaw funkcjonowania convention bureaux na świecie. W niniejszym rozdziale zostaną opisane natomiast convention bureaux w Polsce – zostanie przeprowadzona ich inwentaryzacja wraz ze specyfiką działalności, podstawami prawnymi i finansowymi. W dwóch ostatnich podpunktach wykazany zostanie, natomiast, ich udział w zarządzaniu turystyką biznesową, a także przedstawiona zostanie ich analiza SWOT wraz z oceną własnej działalności dokonaną przez ich pracowników.

W dziale tym opierano się na informacjach uzyskanych podczas wywiadów standaryzowanych z dziewięcioma przedstawicielami convention bureaux oraz kwerendzie materiałów empirycznych przekazywanych przez convention bureaux oraz znajdywanych samodzielnie. Wywiady standaryzowane przeprowadzane były w formie karty inwentaryzacyjnej [załącznik nr 1] przeprowadzanej podczas bezpośrednich rozmów z pracownikami, w rozmowach telefonicznych oraz na drodze wymiany e-mailowej. Tworzenie ostatecznego wzoru tychże kart poprzedzone było długimi rozmowami w celu ustandaryzowania ich możliwie do wszystkich convention bureaux. Do dodatkowo analizowanych materiałów empirycznych należały przede wszystkim: dokumentacja prawna i finansowa CBx, a także ich strony internetowe wraz z dostępnymi na nich materiałami, do których należały między innymi opracowywane corocznie raporty dotyczące turystyki biznesowej.

4.1. Inwentaryzacja poszczególnych convention bureaux

W Polsce według danych Poland Convention Bureau w ramach struktur administracji lokalnej oraz regionalnej z roku 2013 występuje dziewięć jednostek convention bureaux. Należą do nich: Bydgoszcz Convention Bureau, Gdańsk Convention Bureau, Katowice Convention Bureau, Kielce Convention Bureau, Kraków Convention Bureau, Poznań Convention Bureau, Warsaw Convention Bureau, Wrocław Convention Bureau, Poland Convention Bureau.

W pracy opisane zostały one wszystkie jednakże istnieją również co najmniej dwa dodatkowe biura kongresów niewspółpracujące z Poland Convention Bureau (PCB), do których należą: Convention Bureau Dolny Śląsk oraz Mazury Convention Bureau Sp. z o.o., funkcjonujące jako pierwsze komercyjne convention bureau w Polsce. W pracy skupiono się jednak na badaniu miejskich convention bureaux, a kryterium doboru była współpraca z Poland Convention Bureau. Poszczególne convention bureaux zaprezentowane są na mapie nr 2.



Mapa 2. Rozmieszczenie convention bureaux w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

W Polsce, praktycznie jak w wielu krajach na świecie oprócz miejskich convention bureaux powoływanych w miastach, w których turystyka biznesowa zaczyna być, bądź jest zjawiskiem znaczącym, istnieje również krajowe convention bureau, które promuje turystykę biznesową państwa na arenie międzynarodowej. Na mapie widać, że w Polsce występuje osiem miejskich convention bureaux i jedno krajowe – Poland Convention Bureau (w skrócie PCB).

W Polsce organ convention bureaux wprowadzony został w 2002 roku wraz z powołaniem Convention Bureau of Poland w ramach Polskiej Organizacji Turystycznej jako jednostki odpowiedzialnej za promocję turystyki biznesowej w Polsce. W tym samym roku powstał również Wrocław Convention Bureau, jako drugie polskie biuro kongresów. Od tamtego czasu wiele miejskich convention rozpoczęło swoją działalność, niektóre z nich zdążyły ją również zakończyć. Poniższa tabela (nr 4) prezentuje chronologicznie daty rozpoczęcia działalności przez convention bureaux wraz z informacją o ich aktualnym stanie w roku 2013.

Tabela 4. Chronologia powstawania convention bureaux w Polsce

Convention Bureaux	**Rok powstania**	**Sytuacja aktualna**
1. Poland CB	2002	istnieje do dziś
2. Wrocław CB	2002	istnieje do dziś
3. Warsaw CB	2003	istnieje do dziś
4. Gdańsk CB	2005	istnieje do dziś
5. Poznań CB	2005 – w ramach struktur Urzędu Miasta Poznań, Od 2013 – w ramach PLOT.	istnieje do dziś
6. Toruń CB	2007 – urząd miasta	koniec działalności w 2012 roku
7. Katowice CB	2009	istnieje do dziś
8. Kraków CB	2009	istnieje do dziś
9. Szczecin CB	2009- jako fundacja	koniec działalności w 2011 roku
10. Bydgoszcz CB	2010	istnieje do dziś
11. Mazury CB	2010 – w ramach spółki komercyjnej	istnieje do dziś (jako grupa BOOMERANG S.A.)
12. Kielce CB	2012	istnieje do dziś
13. Dolnyśląsk CB	2013	istnieje do dziś
14. Łódź CB	Planowane rozpoczęcie działalności w 2013 roku	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.) i źródeł internetowych: www.dolnyslask.info.pl (20.04.2013), www.boomerang.com.pl (14.06.2013)

Na powyższym wykresie widać zatem, że w chwili obecnej w Polsce funkcjonuje jedenaście convention bureaux, z czego jedno – Łódź Convention Bureau, ma wyznaczoną datę otwarcia w 2013 roku (PCB, 2013). Do biur convention, które zakończyły swoją działalność należą: Toruń (w 2012 r.) oraz Szczecin (w 2011 r.). Trudno jednoznacznie wskazać przyczyny zakończenia ich działalności, jednakże w większości były to problemy z otrzymaniem środków na dalsze funkcjonowanie lub brak zaangażowania ze strony branży, jak również osobiste decyzje założycieli.

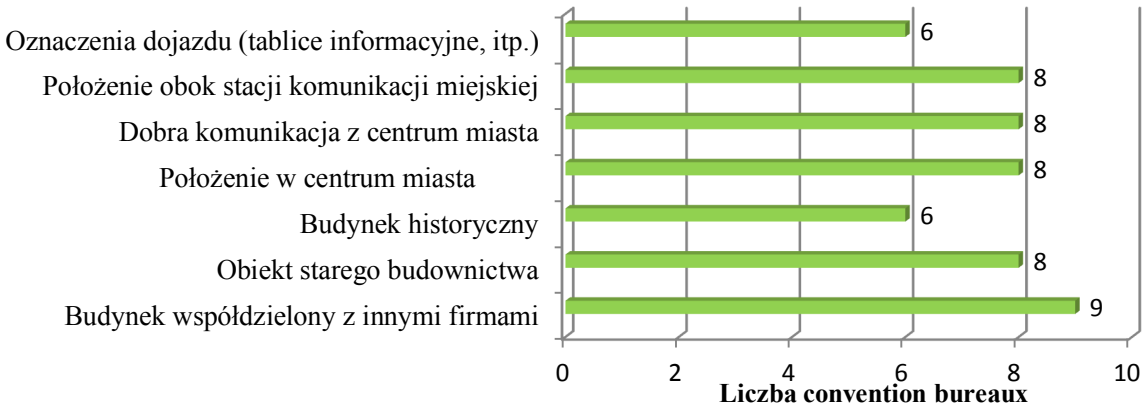
W poniższej tabeli przedstawiony został spis wraz ze szczegółowymi danymi teleadresowymi oraz logotypami dziewięciu biur convention, które będą opisywane w pracy – tabela 5.

Tabela 5. Dane teleadresowe oraz logotypy convention bureaux w Polsce

Convention bureaux	Logo	Adres	Telefon Adres e-mail Strona internetowa
Bydgoszcz Convention Bureau	BYDGOSZCZ convention bureau	ul. Batorego 2, 85-104 Bydgoszcz	+48 52/ 34 04 550 bci@visitbydgoszcz.pl www.convention.bydgoszcz.pl
Gdańsk Convention Bureau	GCB Gdańsk Convention Bureau	28/29 Długi Targ, 80-830 Gdańsk	+48 58/ 300 06 59 convention@gdanskconvention.pl www.gdanskconvention.pl
Katowice Convention Bureau	Katowice convention bureau	Rynek 13, 40-013 Katowice	Tel: +48 32/ 259 32 15 convention@convention.katowice.eu www.convention.katowice.eu
Kielce Convention Bureau	Kielce Convention Bureau	ul. Zakładowa 3, 25-672 Kielce	Tel: +48 41 365 12 45 info@convention24.pl
Kraków Convention Bureau	KRAKÓW convention bureau	pl. Wszystkich Świętych 3/4, 31-004 Kraków	Tel: +48 12/ 616 19 51 convention@um.krakow.pl www.conventionkrakow.pl
Poznań Convention Bureau	Convention Bureau POZnań *Miasto know-how	Plac Kolegiacki 17, 61-841 Poznań	Tel: +48 61/ 878 56 96 pcb@plot.poznan.pl www.pcb.poznan.pl
Warsaw Convention Bureau	Warsaw Convention Bureau	Plac Zamkowy 10, 00-277 Warszawa	Tel: +48 22/ 629 07 50 wcb@warsawtour.pl www.warsawconvention.pl
Wrocław Comvemtion Bureau	Convention Bureau Wrocław	ul. Wystawowa 1 51-618 Wrocław	+48 71/ 347 51 87 info@convention.wroclaw.pl www.convention.wroclaw.pl
Poland Convention Bureau	POLAND CONVENTION BUREAU	Poland Convention Bureau PTO ul. Chałubińskiego 8, 00-613 Warszawa	+(48 22) 536 70 73 polandcb@pot.gov.pl www.poland-convention.pl

Źródło: www.poland-convention.pl (02.04.2013)

Określenie lokalizacji tychże biur kongresów i konferencji według przyjętej klasyfikacji prezentuje dokładniej wykres 1.



Wykres 1. Dane dotyczące lokalizacji convention bureaux w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Większość convention bureaux cechuje się podobieństwem w usytuowaniu swoich siedzib. Wszystkie spośród nich znajdują się w budynku współdzielonym z innymi firmami, 8 na 9 w obiekcie starego budownictwa (nowoczesny budynek – Poland CB) oraz w centrum miasta, połączone z nim dobrą komunikacją lub w bliskim położeniu od stacji komunikacji miejskiej. Sześć spośród ośmiu convention bureaux zlokalizowanych jest w budynku historycznym i tyle samo posiada oznaczenia dojazdu w postaci tablic informacyjnych bezpośrednio na convention bureau lub większych organizacji, w których struktury wchodzą (jak w przypadku Bydgoszczy na Bydgoskie Centrum Informacji lub Poland CB – na Polską Organizację Turystyczną). Brak oznaczeń dojazdu występuje w przypadku poznańskiego oraz warszawskiego CB, a także Kielce CB. Kielce CB oprócz tego odbiega od pozostałych convention bureaux dodatkowo tym, że nie znajduje się w pobliżu stacji komunikacji miejskiej, jest położone poza centrum miasta ze złą do niego komunikacją. Kolejną część badań inwentaryzacyjnych stanowiły informacje o pracownikach, kierownictwie oraz strukturze wewnętrznej convention bureaux – tabela 6.

Tabela 6. Struktura zatrudnienia i podział na departamenty poszczególnych convention bureaux w Polsce

Convention Bureau	Imię i nazwisko prezesa/dyrektora:	Liczba zatrudnionych:	Podział na departamenty
Bydgoszcz CB	Dyrektor Leszek Woźniak (BCI)	4	Brak
Gdańsk CB	Prezes Anna Górska	16 – GOT, 3 – GCB	Brak
Katowice CB	Kierownik Waldemar Bojarun (Referat Promocji Zewnętrznej)	1	Brak
Kielce CB	Prezes Tadeusz Pęczek (Grono Targowe Kielce)	2	Brak
Kraków CB	Prezes Małgorzata Przygórska-Skowron	5	Brak
Poznań CB	Prezes Jan Mazurczak	5 – PLOT, 1 – PCB	Brak
Warsaw CB	Dyrektor Barbara Tekieli (SBT)	3	Brak
Wrocław CB	Magdalena Piasecka (CEO)	5	Brak
Poland CB	kierownik sekcji: Krzysztof Celuch	4	Brak

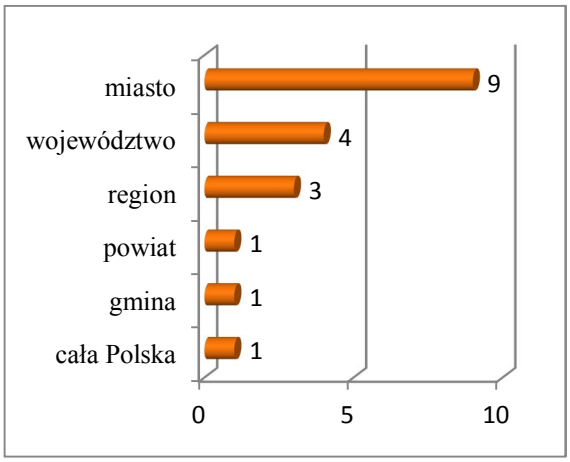
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Kadra kierownicza convention bureaux najlepiej obrazuje różnice w strukturze prawnej. Tylko część spośród osób zarządzających ma pod sobą jedynie pojedyncze działy w postaci convention bureaux. Do przykładów takich należy Poland CB z kierownikiem sekcji – Krzysztofem Celuchem, Wrocław CB z CEO Magdaleną Piasecką, Kraków CB z prezes Małgorzatą Przygórską-Skowron, Gdańsk CB z prezes Anną Górską oraz Poznań CB z prezesem Janem Mazurczakiem. W pozostałych convention bureaux kadra zarządzająca składa się z osób, które są szefami całych struktur, do których przynależą convention bureaux i są to: Warsaw CB z dyrektor Barbarą Tekieli (dyrektor Stołecznego Biura Turystyki – SBT), Kielce CB z prezesem Tadeuszem Pęczkiem (prezes Grona Targowego Kielce), Katowice CB z kierownikiem Waldemarem Bojarunem (kierownikiem Referatu Promocji Zewnętrznej Miasta Katowice) oraz Bydgoszcz CB z dyrektorem Leszkiem Woźniakiem (dyrektor Bydgoskiego Centrum Informacji – BCI).

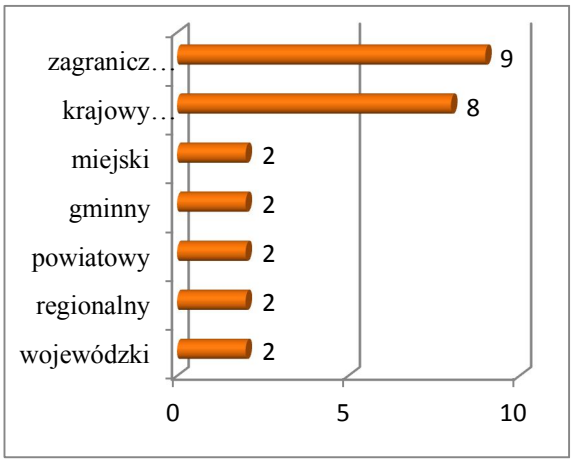
Średnia liczba pracowników w convention bureaux to około trzech pracowników. Do convention bureaux wyróżniających się najmniejszym zatrudnieniem należy Katowice Convention Bureau oraz Poznań Convention Bureau, które jednak posiada pracowników z Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej (w skrócie PLOT), którzy przejmują obowiązki convention bureau w razie potrzeby. Z kolei, do biur kongresów i konferencji cechujących się największym zatrudnieniem należą: Wrocław CB i Kraków Convention Bureau (5 pracowników), Poland CB (4), Bydgoszcz CB (4) oraz Gdańsk CB, z którego wiele osób zatrudnionych w Gdańskiej Organizacji Turystycznej (GOT) w rzeczywistości wykonuje obowiązki Gdańsk Convention Bureau.

Jak dodatkowo widać w tabeli convention bureaux zazwyczaj nie mają wewnętrznych podziałów na departamenty, czasem jedynie wprowadzony jest wewnętrzny podział przykładowo na specjalistę do imprez motywacyjnych, konferencji i kongresów lub targów.

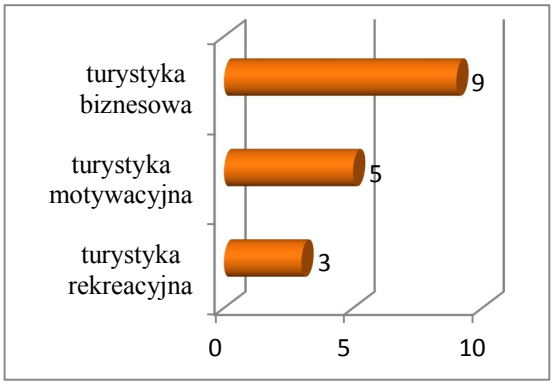
Następna część badań polegała na ustaleniu, na czym dokładnie polega działalność convention bureaux – ich zakres działalności, reprezentowany obszar, geograficzny zasięg działań, segment turystyki, który obejmują, a także cele działalności. Cztery kolejne wykresy obrazują tendencje, które dotyczą podstaw działalności convention bureaux – wykres 2, 3, 4, 5.



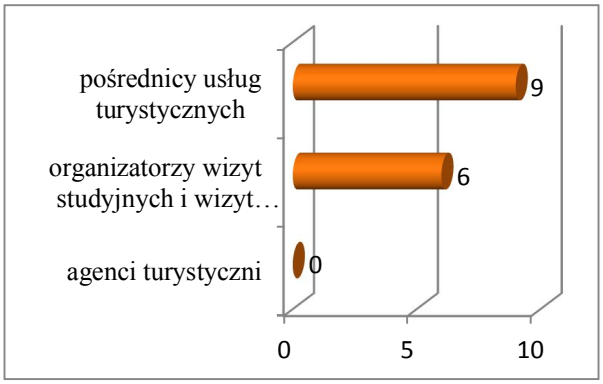
Wykres 2. Reprezentowany obszar działalności CBx w Polsce



Wykres 3. Geograficzny zasięg działalności CBx w Polsce



Wykres 4. Reprezentowany segment turystyki CBx w Polsce



Wykres 5. Przynależność do grupy ze względu na działalność CBx w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

W reprezentowanym obszarze działalności (wykres 2), a zatem obszarze, którego promocją zajmują się convention bureaux, do wyboru respondenci mieli następujące odpowiedzi: miasto, gmina, powiat, region, województwo, cała Polska. Odpowiedzi były jednogłośne jeśli chodzi o promocję miasta, nawet Poland Convention Bureau, które jest krajowym biurem, odpowiedziało, że reprezentują miasta polskie ogółem. Natomiast, niektóre spośród biur reprezentują również cały region, bądź województwo. Do convention bureaux, które oprócz miasta, w którym się znajdują, promują dodatkowo cały region należą: Bydgoszcz, Poznań i Katowice CB. Natomiast do convention bureaux, które promują całe województwo należą: Gdańsk, Kielce, Kraków i Warsaw CB. Oczywiście Poland Convention Bureau reprezentuje cały kraj.

W geograficznym zasięgu działalności (wykres 3), czyli zasięgu promocji regionu zazwyczaj również wszystkie convention bureaux udzielały odpowiedzi, że jest to zasięg zagraniczny (międzynarodowy) oraz krajowy (ogólnopolski). Padały również odpowiedzi, że zasięg działań CBx jest wojewódzki, regionalny, powiatowy, gminny, miejski (Katowice i

Bydgoszcz CB). Jednakże, nie zmienia to faktu, że convention bureaux są bardziej nakierowane na zdobywanie klientów z zewnątrz z racji tego, jak podkreślają, że planiści z Polski zazwyczaj wiedzą, gdzie w Polsce zorganizować spotkanie. Z tej właśnie przyczyny przykładowo Poznań CB zaznaczył jedynie działania w skali międzynarodowej, tak samo jak Poland CB.

Segment turystyki, który reprezentują convention bureaux (wykres 4) to głównie turystyka biznesowa, jak zostało to już objaśnione w rozdziale 3, przy omawianiu convention bureaux na świecie. Jest to pierwszy i główny segment również dla convention bureaux w Polsce. Niektóre convention bureaux zaznaczały również turystykę motywacyjną w specjalizacji swojej działalności. Do convention bureaux, które udzieliły takiej odpowiedzi należą: Gdańsk, Katowice, Kraków, Warszawa, Poland CB. Oprócz tego Bydgoszcz CB reprezentuje również turystykę rekreacyjną z racji tego, że jest głównie Informacją Turystyczną, podobnie jak Katowice i Poznań CB, które też posiadają kompleksową ofertę turystyczną. Oprócz tego wszystkie convention bureaux potwierdziły, że są jedynie pośrednikami turystycznymi (wykres 5), jednakże niektóre z nich dodały oprócz tego, że częściowo są też organizatorami takich wyjazdów, jak wizyty medialne (press tours), czy wizyty studyjne (study tours). Do CBx, które udzieliły takiej odpowiedzi należą: Gdańsk, Katowice, Kraków, Poznań, Warszawa, Poland CB.

Kolejną część badań stanowiła część dotycząca ustalenia charakterystyki odbiorców/ klientów convention bureaux – kim są, jaki procent z nich stanowią odbiorcy zagraniczni oraz jaki rodzaj kontaktu posiadają z CBx. Wyniki przedstawiają kolejno tabela nr 7, wykres 6.

Tabela 7. Struktura odbiorców poszczególnych convention bureaux w Polsce

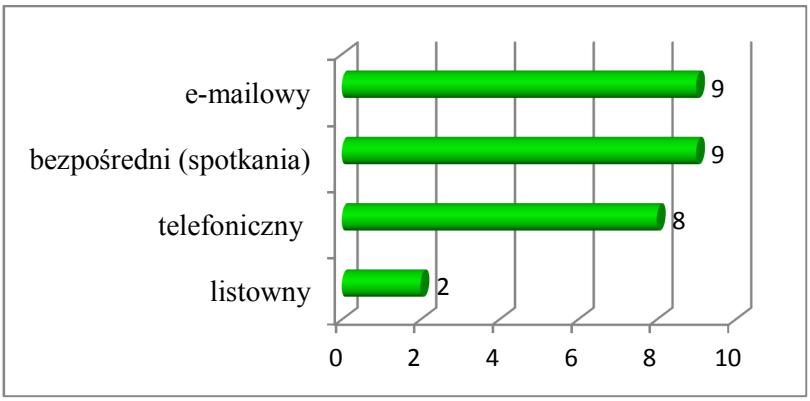
Convention Bureaux	**Odbiorcy**	**Procent zagranicznych**
Bydgoszcz CB	Turyści ogółem – bez podziału na biznesowych.	0-20%
Gdańsk CB	Firmy partnerskie, członkowie GOT, PCO, DMC, meeting plannerzy z Polski i zagranicy, stowarzyszenia, korporacje, działy i agencje eventowe, regionalni usługodawcy, itd.	60-80%
Katowice CB	Organizatorzy, odbiorcy, turyści, media	40-60%
Kielce CB	Wszystkie osoby zainteresowane organizacją wydarzeń na terenie woj. świętokrzyskiego	20-40%
Kraków CB	Planiści spotkań w kraju i zagranicą	60-80%
Poznań CB	Meeting planerzy, firmy, organizatorzy kongresów i konferencji, branża turystyczna	20-40%
Warsaw CB	Meeting planerzy z zagranicy	pow. 80%
Wrocław CB	Głównie instytucje lokalne, ale też międzynarodowe i ogólnopolskie organizacje, uczestnicy (jak w przypadku Wroclaw Global Forum)	40-60%
Poland CB	Meeting planerzy z całego świata	pow. 80%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

W pierwszej kolejności badano, kim są odbiorcy convention bureaux i jaki procent z nich stanowią klienci zagraniczni (tabela 5). Pomimo zróżnicowanych odpowiedzi na to pytanie otwarte można powiedzieć, że większość convention bureaux odpowiedziała, że ich głównymi odbiorcami są meeting plannerzy (planiści spotkań) z kraju lub z zagranicy. W mniejszym stopniu pojawiały się odpowiedzi, że jest to branża turystyczna oraz turyści biznesowi, jak również media (Katowice Convention Bureau). Bydgoszcz CB, z kolei, odpowiedział, że jego odbiorcy nie muszą nawet być turystami biznesowymi, ale to ze względu na fakt, że jest ona tylko małą sekcją Bydgoskiego Centrum Informacji, które zajmuje się głównie ogólną informacją turystyczną.

Co do przybliżonego odsetka odbiorców zagranicznych to najwięcej odbiorców zagranicznych zadeklarowało Warsaw CB – prawie 100%. Następnie Poland CB, które udzieliło odpowiedzi, że jest to około 90%. Gdańsk CB zaznaczył 60-80%, co być może spowodowane jest większą współpracą z branżą lokalną z miasta. Następnie 40-60% zaznaczyło Katowice CB. W pozostałych CB procent ten stanowił około 20-40%, a w Bydgoszcz CB od 0 do 20% (dokładnie 7%).

Forma kontaktu z odbiorcami, jak wskazuje wykres nr 7, nie różni się w dużym stopniu między convention bureaux i w większości opiera się na kontakcie e-mailowym oraz bezpośrednim (spotkaniach bądź targach). Kontakt telefoniczny również występuje prawie we wszystkich convention bureaux, natomiast odchodzi się od kontaktu listownego.



Wykres 7. Rodzaj kontaktu z odbiorcami poszczególnych convention bureaux w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Kolejna tabela (tabela 8) przedstawia skalę bezpośrednich zapytań, które przychodzą do convention bureaux. Bezpośrednie zapytania to wszelka forma kontaktu bezpośrednio skierowanego do convention bureaux przez dowolną firmę, osobę indywidualną bądź meeting plannera, w celu polecenia lub znalezienia im PCO (z ang. *Professional Conference Organiser*), a zatem firmy specjalizującej się w organizacji danego typu spotkań lub wydarzeń, posiadającej dodatkowo potwierdzający to certyfikat wydawany przez niektóre convention bureaux.

Convention Bureaux	Skala zapytań (w ocenie convention bureaux)	Częstotliwość zapytań	Liczba bezpośrednich zapytań w porównaniu do poprzednich lat
Bydgoszcz CB	średnia	kilka na miesiąc	rosnąca
Gdańsk CB	duża	kilka na miesiąc	rosnąca
Katowice CB	duża	kilka na miesiąc	rosnąca
Kielce CB	duża	kilka na miesiąc	rosnąca
Kraków CB	duża	kilka na miesiąc	rosnąca
Poznań CB	duża	kilka na tydzień	rosnąca
Warsaw CB	duża	kilka na miesiąc	na stałym poziomie
Wrocław CB	średnia	kilka na miesiąc	rosnąca
Poland CB	średnia	kilka na miesiąc	na stałym poziomie

Tabela 8. Liczba bezpośrednich zapytań do convention bureaux w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

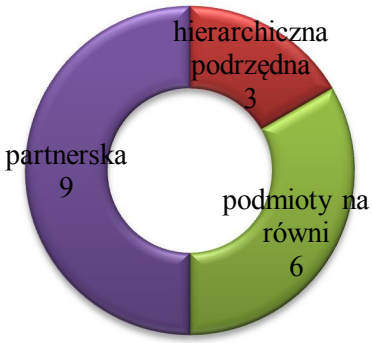
Jak widać skala i częstotliwość bazpośrednich zapytań przesyłanych do convention bureaux jest zróżnicowana, jednakże przeważają odpowiedzi, że jest to skala duża (Warsaw, Poznań, Kraków, Kielce, Katowice, Gdańsk CB), bądź średnia (Poland, Wrocław i Bydgoszcz CB). Częstotliwość otrzymywania takich zapytań jest, natomiast, podobna we wszystkich convention bureaux – kilka na miesiąc. Wyjątek stanowi Poznań CB, które zaznaczyło kilka na tydzień. W większości CBx odpowiadały, że ich liczba jednak wciąż rośnie, bądź utrzymuje się na stałym poziomie (Warsaw i Poland CB).

Ostatnią częścią badań dotyczących charakterystyki convention bureaux w Polsce było sprawdzenie, jaką pozycję zajmują one na rynku turystyki biznesowej względem podmiotów, które również działają w tym sektorze turystyki. Do podmiotów tych zaliczono: Polską Organizacją Turystyczną (wraz z Poland Convention Bureau), inne convention bureaux w Polsce, urzędy miast, inne organizacje turystyczne w regionie oraz podmioty prywatne z branży turystycznej. Przedstawiciele convention bureaux mieli za zadanie określić, jaką pozycję względem podmiotów tych zajmują mając do wyboru dwa stopnie oceny:

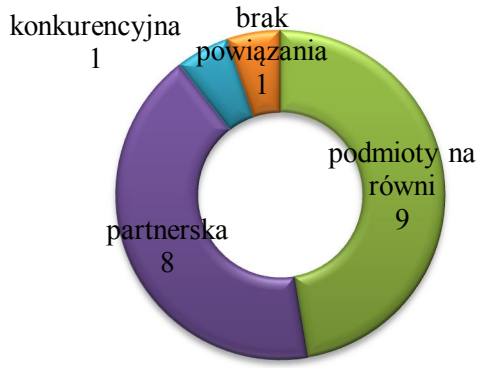
I. Pozycję: hierarchiczną nadrzędną, hierarchiczną podrzędną lub podmioty na równi
II. Relację: partnerską, konkurencyjną lub brak powiązania

Wyniki przedstawione zostały na wykresach 8-12.

Pozycja convention bureaux na polskim rynku względem:

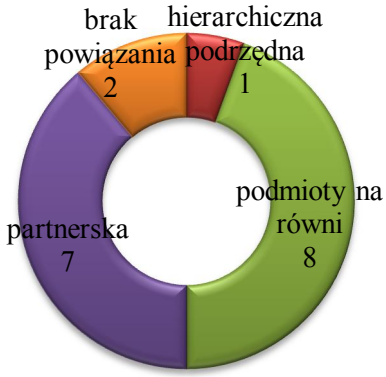


Wykres 8. Pozycja CBx względem POT (PCB)

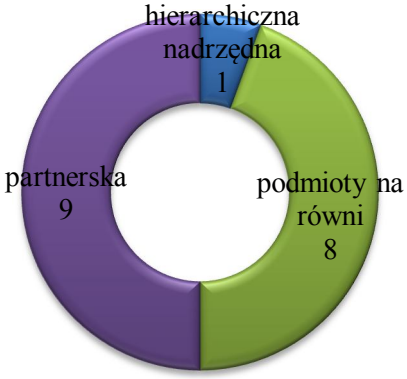


Wykres 9. Pozycja CBx względem innych convention bureaux

Wykres 10. Pozycja CBx względem urzędu miasta

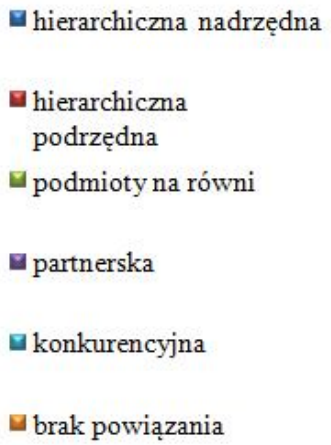


Wykres 11. Pozycja CBx względem innych organizacji turystycznych w regionie



Wykres 12. Pozycja CBx względem podmiotów z branży turystycznej

Legenda:



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jaki widać na wykresie 8, dotyczącym pozycji CBx względem Polskiej Organizacji Turystycznej (wraz z Poland Convention Bureau), wszystkie convention bureaux odpowiedziały, że łączy ich relacja partnerska. Następnie 6 z nich uważa, że ich CB znajduje się na pozycji

równej z nimi, natomiast 3 z nich oceniło tę relację jako podrzędną. Należały do nich Bydgoszcz, Kielce oraz Poland Convention Bureau.

Kolejny wykres (nr 9) opisuje relację CBx z innymi miejskimi CBx z Polski. Wszystkie CBx oceniają, że znajdują się na tym samym poziomie na rynku turystyki biznesowej, co jest zrozumiałe, bo są one formacjami tego samego rodzaju. Relację między sobą w większości oceniają jako partnerską, natomiast pojawiły się również odpowiedzi, że są między sobą konkurencją (Poznań CB, który zaznaczył zarówno partnerstwo, jak i konkurencję) oraz, że brak między nimi powiązania (Kielce CB).

Na następnym wykresie (nr 10) zaprezentowano relację i pozycję CBx względem urzędu miasta, w jakim konkretne convention bureau jest zlokalizowane. Większość CBx zaznaczyło, że są to więzi partnerskie, pojawiły się również dwa głosy, że nie ma między nimi powiązania (Kielce i Poland CB). Bardziej zróżnicowane głosy pojawiły się w określeniu pozycji – 5 spośród 9 CBx określiło, że są one hierarchicznie podrzędne względem urzędów miast. Powód tego był oczywisty – odpowiedzi takiej udzieliły te convention bureaux, które posiadają strukturę państwową, a zatem Bydgoszcz, Katowice, Kraków i Warsaw CB. Co ciekawe, również Gdańsk CB udzieliło takiej odpowiedzi mimo, że jego struktura różni się od innych – jest ono stowarzyszeniem, w którym Urząd Miasta Gdańsk jest członkiem (jednakże członkiem strategicznym i założycielem). Z kolei, cztery pozostałe CBx odpowiedziały, że znajdują się one na równi z urzędami miast. Należały do nich: Kielce, Poznań, Wrocław oraz Poland CB.

Kolejną relacją, którą chciano zbadać to CBx względem innych organizacji turystycznych w regionie (wykres 11). Tutaj wyniki wyglądały podobnie do relacji z innymi CBx – siedem CBx odpowiedziało, że łączą je relacje partnerskie, natomiast dwa convention bureaux odpowiedziały, że brak jest większych powiązań między nimi (znów Kielce i Poland CB). Natomiast, jeśli chodzi o pozycję względem nich to większość z CBx ocenia, że znajdują się one na równi z innymi organizacjami turystycznymi działającymi w ich regionach, a jedynie Gdańsk CB odpowiedział, że hierarchicznie znajduje się poniżej, co interpretować można jako to, że stanowi on komórkę Gdańskiej Organizacji Turystycznej.

Ostatnim badanym podmiotem, w perspektywie którego chciano zbadać pozycję CBx na rynku turystyki biznesowej, były podmioty gospodarcze branży turystycznej (wykres 12). Tutaj równogłośnie CBx odpowiadały, że łączą je z przedsiębiorstwami partnerskie relacje, natomiast większość oceniła, że stoją one na równi. Jedynie Poznań CB oceniło, że jest hierarchicznie nadrzędne względem podmiotów prywatnych.

Jak wynika z zaprezentowanych wcześniej wykresów, praktycznie z każdym podmiotem convention bureaux łączą partnerskie stosunki. Wskazywałoby to na charakter convention bureaux, które w zadaniach swoich mają często zapisaną również integrację branży. Można by

wywnioskować z tego, że mają one za zadanie tworzenie swoistego lobby, które ma szansę zbliżyć do siebie zarówno środowisko prywatnych podmiotów gospodarczych, jak również wszelkiego rodzaju jednostki bądź organizacje państwowe.

W ostatniej części chciano przyjrzeć się dokładnej relacjom CBx z podmiotami państwowymi oraz podmiotami gospodarczymi i zmierzyć ich wzajemną współpracę. W przypadku podmiotów publicznych chodziło głównie o zbadanie oceny tej współpracy przez convention bureaux oraz jakie podmioty wchodzą w tą ocenę. Natomiast w badaniu relacji łączących ich z podmiotami prywatnymi z branży turystycznej chciano zbadać zarówno stopień współpracy w ocenie CBx, a także rodzaje podmiotów, z którymi współpracują oraz rodzaje działań wchodzących w skład współpracy.

Tabela 9 przedstawia rodzaje podmiotów publicznych, z którymi prowadzona jest współpraca, a także ocenę tej współpracy w skali od 1 do 5, gdzie 1 to współpraca bardzo zła, 2 – zła, 3 – neutralna, 4 – dobra, 5 – bardzo dobra:

Tabela 9. Współpraca convention bureaux z podmiotami państwowymi z branży turystycznej

Convention Bureaux	Występowanie	Rodzaj podmiotów	Stopień współpracy
Bydgoszcz Convention Bureau	tak	Urząd Miasta Bydgoszczy, PCB (POT), LOT (toruński, inowrocławski, bydgoski), Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna	5-b.duży
Gdańsk Convention Bureau	tak	PCB (POT), Urząd Miasta Gdańsk	4- duży
Katowice Convention Bureau	tak	Urząd Miasta Katowice, PCB (POT)	5- b.duży
Kielce Convention Bureau	tak	Urząd Marszałkowski, Urząd Miasta Kielce	5-b.duży
Kraków Convention Bureau	tak	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, PCB (POT)	4-duży
Poznań Convention Bureau	tak	Urząd Miasta Poznania i gmin Stowarzyszenia Metropolia Poznań, PCB (POT)	4-duży
Warsaw Convention Bureau	tak	PCB (POT)	3-średni
Wrocław Comvemtion Bureau	tak	Gmina Wrocław, PCB (POT)	5-b.duży
Poland Convention Bureau	tak	Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna	3-średni
Średnia	**4,22**		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jak widać współpraca dotyczy przede wszystkim urzędów miast, z których pochodzą dane convention bureaux, a także Poland Convention Bureau wchodzącą w skład Polskiej Organizacji Turystycznej. Średnia ocena wynosiła 4,22, a więc współpraca ta została oceniona dobrze, aczkolwiek przy wielu convention bureaux pojawiały się głosy, że współpraca ta mogłaby być

bardziej owocna, co zostało szczegółowiej przedstawione w analizie SWOT (rozdział 4.4.). Neutralnie, z kolei, oceniły współpracę z innymi organizacjami turystycznymi Poland CB (mówiąc o Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej) oraz Warsaw CB współpracę z POT, mówiąc przede wszystkim o bardzo małej elastyczności w tychże strukturach.

Tabela 10 przedstawia, natomiast stopień współpracy między CBx a podmiotami branży turystycznej w ocenie pracowników CBx w skali od 1 do 5, gdzie 1 to współpraca bardzo zła, 2 – zła, 3 – neutralna, 4 – dobra, 5 – bardzo dobra.

Tabela 10. Współpraca convention bureaux z podmiotami niepaństwowymi z branży turystycznej

Convention Bureaux	Występowanie	Stopień współpracy:
Bydgoszcz Convention Bureau	tak	3-średni
Gdańsk Convention Bureau	tak	4-duży
Katowice Convention Bureau	tak	4-duży
Kielce Convention Bureau	tak	5-b.duży
Kraków Convention Bureau	tak	4-duży
Poznań Convention Bureau	tak	4-duży
Warsaw Convention Bureau	tak	4-duży
Wrocław Comvemtion Bureau	tak	4-duży
Poland Convention Bureau	tak	5-b.duży
Średnia	**4,1**	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Średnia ocena współpracy między CBx a podmiotami branży turystycznej wyniosła w ocenie przedstawicieli CBx 4,1, a zatem została ona oceniona dobrze. Najlepiej oceniły ją Poland CB oraz Kielce CB, które przyznały ocenę bardzo dobrą. Następnie większość CBx oceniło współpracę tą na ocenę dobrą, natomiast Bydgoszcz CB neutralnie, argumentując to brakiem dużego kontaktu z podmiotami.

Następnie CBx miały do określenia rodzaj podmiotów, z którymi prowadzą współpracę mając do wyboru takie podmioty, jak

- hotele,
- centra konferencyjne,
- biura podróży,
- organizatorzy konferencji, wyjazdów incentive,
- firmy transportowe,
- obiekty kultury,
- obiekty naukowe,
- firmy cateringowe.

Tutaj bez wyjątku wszystkie convention bureaux deklarowały współpracę ze wszystkimi obiektami, podkreślając przewagę pierwszych czterech, a więc obiektów noclegowych, centrów

konferencyjnych, biur podróży oraz podmioty organizujące konferencje, a także podróże motywacyjne.

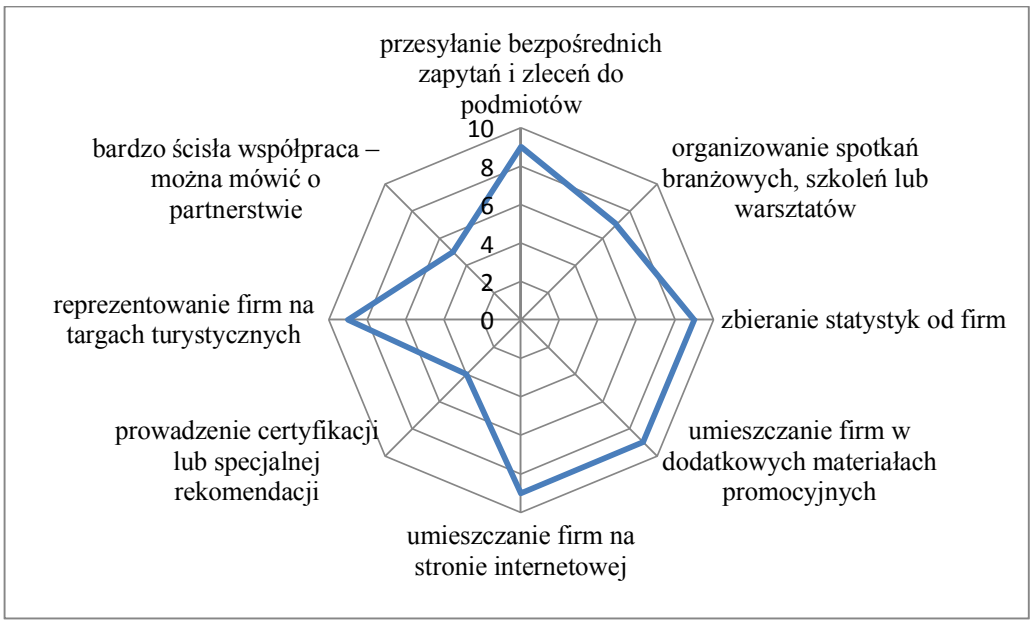
W pytaniu o formy współpracy convention bureaux miały do wyboru następujące elementy podane w tabeli nr 11, gdzie „X” oznaczało występowanie danego elementu.

Tabela 11. Rodzaje deklarowanej współpracy między convention bureaux a podmiotami gospodarczymi

Rodzaje współpracy:	**Bydgoszcz CB**	**Gdańsk CB**	**Katowice CB**	**Kielce CB**	**Kraków CB**	**Poznań CB**	**Warsaw CB**	**Wrocław CB**	**Poland CB**
przesyłanie bezpośrednich zapytań i zleceń do podmiotów	X	X	X	X	X	X	X	X	X
organizowanie spotkań branżowych, szkoleń lub warsztatów		X	X	X	X	X	X		X
zbieranie statystyk od firm	X	X	X	X	X	X	X	X	X
umieszczanie firm w dodatkowych materiałach promocyjnych	X	X	X	X	X	X	X	X	X
umieszczanie firm na stronie internetowej	X	X	X	X	X	X	X	X	X
prowadzenie certyfikacji lub specjalnej rekomendacji		X			X		X		X
reprezentowanie firm na targach turystycznych	X	X	X	X	X	X	X	X	X
bardzo ścisła współpraca – można mówić o partnerstwie		X			X	X	X		X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Wyniki podsumowane ogółem zaprezentowane zostały za pomocą wykresu nr 13:



Wykres 13. Rodzaje deklarowanej współpracy między convention bureaux a podmiotami gospodarczymi
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jak widać w większości CBx zaznaczały wszystkie możliwości dotyczące współpracy z podmiotami, do których należały:

- umieszczanie firm na stronie internetowej
- reprezentowanie firm na targach turystycznych
- umieszczanie firm w dodatkowych materiałach promocyjnych
- zbieranie statystyk od firm
- przesyłanie bezpośrednich zapytań i zleceń do podmiotów
- reprezentowaniu firm na targach turystycznych

Najwięcej zróżnicowanych odpowiedzi pojawiło się w stosowaniu certyfikacji dla firm, oraz bardzo ścisłej współpracy, rozumianej jako partnerstwo. W przypadku certyfikacji lub programów rekomendacyjnych tylko Gdańsk, Kraków, Warsaw oraz Poland Convention Bureau odpowiedziały, że je stosują.

Jeśli chodzi o ostatni punkt – bliskość współpracy i możliwości mówienia o partnerstwie, pięć z dziewięciu podmiotów odpowiedziało, że w ich wypadku można mówić o partnerstwie. Należały do nich: Gdańsk, Kraków, Poznań, Warsaw oraz Poland Convention Bureau. Katowice odpowiedziały, że mają częściowe partnerstwo z niektórymi podmiotami, ale biorąc pod uwagę ich ilość ogółem, nie można nazwać tego partnerstwem z całą branżą.

Natomiast w przypadku reprezentacji firm na targach turystycznych, którą zaznaczyły wszystkie convention bureaux to jednak podkreślały one, że reprezentują głównie cały obszar, a więc miasto, bądź region. Tylko Gdańsk CB zabiera na przykład swoich partnetów na targi dając im możliwość własnej promocji.

4.2. Analiza dokumentacji prawnej i finansowej convention bureaux w Polsce

Forma prawna convention bureaux jest bardzo zróżnicowana i może przyjmować praktycznie wszelkie formy, stąd ciężko o uogólnienia. Na świecie, jak zostało to już wspomniane w rozdziale 3, convention bureaux są częścią administracji publicznej, departamentami DMO (Destination Marketing Organisation), organizacjami non-profit lub spółkami akcyjnymi z dużym udziałem podmiotów publicznych (Pawlicz, 2011). W Polsce convention bureaux funkcjonują w trzech podstawowych formach – jako jednostki publiczne, publiczno-prywatne lub prywatne. Warto jednak dodać, że w Polsce nie ma żadnego przepisu regulującego działanie i funkcjonowanie convention bureaux (w przeciwieństwie do przykładowo ROT-ów i LOT-ów, które mają swoje regulacje prawne między innymi w samej *Ustawie o Polskiej Organizacji Turystycznej z dnia 25 czerwca 1999 r.*, Dz.U. z 1999r. Nr 62, poz.689 z późn.zm.).

W badaniach, przedstawiciele convention bureaux mieli za zadanie określić status prawny reprezentowanych CB. Wyniki przedstawia tabela nr 12.

Tabela 12. Struktura prawna convention bureaux w Polsce w 2013 roku

Convention bureau	Struktura prawna
Bydgoszcz Convention Bureau	jednostka państwowa (budżetowa)
Gdańsk Convention Bureau	stowarzyszenie
Katowice Convention Bureau	jednostka państwowa (budżetowa)
Kielce Convention Bureau	Izba Gospodarcza Grono Targowe
Kraków Convention Bureau	jednostka państwowa (budżetowa)
Poznań Convention Bureau	stowarzyszenie
Warsaw Convention Bureau	jednostka państwowa (budżetowa)
Wrocław Convention Bureau	fundacja
Poland Convention Bureau	jednostka państwowa (agencja rządowa)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Poland Convention Bureau

Jak widać z powyższej tabeli, większość convention bureaux funkcjonuje jako jednostki państwowe, bądź inaczej jednostki budżetowe. Do takich przykładów należy Bydgoszcz, Katowice, Kraków oraz Warsaw Convention Bureau. Ich ustawowe ugruntowanie stanowi art. 11-13 *Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych* (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240) o jednostkach budżetowych. Również Poland CB jest jednostką państwową lub inaczej agencją rządową wchodzącą w struktury POT.

Spośród wszystkich CBx, dwa z nich funkcjonują w formie stowarzyszeń i są to Gdańsk oraz Poznań CB. Stowarzyszenie według prawa polskiego jest „dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych, (…) samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwala akty wewnętrzne dotyczące jego działalności, (…) opiera swoją działalność na pracy społecznej członków, do prowadzenia swych spraw może zatrudniać pracowników" (Dz.U.01.79.855). Gdańsk oraz Poznań CB są zatem częścią większych stowarzyszeń, w przypadku Gdańska CB – Gdańskiej Organizacji Turystycznej (GOT), w przypadku Poznań CB – Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej (PLOT) – tabela 13. Kielce CB również wchodzi w skład stowarzyszenia – Izby Gospodarczej „Grono Targowe Kielce", jednak różnica w jego funkcjonowaniu polega na tym, że jest organizacją powstałą jako zespół do realizacji projektu Unii Europejskiej „Kręgi innowacji".

Ostatnią formą prawną jest Wrocław CB, które funkcjonuje jako fundacja. Zgodnie z ustawodawstwem polskim fundacja „może być ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności, takich jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i

wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami (Dz.U. z 1991 r., Nr 46, art. 1).

Poniższa tabela (nr 13) prezentuje dokładne organy prowadzące i struktury wewnętrzne, w których skład wchodzą poszczególne convention bureaux w Polsce.

Tabela 13. Organy prowadzące i struktura wewnętrzna convention bureaux w Polsce

Convention Bureau	Organ prowadzący	Struktura wewnętrzna
Bydgoszcz Convention Bureau	Urząd Miasta Bydgoszcz	Bydgoskie Centrum Informacji (Informacja Turystyczna i Biuro Kongresów)
Gdańsk Convention Bureau	Gdańska Organizacja Turystyczna	Gdańsk Convention Bureau
Katowice Convention Bureau	Urząd Miasta Katowice	Wydział Promocji Miasta
Kielce Convention Bureau	Izba Gospodarcza „Grono Targowe Kielce"	Kielce Convention Bureau
Kraków Convention Bureau	Urząd Miasta Krakowa	Wydział Informacji, Turystyki i Promocji Miasta
Poznań Convention Bureau	Poznańska Lokalna Organizacja Turystyczna	Poznań Convention Bureau
Warsaw Convention Bureau	Stołeczne Biuro Turystyki (funkcjonujące w strukturze Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy)	Dział Promocji Turystyki
Wrocław Convention Bureau	Fundatorzy : Gmina Wrocław i Wrocławskie Przedsiębiorstwo Hala Ludowa Sp. z o.o.	Fundacja Promocji Turystyki Kongresowej
Poland Convention Bureau	Polska Organizacja Turystyczna (POT)	Departament Planowania Marketingowego

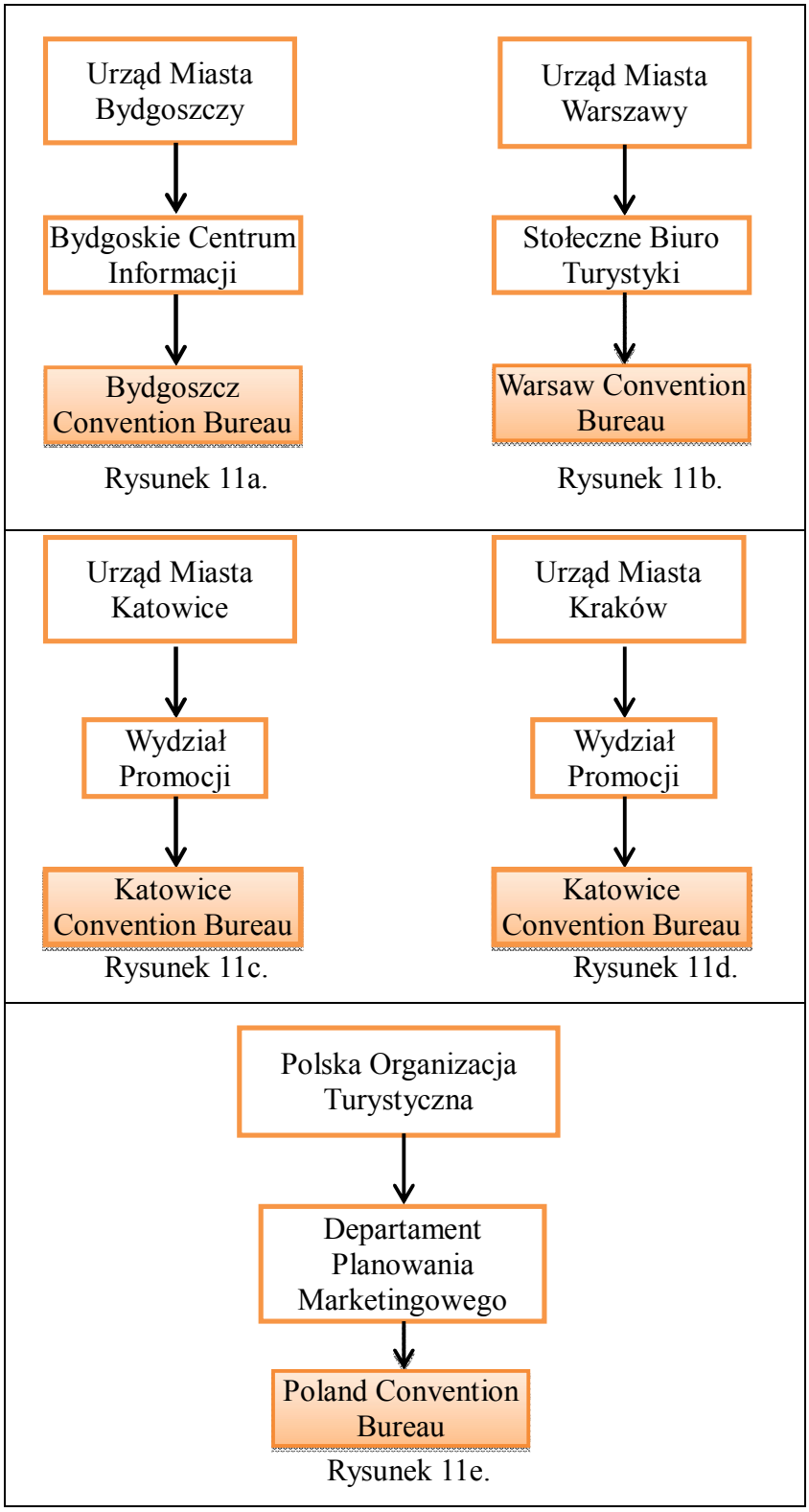
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów uzyskanych od Poland Convention Bureau

Jak widać prawie każde convention bureau wchodzi w skład większych struktur i prowadzone jest przez różnorodne organy. Nawet jednostki wchodzące w skład urzędu miast różnią się wewnętrzną organizacją między sobą. Bydgoszcz Convention Bureau wchodzi w skład urzędu Miasta Bydgoszczy, bezpośrednio podlegając Bydgoskiemu Centrum Informacji, które jest jednostką budżetową – rysunek 11a. Podobnie Warsaw Convention Bureau, którego organem prowadzącym jest Stołeczne Biuro Turystyki (SBT) – również jednostka budżetowa Miasta Stołecznego Warszawy (rysunek 11b). Dokładna jego pozycja w strukturze Stołecznego Biura Turystyki znajduje się w załączniku nr 4.

Katowice CB wchodzi natomiast w skład Urzędu Miasta Katowice, bezpośrednio podlegając pod Wydział Promocji (bip.um.katowice.pl, 09.05.2013r). Podobnie Kraków Convention Bureau, które wchodzi w skład Wydziału Informacji, Turystyki i Promocji Miasta.

Można zatem powiedzieć, że zarówno struktury Bydgoszcz CB i Warsaw CB są do siebie podobne – rys. 11a i 11b., jak również Katowice i Kraków CB – rys. 11c i 11d. Struktura Poland Convention Bureau różni się jedynie pod tym względem, że wchodzi w szersze struktury Polskiej

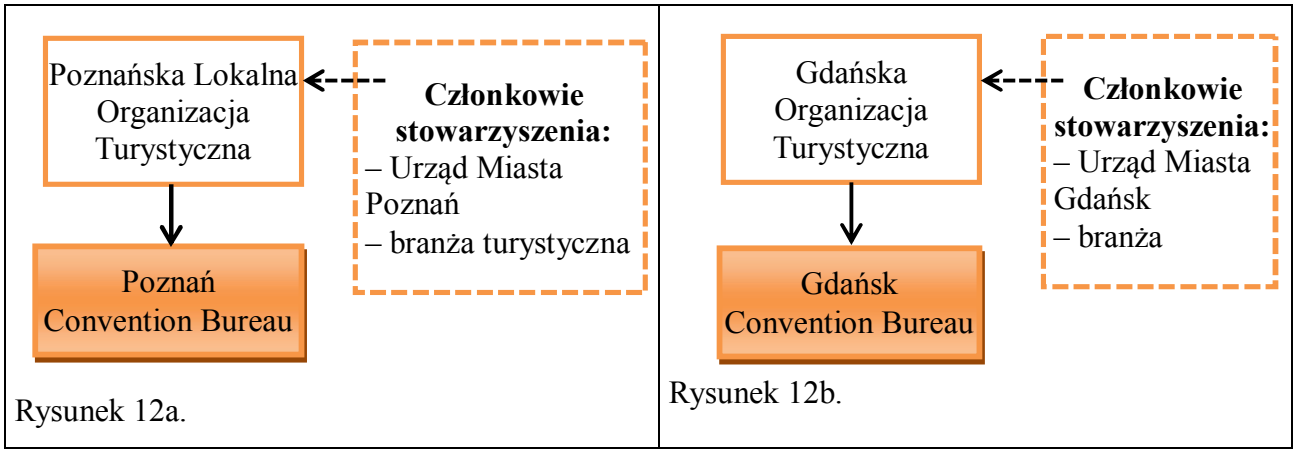
Organizacji Turystycznej – w Departamencie Planowania Marketingowego – rysunek 11e i załącznik 3.



Rysunek 11. Struktury organizacyjne państwowych convention bureaux w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów uzyskanych od convention bureaux

Struktura organizacyjna convention bureaux działających w ramach stowarzyszeń różni się znacznie od państwowych. Gdańsk Convention Bureau swoją strukturą jest zbliżone do obecnej struktury organizacyjnej Poznań Convention Bureau – rys. 12a i 12b. Gdańsk CB działa w

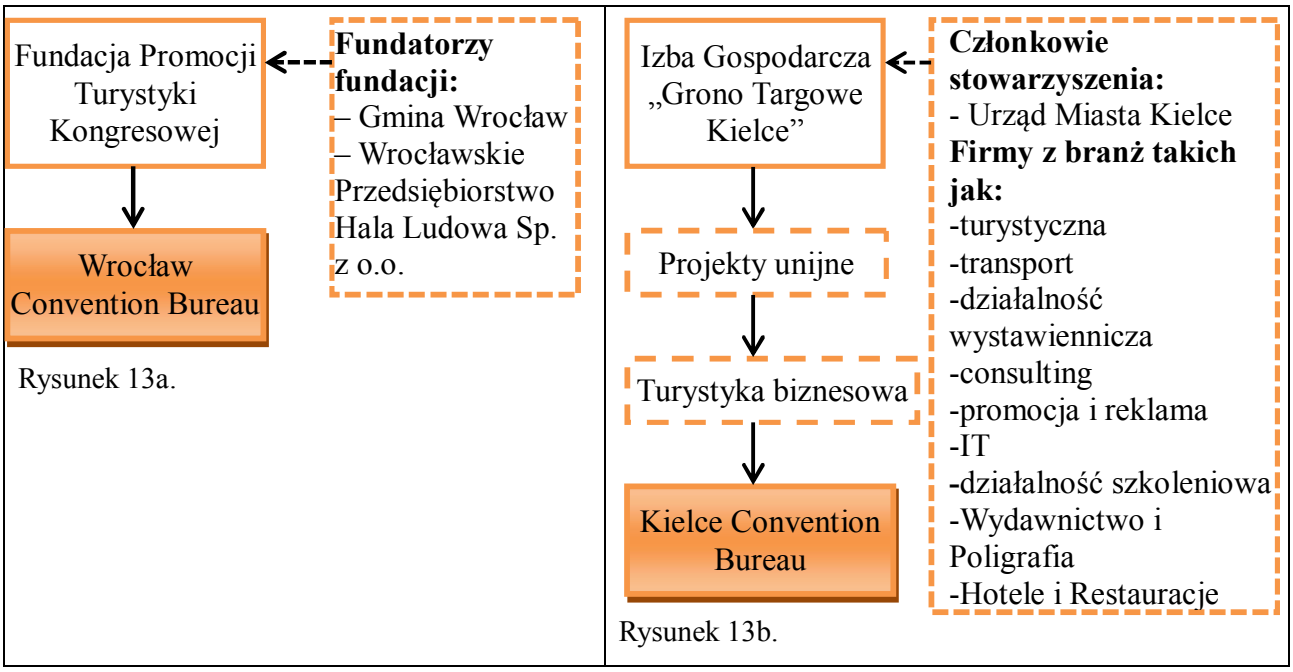
strukturach Gdańskiej Organizacji Turystycznej (GOT), która jest stowarzyszeniem zrzeszającym ponad 120 członków, w tym Urzędu Miasta Gdańska – członka strategicznego i założyciela. Poznań CB, natomiast, działa w strukturach Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej (PLOT), która również ściśle współpracuje z Urzędem Miasta Poznań, (w którego strukturach Poznań Convention znajdowało się do końca 2012 r.). W obu przypadkach Urzędy Miast są głównymi członkami, których składki członkowskie stanowią większość wszystkich składek członkowskich. A zatem różnica diametralna między państwowymi CBx polega na prawnym przechodzeniu środków – przechodzą one najpierw przez stowarzyszenie, jako składki członkowskie. Różnicą dodatkową jest to, że convention bureaux o takiej strukturze organizacyjnej mogą formalnie zawierać umowy z podmiotami gospodarczymi, (co nie jest możliwe w przypadku CBx o strukturach państwowych), a także tym, że mogą prowadzić one działalność gospodarczą.



Rysunek 12. Struktury organizacyjne convention bureaux w formie stowarzyszeń w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów uzyskanych od convention bureaux

Z kolei, jeszcze inne pod względem struktury prawnej są ostatnie dwa convention bureaux – Wrocław Convention Bureau i Kielce CB. Wrocław Convention Bureau jest fundacją, której fundatorami byli: Gmina Wrocław i Wrocławskie Przedsiębiorstwo Hala Ludowa Sp. z o.o. Działa ono, jako sekcja Fundacji Promocji Turystyki Kongresowej. Jego strukturę przedstawia rysunek 13a. Natomiast, Kielce Convention Bureau wchodzi w struktury Izby Gospodarczej „Grono Targowe Kielce". „Grono Targowe Kielce" jest to tzw. klaster usługowy, a w praktyce stowarzyszenie zrzeszające 81 podmiotów z różnych branż: usług wystawienniczych, poligraficznych, hotelarskich, gastronomicznych, transportowych oraz szkoleniowych, działających w sferze kultury, sportu i promocji. Kielce Convention Buereau to w zasadzie nie organizacja, a zespół powołany do realizacji projektu unijnego „Kręgi innowacji – rozwój zintegrowanych narzędzi wspierania innowacyjności województwa w obszarach o dużym potencjale wzrostu". Projekt ten współfinansowany jest przez Unię Europejską w ramach

Europejskiego Funduszu Społecznego – Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013, Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.2 Transfer wiedzy, Poddziałanie 8.2.2 Regionalne Strategie Innowacji. Jego strukturę prezentuje rysunek 13b.



Rysunek 13. Struktury organizacyjne Wrocław i Kielce Convention Bureau
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań i www.gronotargowe.pl (15.05.2013)

Patrząc na powyższe dwie struktury organizacyjne można dojść do wniosku, że są one bardzo zbliżone do form stowarzyszeń, takich jak: Gdańsk i Poznań Convention Bureau zaprezentowanych na rysunkach 12a i 12b. Różnią się one jednak zasadniczo. W przypadku fundacji różnią się przede wszystkim liczbą założycieli – fundatorów (członków w stowarzyszeniu). Jak było już wymienione stowarzyszenie Gdańskiej Organizacji Turystycznej (GOT) posiada ponad 100 członków, natomiast Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej (PLOT) – ponad 80. Wiąże się to z wymogiem znacznie większego kapitału zakładowego w stowarzyszeniu niż w fundacji. We Wrocław Convention Bureau fundatorów jest dwóch, jednakże znów, tak jak w wypadku stowarzyszeń, udziałowo przeważają środki z Gminy.

Kielce Convention Bureau to natomiast formacja, która praktycznie niczym nie różniłaby się od stowarzyszeń, gdyby nie to, że jest to zespół realizujący projekt unijny i kończący działalność wraz z końcem projektu. Podstawową różnicą jest wobec tego tutaj przede wszystkim trwałość tej formacji i przewidywany czas funkcjonowania. Na dzień dzisiejszy wiadomo już, że Kielce Convention Bureau ogranicza działalność z końcem czerwca 2013 roku wraz z wyczerpaniem środków, po to aby wznowić ją kilka miesięcy później na początku 2014 roku wraz z nowym projektem z nowej puli środków Unii Europejskiej okresu finansowania 2014-2020.

Oprócz wywiadu standaryzowanego przeprowadzonego wśród przedstawicieli, analizowano również dokumenty prawne dotyczące funkcjonowania poszczególnych convention bureaux – statuty, regulaminy oraz zarządzenia. Dokumenty te były czasem dostępne na stronach internetowych, jednak w niektórych przypadkach były ciężko dostępne, bądź nie istniały w formie odrębnej. Poniższa tabela nr 14 prezentuje rodzaj dokumentów, na których opierano analizę.

Tabela 14. Dokumenty prawne convention bureaux w Polsce

Convention Bureau	Posiadanie odrębnego dokumentu prawnego przez convention bureau	Nazwa dokumentu prawnego CB lub organizacji, w której struktury wchodzi
Bydgoszcz CB	Tak	Statut BCB zawarty w Statucie Bydgoskiego Centrum Informacji (Informacja Turystyczna i Biuro Kongresów)
Gdańsk CB	Nie	Statut Gdańskiej Organizacji Turystycznej (GOT) z dnia 15 maja 2002r.
Katowice CB	Tak	Zarządzenie wewnętrzne nr 94/2012 Prezydenta Miasta Katowice z dnia 26 marca 2012 w sprawie ustalenia zakresu działania poszczególnych komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk pracy Urzędu Miasta Katowice (m.in. wydzielenie Wydziału Promocji Miasta Katowice i KCB)
Kielce CB	Nie	Statut Izby Gospodarczej „Grono Targowe Kielce”
Kraków CB	Tak	Zarządzenie Nr 11/2011 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 12.01.2011 w sprawie podziału na wewnętrzne komórki organizacyjne oraz szczegółowego zakresu działania Wydziału Informacji, Turystyki i Promocji Miasta.
Poznań CB	Nie	Statut Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej
Warsaw CB	Tak	Statut Stołecznego Biura Turystyki (wyodrębnienie WCB)
Wrocław CB	Tak	Statut Fundacji Promocji Turystyki Kongresowej "Convention Bureau - Wrocław"
Poland CB	Tak	Zarządzenie 23/09 Prezesa Polskiej Organizacji Turystycznej z dnia 2.11.2009 r. w sprawie ustanowienia w Departamencie Planowania Marketingowego Polskiej Organizacji Turystycznej Sekcji ds. Convention Bureau of Poland

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów uzyskanych od poszczególnych convention bureaux w Polsce (2013 r.)

Convention bureaux w większości funkcjonują jako podwydziały większych organizacji – Wydziałów Promocji lub stowarzyszeń, stąd ich ramy prawne również różnią się między sobą w bardzo dużym stopniu. Jednakże, uogólniając można by wyróżnić 3 formy dokumentacji:

I. Osobne dokumenty stworzone w celu ustanowienia nowej jednostki – convention bureau
II. Wydzielenie osobno sekcji/departamentu convention bureau, jednakże w dokumentach stworzonych dla organizacji, w których struktury wchodzą
III. Brak wyszczególnienia convention bureaux – dokumenty stworzone jedynie dla organizacji w struktury, których wchodzą CB, w których nie ma zawartych informacji o convention bureaux

Według takiej wewnętrznej klasyfikacji dokumentów prawnych można uznać, że do pierwszej grupy, a zatem CB z osobną dokumentacją prawną należą jedynie Poland Convention Bureau. Do drugiej grupy – CBx z wyszczególnieniem jednakże w dokumentacji dotyczących większych struktur, w które wchodzą, należy większość convention bureaux, do których zaliczyć można: Bydgoszcz, Katowice, Kraków, Warsaw CB, a zatem wszystkie regionalne CBx, które wchodzą w struktury państwowe oraz Wrocław CB, wchodzące w skład Fundacji Promocji Turystyki Kongresowej "Convention Bureau - Wrocław". Do trzeciej grupy zaliczać się będą, z kolei, Gdańsk, Poznań oraz Kielce CB, które posiadają dokumenty prawne swoich stowarzyszeń, w których znajduje się pole działań w zakresie turystyki, jednakże nie ma wyszczególnionych zadań CB.

Wykonanie analizy finansowej convention bureaux w Polsce jest kwestią problematyczną, graniczącą praktycznie z niemożliwością. Z jednej strony, wiąże się to z systemem prawnym i omówionym wcześniej brakiem jakichkolwiek regulacji prawnych, które wyraźnie określiłyby pozycję convention bureaux w systemie zarządzania turystyką bieznesową w Polsce. Convention bureaux, będąc różnorodnymi formami prawnymi, są finansowane również z różnorodnych źródeł, a także prowadzą inną dokumentację finansową, co zmniejsza możliwość jakichkolwiek porównań. Z drugiej strony, w przypadku convention bureaux, jako jednostek dobra publicznego, trudno jest mówić o rentowności. Niewykonalny jest na przykład rachunek zysków i strat, który świadczy o rentowności jednostek. To wynika z tego, iż nie można wyróżnić w nich jako takich przychodów, możnaby natomiast oczywiście wyliczyć koszta.

Poniższa część badań prowadzących do analizy finansowej, polegała na zebraniu możliwie jak największej ilości informacji od convention bureaux oraz kwerendzie dokumentów finansowych udostępnionych bądź wyszukanych, a następnie ich analizy. Żeby uzyskać niezbędne dokumenty wykorzystano zarówno kwerendę materiałów, jak i wywiad środowiskowy – rozmowy telefoniczne, wymianę e-mailową, następnie wywiad standaryzowany w formie karty inwentaryzacyjnej. Badanie miało na celu zbadanie, czy convention bureaux prowadzą swoje sprawozdania finansowe lub bilanse zysków i strat, jeśli nie weryfikacja jakie inne rodzaj dokumentacji prowadzą i czy są w nich wyodrębnione, jaki był ich budżet w latach 2011 i 2012 oraz planowany budżet na 2013 rok, czy posiadają wpis do KRS oraz jakie są źródła ich finansowania.

Niestety, z racji częstych braków w dokumentacji convention bureaux, ich porównanie finansowe pod względem zarówno zadaniowym, jak i budżetowym nie było w całości możliwe do wykonania. Przyczyną tego jest:

1. brak jakiejkolwiek dokumentacji w wielu przypadkach wynikający z braku wyodrębnienia ich z większych struktur: przypadek Bydgoszcz czy Katowice CB.

2. brak zgody na udostępnienie danych finansowych: przypadek Gdańsk CB
3. brak ujednoliconej dokumentacji finansowej wynikającej z różnorodności form prawnych
4. zbyt duża nieprecyzyjność wartości i brak możliwości ich weryfikacji w dokumentacji

Tabela nr 15 przedstawia złożoność dokumentacji finansowej convention bureaux wraz z informacją, czy posiada ono wpis do KRS oraz jaki rodzaj dokumentów finansowych jest prowadzonych przez jednostkę w ramach sprawozdawczości finansowej. W tym wypadku, ponieważ nie wszystkie convention bureaux udostępniły swoją dokumentację finansową, podane również zostały przyczyny odmowy. W tabeli zawarta jest również informacja, czy w dokumentach przekazanych przez convention bureaux, rzeczywiście ich jednostka jest wyodrębniona. Część convention bureaux nie ma takiego wyodrębnienia, jednak autorka uznała za stosowne podanie przyczyny braku wyodrębnienia.

Tabela 15. Dokumenty finansowe convention bureaux w Polsce oraz ich wpis do KRS

Convention Bureau	Wpis do KRS	Rodzaj udostępnionych dokumentów finansowych (jeśli brak – przyczyny)	Formalne wyodrębnienie w dokumentach jednostki convention bureau (jeśli brak – przyczyny)
Bydgoszcz CB	Nie	Sprawozdanie finansowe Bydgoskiego Centrum Informacji	Brak (z powodu prowadzenia dokumentacji tylko dla BCI)
Gdańsk CB	Tak (jako GOT)	Brak – odmowa udostępnienia z przyczyn strategiczno- inwestycyjnych	Tak, ale tylko wewnętrznie
Katowice CB	Nie	Brak – z powodu braku prowadzenia zestawień budżetu dla KCB	Brak (z powodu finansowania z różnych referatów Urzędu Miasta)
Kielce CB	Nie	Projekt unijny „Kręgi innowacji”	Tak
Kraków CB	Nie	Sprawozdanie z wykonania budżetu Miasta Krakowa za rok 2011, 2012 oraz Budżetu Miasta Krakowa na rok 2013. projekt unijny oraz projekt grantu szwajcarskiego	Tak
Poznań CB	Nie (do końca 2012 r,)	W strukturze państwowej: jedynie orientacyjne zestawienia finansowe	2011: Tak 2012: Brak (wspólne środki UEFA)
	Tak (jako PLOT)	W nowej strukturze: brak ze względu na brak pełnego okresu rozliczeniowego w nowej formacji	Tak – współdzielony z PLOT, ale wydzielony na potrzeby sprawozdawcze
Warsaw CB	Nie	Uzasadnienie wykonania planu wydatków Stołecznego Biura Turystyki za rok 2011 i 2012– Dział WCB	Tak
Wrocław CB	Tak	Brak – odmowa udostępnienia z przyczyn strategiczno- inwestycyjnych	Tak
Poland CB	Nie	Sprawozdanie finansowe POT; brak udostępnienia dla Poland CB z przyczyn strategiczno- inwestycyjnych	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Dokumentacją finansową, której spodziewano się początkowo uzyskać, były sprawozdania finansowe lub bilanse zysków i strat. Niestety jednak sprawozdania finansowe jako takie są

prowadzone w trzech przypadkach convention bureaux prowadzących działalność gospodarczą z wpisem do KRS, a zatem Gdańsk, Poznań i Wrocław CB. Tam jednak spotkano się z odmową udostępnienia ze względu na brak zgody zarządu z przyczyn strategiczno- inwestycyjnych

Powyższa tabela, sporządzona na podstawie udostępnionych dokumentów finansowych, ma na celu zaprezentowanie, które biura convention posiadają swą własną dokumentację finansową lub, chociażby, wyodrębnienie spośród ogółu środków przekazywanych z większych struktur. U większości convention bureaux, głównie państwowych, niestety było to niemożliwe. Ogólne utrudnienie w sprawozdaniach finansowych convention bureaux polegały na tym, że nie posiadają one jednego zestawienia środków – ich działania są finansowane często z różnych wydziałów Urzędu Miasta. Często zatem przykładowo było wiadomo jaka była wartość całkowita projektu przekazanego z Urzędu Miasta do Wydziału Promocji, natomiast z wydziału promocji nie było wiadomo ile dokładnie przypadło convention bureau. Do przykładów takich należy Katowice CB, które nie ma własnego budżetu, ponieważ jego działania są finansowane z budżetów kilku wydziałów Urzędu Miasta Katowice (np. podróże zagraniczne z Wydziału Administracyjnego, noclegi, wyżywienie gości z Wydziału Promocji) oraz z projektu europejskiego „Przeprowadzenie kampanii promocyjnej produktu turystyki biznesowej Katowic" - etap I i i II. Z kolei, w Bydgoszcz CB sprawozdania finansowe prowadzone są tylko dla Bydgoskiego Centrum Informacji, bez wydzielenia Bydgoszcz CB, a przedstawiony w następnej tabeli budżet jest jedynie orientacyjny.

Jednakże, convention bureaux, które działają w miastach bardziej rozwiniętych pod względem turystyki biznesowej były w stanie wyodrębnić dokładnie swój majątek w dokumentach. Do przykładów takich należało Warsaw CB oraz Kraków CB. Warsaw Convention Bureau prowadzi swoje rozliczenia budżetu w formie „Uzasadnienie wykonania planu wydatków Stołecznego Biura Turystyki – Dział WCB", natomiast Kraków CB prowadzi swoją działalność w oparciu głównie o programy unijne i inne, dlatego ich dokumentacja prowadzona jest bardzo jawnie na samej stronie internetowej, a także jest ono uwzględnione w samym sprawozdaniu z wykonania budżetu miasta Krakowa.

Spośród convention bureaux działających jako stowarzyszenia, a więc posiadające wpis do KRS również ciężko wyodrębnić bezpośredni budżet convention bureaux. Gdańsk Convention Bureau, prowadzi co prawda osobne rozliczenia, jednakże nie udostępnia ich z powodów strategiczno- inwestycyjnych. Z podobnych względów Poland Convention Bureau nie udostępnia dokładnych sprawozdań, mimo formy państwowej. Są one dostępne jedynie jako sprawozdania Polskiej Organizacji Turystycznej (POT), bez jednak wyodrębnienia zadań PCB z podobnych względów, co Gdańsk CB. Poznań CB, z kolei, jest formacją zbyt młodą i nie ma jeszcze swojego sprawozdania. Natomiast, Kielce CB pomimo uczestnictwa w programie unijnym również nie

określa przejrzyście w jakiej części finansowej tych programów uczestniczy. Uczestniczy ono w programie „Kręgi innowacji – rozwój zintegrowanych narzędzi wspierania innowacyjności województwa w obszarach o dużym potencjale wzrostu". Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013, a odpowiedialne jest konkretnie za Poddziałanie 8.2.2 Regionalne Strategie Innowacji (Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.2 Transfer wiedzy).

Na koniec działu poświęconemu dokumentacji finansowej, należy podkreślić, że z prawnego punktu widzenia dokumentacja convention bureaux jest prowadzona skandalicznie. W Polsce według ustawy z dnia 6 września 2001r. o dostępie do informacji publicznej art. 1. ust. 1 „Każda informacja o sprawach publicznych stanowi informację publiczną w rozumieniu ustawy i podlega udostępnieniu na zasadach i w trybie określonych w niniejszej ustawie". To, że convention bureaux działają jako pododdziały w strukturach bardziej rozbudowanych, nie powinno zwalniać ich z obowiązku udostępniania informacji, a już przede wszystkim powinno zobowiązywać do skrupulatnej dokumentacji finansowej.

Następna część badań dotyczyła wysokości budżetów convention bureaux w roku 2011 i 2012, a także planowanym budżecie w 2013 – tabela 16. W celu wykonania tego badania w większości bazowano na dokumentach finansowych, jednakże w niektórych przypadkach nie zawierały one wymaganych informacji, dlatego uwzględniano również informacje nieoficjalne, uzyskane bezpośrednio od pracowników, choć były to dane szacunkowe (m.in. w przypadku Bydgoszcz oraz Poznań CB).

Tabela 16. Budżet convention bureaux w Polsce za rok 2011, 2012 i 2013.

Convention bureaux	Charakter przekazanych danych budżetowych	Budżet za rok:		
		2011	2012	2013 (planowany budżet)
Bydgoszcz CB	Orientacyjne	ok. 35 000 zł	ok. 40 000 zł	ok. 40 000 zł
Gdańsk CB	–	nieznany	nieznany	nieznany
Katowice CB	–	nieznany	nieznany	nieznany
Kielce CB	Oficjalne	-	nieznany	273 470 zł
Kraków CB	Oficjalne	787 810 zł	999 964 zł	1 251 354 zł
Poznań CB	2011: oficjalne 2012:orientacyjne	138 100,00 zł	nieznany (z UEFA ok. 4,5 mln)	nieznany (ciągle się tworzy)
Warsaw CB	Oficjalne	154 245,15 zł	151 612 zł	192 450 zł
Wrocław CB	–	nieznany	nieznany	nieznany
Poland CB	Oficjalne	829 055,48 zł	989 914,08 zł	433 000,00 zł (część statutowa, bez środków UE)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Ustalenie wysokości budżetów poszczególnych CBx, podobnie jak w przypadku dokumentacji finansowej, nie u wszystkich convention bureaux było możliwe. Część z CBx nie udostępniła ich podobnie jak dokumentacji finansowej (Gdańsk oraz Wrocław CB). Część natomiast, głównie tych, które nie miały swojej wyodrębnionej dokumentacji finansowej, nie potrafiło podać nawet orientacyjnej wartości budżetu tłumacząc to zbyt dużą złożonością finansowania – Katowice CB lub Poznań CB (w 2012 roku).

Przyjmując jednak wartości przybliżone jako miarodajne, pierwsze na co należy zwrócić uwagę to przewaga wysokości budżetów z 2012 roku nad środkami z roku 2011. Wiąże się to z niewątpliwie z organizacją przez Polskę Euro 2012. Również niektóre z dostępnych budżetów na 2013 rok było wyższych niż na rok 2012, m.in. dla Kraków i Warsaw CB. Wyjątkiem od tego było Bydgoszcz CB, które według danych orientacyjnych miało dość stały budżet.

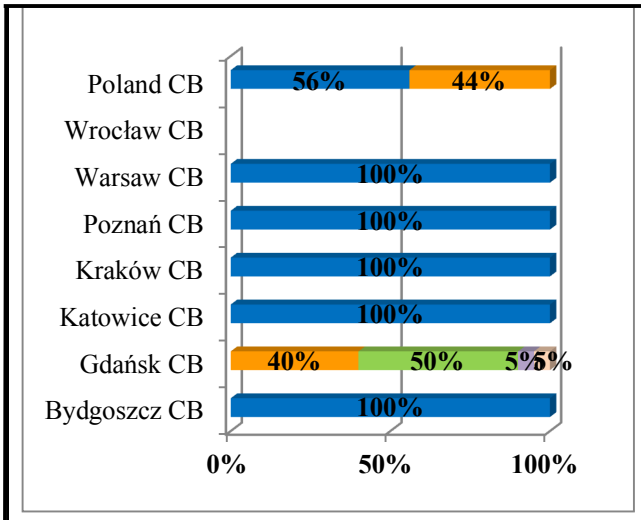
Porównując wysokości udostępnionych budżetów takich convention bureaux, jak Bydgoszcz, Kraków, Poznań, Warsaw oraz Poland CB za rok 2011 widać, że największą ilością środków dysponowało Poland CB z budżetem 829 055,48 zł, następnie Kraków CB (787 810 zł) Warsaw CB (154 245,15 zł) i Poznań CB (138 100,00 zł), a na końcu Bydgoszcz CB ze skromnym budżetem około 35 000 zł (dane orientacyjne, niepotwierdzone oficjalną dokumentacją).

W roku 2012, natomiast, największymi środkami dysponowało Kraków CB z budżetem o wysokości aż 999 964 zł pochodzącym w większości z grantu unijnego oraz grantu szwajcarskiego, które zostaną opisane szczegółowo w kolejnej części rozdziału (tabela 5). Kolejnymi CBx pod względem wysokości budżetu w 2012 roku były: Poland CB z niewiele mniejszym budżetem – 989 914,08 zł, nastepnie Warsaw CB – 151 612 zł oraz Bydgoszcz CB – około 40 000 zł.

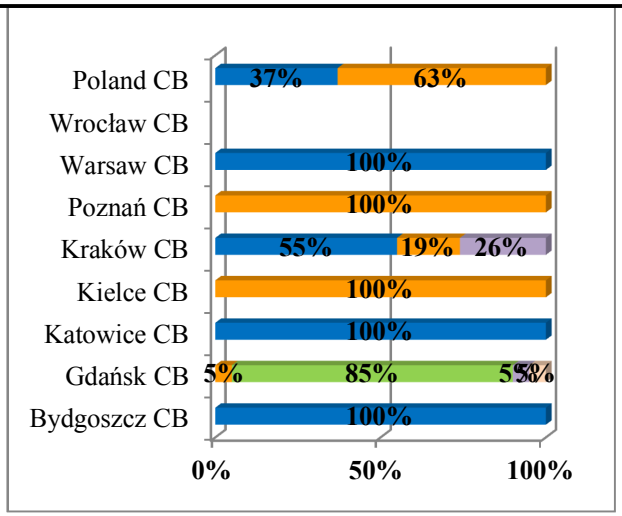
Na rok 2013 w wielu przypadkach nie było możliwości ustalenia budżetu, ponieważ cały czas jest on w trakcie tworzenia – przykładem jest Poznań, Wrocław, Gdańsk CB. Nie mniej jednak, w jednostkach państwowych budżet statutowy jest ustalany na początku każdego roku, a następnie realizowany, dlatego dane mogły zostać częściowo zaprezentowane w tabeli. I tak budżet bydgoskiego CB niezmiennie wynosi około 40 tysięcy złotych. Budżet Kielc CB na rok 2013 wynosi 273 470 zł, przy czym warto dodać, że w przypadku Kielc CB budżet ten kończy się w czerwcu 2013 roku i biuro to planuje ograniczyć działalność, aż do momentu pozyskania środków z następnego projektu. Planowany budżet Warsaw CB na rok 2013 wynosi 192 450 zł, a więc więcej niż zrealizowano w roku 2012. Dla Poland CB wynosi on w obecnym roku 433 000 zł, natomiast jest to tylko część statutowa (bez innych środków). Część ze środków unijnych jest w ciągu roku rozdzielana z całej puli, a wyliczana pod koniec czwartego kwartału dla każdego departamentu, dlatego też jej wyliczenie było niemożliwe. Najwyższy budżet przewidziany na

2013 rok ma natomiast znów Kraków CB – aż 1 251 354 zł, z czego planowany budżet państwowy – 525 399 zł i w dalszym ciągu korzystanie z grantu szwajcarskiego i środków UE. W Katowicach znów nie był on możliwy do ustalenia, nawet orientacyjnie, z powodu braków wyliczeń dla tego działu. W Poznaniu również niemożliwe było jego wyliczenie ze względu na młodość struktury i brak jakiegokolwiek zamkniętego okresu rozliczeniowego.

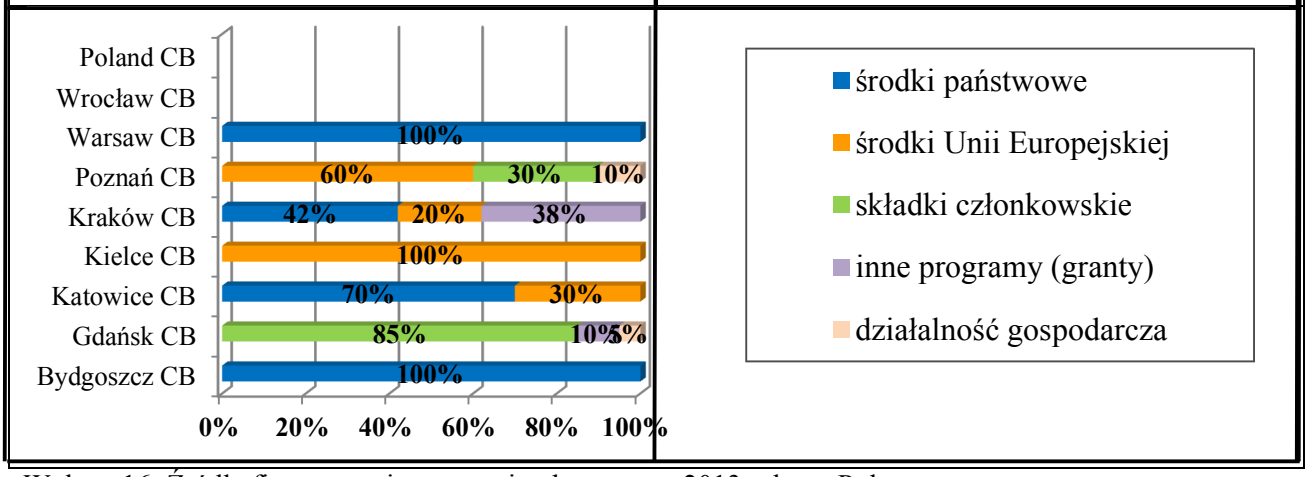
Następnie respondenci mieli za zadanie wskazać źródła finansowania i ich proporcje w budżetach convention bureaux za rok 2011, 2012 i 2013. Część danych była wyliczana szczegółowo na podstawie konkretnych danych (przykład Poland, Kraków, Warsaw CB), część na podstawie danych szacunkowych, które miały za zadanie przedstawienie ogólnych proporcji finansowania tego typu placówek (Katowice, Bydgoszcz, Kielce, częściowo Poznań i Gdańsk CB). W przypadku wrocławskiego CB nie zostały dostarczone żadne dane, dlatego nie zostało ono opisane w badaniu. Poszczególne źródła finansowania convention bureaux na przestrzeni lat 2011-2013 zostały przedstawione poniżej na wykresach numer 14, 15 i 16.



Wykres 14. Źródła finansowania convention bureaux w 2011 roku w Polsce



Wykres 15. Źródła finansowania convention bureaux w 2012 roku w Polsce



Wykres 16. Źródła finansowania convention bureaux w 2013 roku w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jak widać, źródła finansowania convention bureaux są niezwykle zróżnicowane i zmieniają się z roku na rok diametralnie. Do przykładów szczególnych zmian należy Poznań CB, które miało zupełnie różne struktury finansowania w 2011, 2012 i 2013 roku. Do roku 2012 miało ono państwową strukturę organizacyjną, natomiast prywatną od 1 stycznia 2013. W roku 2011 budżet Poznań CB wynosił 138 100,00 zł i pochodził w 100% z budżetu państwowego – Urzędu Miasta Poznań. Jego wysokość oraz proporcje były mniej więcej niezmienne od 2008 roku (źródła uzyskane od pracownika Poznań CB w dawnej strukturze). W 2012 roku natomiast, jak przedstawia wykres 15, źródła finansowania były bardzo zbliżone do Kielce CB, pochodząc w całości z Unii Europejskiej. Jest to spowodowane tym, że w roku 2012 zespół Poznań Convention Bureau zaangażowany był w organizację Strefy Kibica UEFA dla EURO 2012, dlatego większość budżetu na rok 2012 dedykowana była temu przedsięwzięciu. Całkowity budżet SK UEFA EURO2012 wyniósł niemal 20 mln zł, jednak kwoty tej nie można utożsamiać z budżetem PCB, który był tylko częścią składową kosztów Strefy Kibica. Na tej podstawie widać również, że w roku 2012 Poznań CB nie zajmowało się turystyką biznesową, natomiast przejęło obowiązki Wydziału ds. Promocji. Z kolei, w 2013 roku Poznań CB zmieniło swoją strukturę organizacyjną na stowarzyszenie i tym samym jego struktura finansowania również uległa zmianie, upodabniając się tym samym do Gdańsk CB. Dane przedstawione na wykresie 16 dla Poznań CB są czysto szacunkowe, z racji tego, że formacja ta jest jeszcze przed zamknięciem księgowym pierwszego kwartału działalności. Z szacunków Prezesa stowarzyszenia PLOT wynika, że z racji pozyskania środków unijnych biuro korzysta w większości z nich (około 60%), następnie pozostałe środki pochodzą ze składek członkowskich (ok. 30%), a 10% z działalności. Dane te jednak, należy podkreślić jeszcze raz, są czysto orientacyjne.

Analizując rok 2011, widać wyraźnie, że oprócz Poznań CB, źródła finansowania również w innych convention bureaux były jednolite i pochodziły z budżetu państwowego. Do przykładów takich należały Bydgoszcz, Warsaw, Kraków i Katowice CB, a powodem może być dopiero późniejsze pozyskiwanie środków z Unii Europejskiej. W tym również roku Poland CB w większości (56%) finansowany był ze środków państwowych przekazywanych ogólnie dla Polskiej Organizacji Turystycznej z Ministerstwa Sportu i Turystyki i później wydzielanych dla PCB. Z kolei, Gdańsk CB w tym samym roku jako jedyny korzystał ze środków unijnych (40%) oraz grantów państwowych i ministerialnych (5%), jako jedyny również prowadził działalność gospodarczą (5%) oraz korzystał ze składek członkowskich (50%). Taką odrębność tłumaczyć należy jednak jego unikatową strukturą organizacyjną w porównaniu do innych CBx.

W roku 2012 więcej biur kongresów i konferencji sięgnęło po środki Unii Europejskiej. Wiąże się to ze zwiększoną pulą dofinansowań na organizację EURO 2012. Powstało wtedy nowe convention bureau w Kielcach, jako przykład biura finansowanego całkowicie z projektu unijnego

o nazwie „Kręgi innowacji – rozwój zintegrowanych narzędzi wspierania innowacyjności województwa w obszarach o dużym potencjale wzrostu”. Również w Poznań CB, jak już było wspomniane, zmienił się całkowicie system finansowania i cała działalność tego biura ograniczała się do organizacji strefy kibica i kilku mniejszych projektów. W ramach ciekawostek, w tym też roku Poznań CB zrezygnowało po raz pierwszy z udziału w jakichkolwiek międzynarodowych targach na rzecz 100% zaangażowania w EURO 2012. Również Poland CB korzystało wtedy w większości ze środków unijnych – 63%. Oprócz tego w 2012 wciąż istniały biura w dalszym ciągu finansowane jedynie z budżetu Urzędu Miasta, do których należały: Bydgoszcz, Katowice oraz Warsaw CB.

W innych convention bureaux źródła finansowania nie były już tak jednolite. Do CBx o najbardziej złożonych źródłach finansowania, pochodzących z co najmniej trzech źródeł, należały Gdańsk CB oraz Kraków CB. Gdańsk CB, jako jednostka stowarzyszenia, w większości (85%) swoje środki czerpało ze składek członkowskich, w 5% z projektów ministerialnych i około 5% z działalności gospodarczej - głównie rejestracji na konferencje. Poza tym w 2012 Gdańsk korzystał jeszcze przez ostatnie kilka miesięcy ze środków Unii Europejskiej (5% całości budżetu). W tym miejscu warto również dodać, że większość składek, a więc około 60-70% budżetu całego Gdańsk CB, pochodziło mimo wszystko z Urzędu Miasta Gdańska – głównego członka i założyciela Gdańskiej Organizacji Turystycznej (GOT). Może to powodować pewne wątpliwości, dlaczego nie można wobec tego zaklasyfikować środków tych, jako środków państwowych. Wynika to jednak z formy prawnej i tego, że zanim środki trafią do Gdańsk CB przechodzą one przez GOT. Przy założeniach organizacji convention bureaux zakłada się również, że wymagane jest wsparcie państwa, aby mogły one przetrwać.

Kraków CB stanowi również, podobnie jak Gdańsk, wspaniały przykład wykorzystania różnorodnych środków, z tą różnicą jednak, że przeznaczonych dla jednostek budżetowych. Jego źródła finansowania pochodzą jedynie w 33% ze środków państwowych, natomiast w pozostałych 2/3 budżetu z programu unijnego oraz grantu szwajacarskiego. Projekt unijny stanowiący 36% całego budżetu w 2012 roku o nazwie „Promocja turystyki biznesowej w Małopolsce na rynkach zagranicznych” miał całkowitą wartość 1 146 800 zł, z czego dofinansowanie z Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego (MRPO) stanowiło 75%. Drugi projekt realizowany był w ramach Funduszu Partnerskiego Grantu Blokowego Szwajcarsko – Polskiego Programu Współpracy o nazwie „Sterowanie przemysłem spotkań w Krakowie: ocena i monitorowanie wpływu ekonomicznego przemysłu spotkań na gospodarkę Krakowa przy wykorzystaniu dobrych praktyk ze Szwajcarii”. Całkowity koszt owego projektu wynosił 791 804,00 zł, natomiast kwota dofinansowania dla Kraków CB wynosiła 90%.

Planowane środki finansowania na rok 2013, które były możliwe do ustalenia, pokazują kolejne zmiany w sposobach finansowania. Przede wszystkim Poznań CB zmieniło swoją strukturę i zaczęło być finansowane, podobnie jak Gdańsk, ze składek członkowskich (30%), środków UE (60%) oraz działalności gospodarczej (10%). Widać również zmianę w Gdańsk CB, która polega przede wszystkim na wyczerpaniu się środków unijnych. W innych natomiast convention bureaux finansowanie pozostało na podobnym poziomie: w Krakowie, Warszawie, Kielcach, Katowicach oraz Bydgoszczy. W Poland CB nie był ono, z kolei, możliwe do ustalenia z racji braku możliwości podliczenia całości dofinansowania unijnego dla samej sekcji PCB.

Podsumowując dział analizy prawnej i finansowej convention bureaux, należy przede wszystkim podkreślić trudności w zbieraniu danych, które dawałyby pełne ustandaryzowane porównanie convention bureaux między sobą. Powodem tego jest wspomniany już brak regulacji w prawie polskim co do formy prawnej convention bureaux, zastrzeżenia nazwy, czy też wymaganej dokumentacji finansowej, co powoduje dużą elastyczność i rozbieżność między tymi jednostkami.

4.3. Ocena poszczególnych elementów działalności i zarządzania turystyką biznesową

Główną hipotezą poniższej pracy magisterskiej jest założenie, że convention bureaux pełnią znaczącą rolę w zarządzaniu turystyką biznesową w Polsce. W badaniu tym convention bureaux miały za zadanie zaznaczyć, które zadania z zakresu zarządzania turystyką biznesową są realizowane w ramach ich działalności. Następnie, miały ocenić jaką rolę odgrywają w danym etapie zarządzania. Jak zostało to już wyjaśnione w rozdziale 2 zarządzanie turystyką biznesową można podzielić na cztery etapy zgodne z klasycznymi funkcjami zarządzania – planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolę. Ponieważ w literaturze nie istnieje podział tych etapów na konkretne zadania, z racji specyfiki każdego przedsiębiorstwa i inne elementy składowe, autorka przyjęła własny podział, dostosowany do specyfiki działalności convention bureaux. Po wprowadzeniu podziału tematycznego, podjęto decyzję o rozbiciu elementu motywowania na dwie grupy: z zakresu motywowania turystów biznesowych do przyjazdu, a zatem promocji i Public Relations oraz z zakresu motywowania branży turystyki biznesowej – integracji. Reszta elementów pozostała bez zmian, jedynie elementowi organizowania nadano dodatkową funkcję bliższą terminologii turystycznej – wdrażanie.

W pierwszym etapie zarządzania turystyką biznesową – etapie planowania, wyszczególniono sześć głównych zadań, do których zaliczono:

- wpływ na tworzenie strategii rozwoju turystyki w regionie, a zatem czy CB uczestniczą w procesie planowania zadań stojących przed nimi w danym czasie dotyczącym stricte turystyki

biznesowej. Uznawano również odpowiedzi o udzielaniu oceny eksperckiej jako wpływ na tworzenie owych strategii.

- zlecanie kreowania nowych produktów i usług, a zatem zgłaszanie potrzeby dostosowywania oferowanych produktów do ogólnych trendów lub tworzenie nowych szeroko rozumianych produktów zarówno w branży, lecz również w materiałach/wydawnictwach promocyjnych.
- zlecanie nowych inwestycji infrastrukturalnych, między innymi przez rozpisywanie przetargów na inwestycje w zakresie turystyki biznesowej
- wyznaczanie produktów markowych – segmentacja rynku produktów i wyznaczanie przewodnich produktów kreujących wizerunek miasta bądź regionu (w przypadku Poland CB – kraju).
- decyzyjność w zakresie podziału środków na dane cele/wydarzenia – możliwość rozdzielania środków na poszczególne zadania
- decyzyjność w zakresie wyznaczania podmiotów organizujących dane imprezy turystyki biznesowej
- tworzenie harmonogramu prac dotyczących wydarzeń turystyki biznesowej

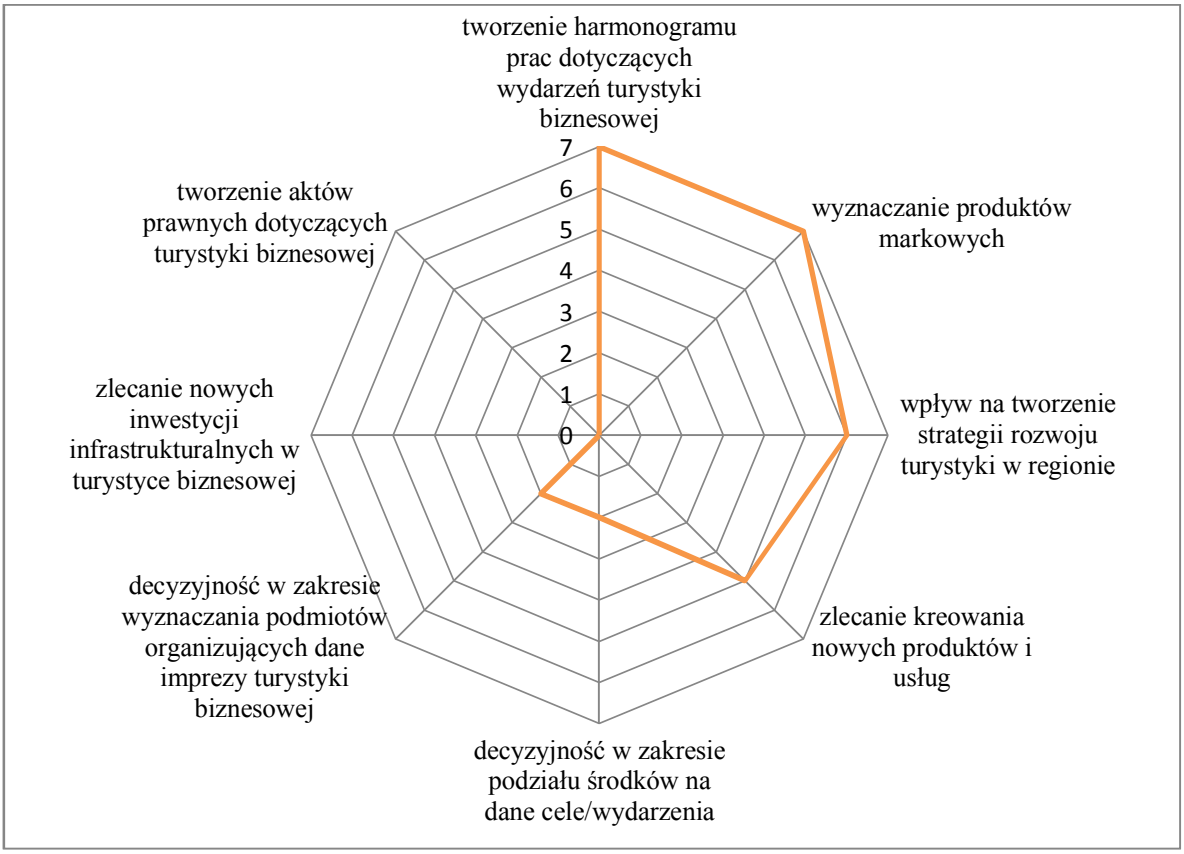
Wyniki prezentuje tabela nr 17.

Tabela 17. Udział w etapie planowania poszczególnych convention bureaux w Polsce

Elementy zarządzania z zakresu planowania:	**Bydgoszcz CB**	**Gdańsk CB**	**Katowice CB**	**Kielce CB**	**Kraków CB**	**Poznań CB**	**Warsaw CB**	**Wrocław CB**	**Poland CB**
wpływ na tworzenie strategii rozwoju turystyki w regionie	X* *ocena ekspercka	X	X		X	X			X* *w kraju
zlecanie kreowania nowych produktów i usług	X *pamiątki	X	X	X		X			
tworzenie aktów prawnych dotyczących turystyki biznesowej									
zlecanie nowych inwestycji infrastrukturalnych w turystyce biznesowej									
wyznaczanie produktów markowych	X		X	X		X	X	X	X
decyzyjność w zakresie podziału środków na dane cele/wydarzenia					X		X		
decyzyjność w zakresie wyznaczania podmiotów organizujących dane imprezy turystyki biznesowej					X			X	
tworzenie harmonogramu prac dotyczących wydarzeń turystyki biznesowej	X	X	X			X	X	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Z tabeli widać, że działania z zakresu planowania w wypadku różnych convention bureaux wyglądają zupełnie inaczej. Żadne spośród listy zadań nie jest wykonowane w 100% przez wszystkie convention bureaux. Wyniki przedstawia wykres poniżej (nr 17):



Wykres 17. Udział w etapie planowania convention bureaux w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Żadne spośród convention bureaux nie ma decyzyjności w sprawie zlecania nowych inwestycji infrastrukturalnych ani tworzenia aktów prawnych dotyczących turystyki biznesowej. Zróżnicowanie widać przede wszystkim w zakresie decyzyjności w zakresie wyznaczania podmiotów organizujących dane imprezy turystyki biznesowej, gdzie pojawiła się jedna odpowiedź – Kraków CB, natomiast inne convention bureaux odpowiedały, że jedynie przez system rekomendacji, co jednak nie może być uznane za decyzyjność. Drugim niszowym zadaniem była decyzyjność w zakresie podziału środków na dane cele/wydarzenia, gdzie pojawiły się tylko dwie twierdzące odpowiedzi należące do Warsaw oraz Kraków CB.

Z kolei, stosunkowo dużo odpowiedzi pojawiło się w takich zadaniach, jak:

- tworzenie harmonogramu prac dotyczących wydarzeń turystyki biznesowej, w którym uczestniczy 7 na 9 convention bureaux
- wyznaczanie produktów markowych – również 7/9 convention bureaux,
- zlecanie kreowania nowych produktów i usług – 5/9 convention bureaux,
- wpływ na tworzenie strategii rozwoju turystyki w regionie – 6/9 convention bureaux, przy czym Bydgoszcz CB jedynie w formie oceny eksperckiej.

W drugim etapie organizowania (wdrażania) wyszczególniono następujące zadania:

- przygotowanie merytoryczne odpowiednich podmiotów z branży turystycznej, przez co rozumiano szkolenia mające na celu przygotowanie do lepszego pełnienia funkcji, bądź wdrażania w praktyce
- przygotowywanie odpowiedniej infrastruktury i bazy turystycznej
- tworzenie kompleksowej oferty turystyki biznesowej w regionie – przygotowanie różnorodnej, bogatej, pełnej oferty złożonej ze zbioru mniejszych ofert
- motywowanie podmiotów z branży turystycznej do kompleksowej oferty – znów m.in. poprzez szkolenia
- organizacja kanałów dystrybucji produktów i usług – a zatem najprościej mówiąc wybór rodzaju usługi i jej wykonania/dostarczenia
- organizacja kanałów dystrybucji informacji: katalogi, materiały promocyjne
- prowadzenie strony internetowej – jej ciągła aktualizacja
- segmentacja produktów i usług – podział ze względu na odbiorców – przykładowo, czy są to odbiorcy konferencyjni, czy też turystyki motywacyjnej, itd.
- przygotowywanie pakietów produktów i usług – łączenie w sposób atrakcyjny pojedynczych produktów i tworzenie z nich atrakcyjnych zestawów
- tworzenie klarownej i czytelnej oferty turystyki biznesowej

Wyniki przedstawia tabela 18.

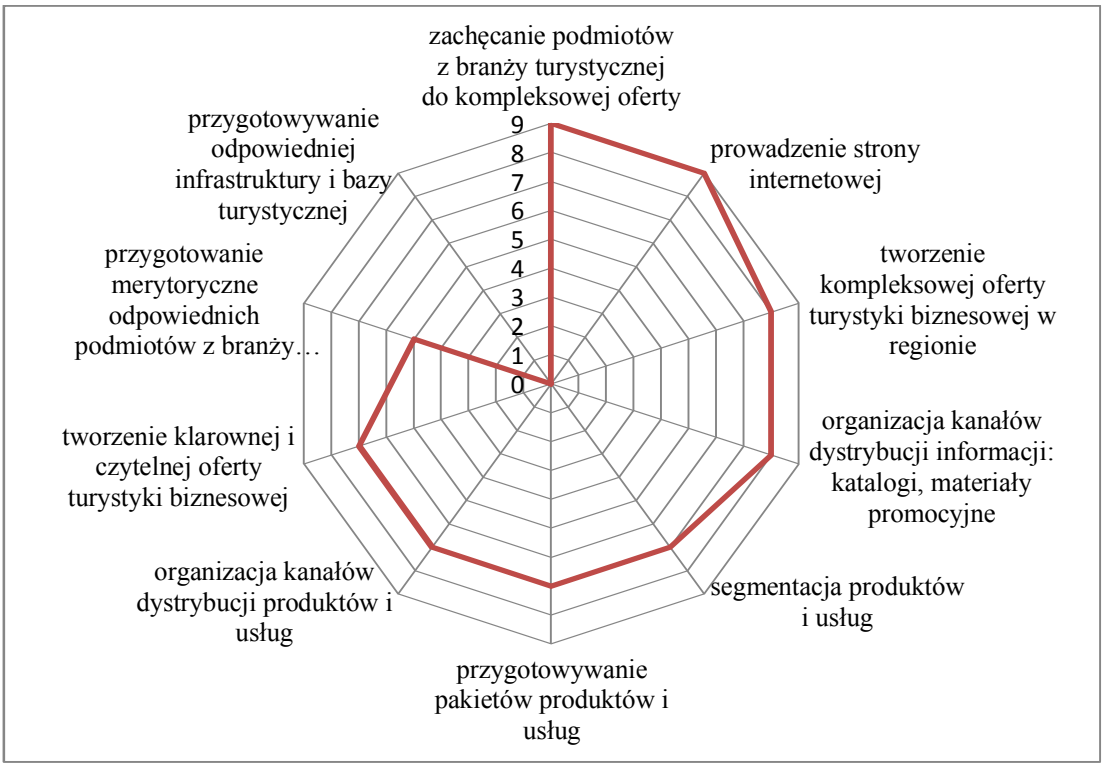
Tabela 18. Udział w etapie organizowania (wdrażania) poszczególnych convention bureaux w Polsce

Elementy zarządzania z zakresu organizowania (wdrażania):	**Bydgoszcz CB**	**Gdańsk CB**	**Katowice CB**	**Kielce CB**	**Kraków CB**	**Poznań CB**	**Warsaw CB**	**Wrocław CB**	**Poland CB**
przygotowanie merytoryczne odpowiednich podmiotów z branży turystycznej		X	X			X	X		X
przygotowywanie odpowiedniej infrastruktury i bazy turystycznej									
tworzenie kompleksowej oferty turystyki biznesowej w regionie		X	X	X	X	X	X	X	X
zachęcanie podmiotów z branży turystycznej do kompleksowej oferty	X	X	X	X	X	X	X	X	X
organizacja kanałów dystrybucji produktów i usług	X		X	X		X	X	X	X
organizacja kanałów dystrybucji informacji: katalogi, materiały promocyjne		X	X	X	X	X	X	X	X

prowadzenie strony internetowej	X	X	X	X	X	X	X	X	X
segmentacja produktów i usług	X	X	X	X		X	X		X
przygotowywanie pakietów produktów i usług	X		X	X	X	X	X		X
tworzenie klarownej i czytelnej oferty turystyki biznesowej		X	X		X	X	X	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Z odpowiedzi poszczególnych convention bureaux na pierwszy rzut oka widać, że w etapie organizowania (wdrażania) pojawiało się więcej odpowiedzi niż w etapie planowania. Znów jednak żadne z zadań nie zostało zaznaczone jednomyślnie przez wszystkie convention bureaux. Wyniki rozkładały się w proporcjach zaprezentowanych poniżej (wykres 18):



Wykres 18. Udział w etapie organizowania (wdrażania) poszczególnych convention bureaux w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Żadne convention bureau nie ma wpływu na tworzenie odpowiedniej infrastruktury i bazy turystycznej. Jest to najlepszym dowodem na wyraźne rozgraniczenie funkcji przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą, a convention bureaux, które jako organizacje dobra publicznego mogą jedynie pośredniczyć w usługach turystycznych. Z kolei, 5 na 9 convention bureaux zaznaczyło, że zajmuje się przygotowaniem merytorycznym odpowiednich podmiotów z branży turystycznej. Następnie, 6 na 9 CBx zaznaczyło organizację kanałów dystrybucji produktów i usług, a także tworzenie klarownej i czytelnej oferty turystyki biznesowej jako

element swojego uczestnictwa w etapie organizacji. 7 z 9 CBx zajmuje się: tworzeniem kompleksowej oferty turystyki biznesowej w regionie, organizacją kanałów dystrybucji informacji: katalogów, materiałów promocyjnych, segmentacją produktów i usług oraz przygotowywaniem pakietów produktów i usług. Z kolei, 8 na 9 CB zachęca podmioty z branży turystycznej do kompleksowej oferty, a także zajmuje się prowadzeniem strony internetowej.

W kolejnym etapie zarządzania – motywowaniu w rozumieniu promocji oraz Public Relations wzięto pod uwagę następujące elementy:

- promowanie regionu/miasta w skali regionalnej
- promowanie regionu/miasta w skali krajowej
- promowanie regionu/miasta w skali międzynarodowej
- motywowanie turystów biznesowych do przyjazdu
- budowanie pozytywnego wizerunku miasta/regionu
- kontakt z mediami i prasą
- organizacja press-tours, study tours, a zatem wizyt dla prasy oraz wizyt studyjnych
- tworzenie materiałów promocyjnych
- uczestnictwo w targach turystycznych i reprezentowanie regionu

Wyniki zaprezentowane zostały w tabeli nr 19 razem z odpowiedziami.

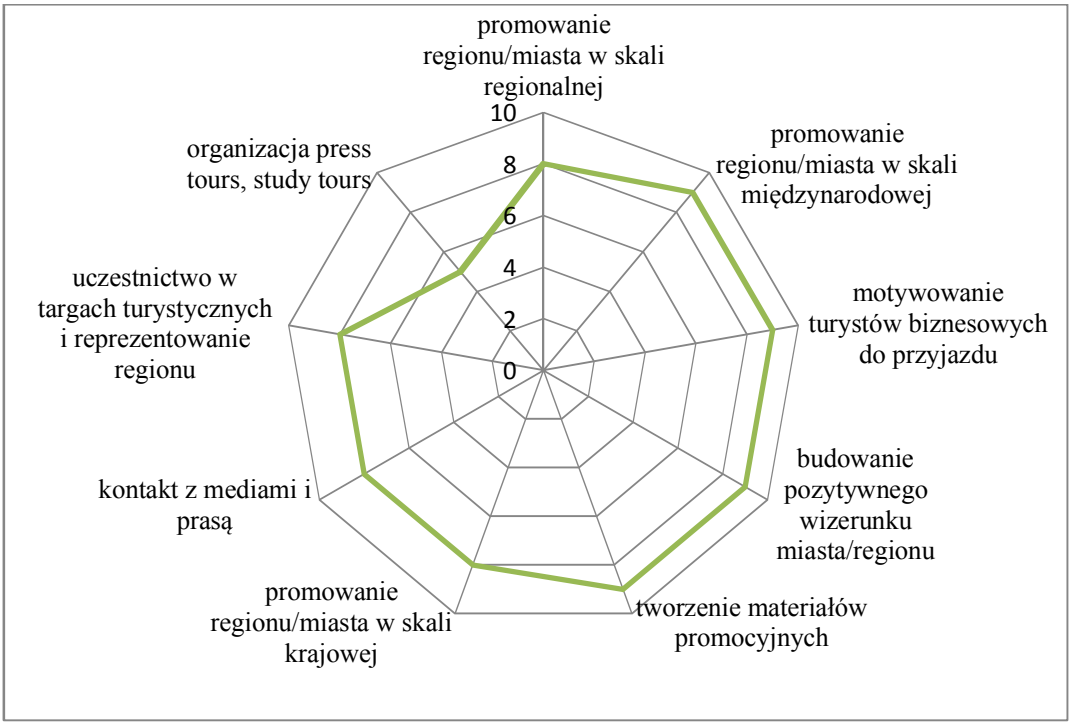
Tabela 19. Udział w etapie motywowania – public relations/promocji przez convention bureaux w Polsce

Elementy zarządzania z zakresu motywowania a)public relations/promocji:	**Bydgoszcz CB**	**Gdańsk CB**	**Katowice CB**	**Kielce CB**	**Kraków CB**	**Poznań CB**	**Warsaw CB**	**Wrocław CB**	**Poland CB**
promowanie regionu/miasta w skali regionalnej	X	X	X	X	X	X	X	X	*
promowanie regionu/miasta w skali krajowej	X	X	X	X	X	X	X	X	*
promowanie regionu/miasta w skali międzynarodowej	X	X	X	X	X	X	X	X	X* *kraju
motywowanie turystów biznesowych do przyjazdu	X	X	X	X	X	X	X	X	X
budowanie pozytywnego wizerunku miasta/regionu	X	X	X	X	X	X	X	X	X
kontakt z mediami i prasą	X	X	X	X	X	X	X		X
organizacja press tours, study tours		X	X		X	X	X		
tworzenie materiałów promocyjnych	X	X	X	X	X	X	X	X	X
uczestnictwo w targach turystycznych i reprezentowanie regionu	X	X	X	X	X	X	X		X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

W zaznaczonych zadaniach widać, że udział w zadaniach związanych z public relations i promocją turystyki biznesowej jest duży – wszystkie convention bureaux zaznaczyły praktycznie wszystkie możliwe zadania. Jedynym zadaniem, w którym pojawiła się różnorodność odpowiedzi była organizacja press-tours oraz study-tours, których nie organizuje Bydgoszcz CB oraz Kielce CB. W tym miejscu należy zaznaczyć, że jest to element, który stanowi swego rodzaju wyjątek, ponieważ convention bureaux zgodnie z założeniami nie są organizatorami imprez – jedynie pośrednikami. Wyjątek natomiast stanowi organizacja imprez, gdzie obsługiwaną grupą są dziennikarze lub ludzie związani z nauką, jako że stanowią oni grupę opiniotwórczą.

Wykres nr 19 przedstawia udział w etapie motywowania – public relations/promocji przez convention bureaux z danymi cechami w prezentacji ilościowej:



Wykres 19. Udział w etapie motywowania – public relations/promocji przez convention bureaux w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Drugą badaną częścią procesu motywowania były działania mające na celu integrację branży turystyki biznesowej. Należały do nich takie zadania jak:

- integracja branży turystycznej poprzez szkolenia/warsztaty/spotkania na rzecz podniesienia świadomości i wiedzy,
- współpraca z podmiotami branży turystycznej,
- współpraca z innymi podmiotami samorządowymi,
- współpraca z Polską Organizacją Turystyczną/ Poland Convention Bureau

Wyniki prezentuje tabela nr 20.

Tabela 20. Udział w etapie motywowania – integracji przez convention bureaux w Polsce

Elementy zarządzania z zakresu motywowania: b) integracji:	Bydgoszcz CB	Gdańsk CB	Katowice CB	Kielce CB	Kraków CB	Poznań CB	Warsaw CB	Wrocław CB	Poland CB
integracja branży turystycznej poprzez szkolenia/warsztaty/spotkania na rzecz podniesienia świadomości i wiedzy,		X	X	X	X	X	X		X
współpraca z podmiotami branży turystycznej,	X	X	X	X	X	X	X	X	X
współpraca z innymi podmiotami samorządowymi,	X	X	X	X	X	X	X	X	X
współpraca z Polską Organizacją Turystyczną/ Poland Convention Bureau	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Z tabeli ponownie widać, że udział w procesach integracyjnych, mających na celu zarówno jednoczenie branży turystyki biznesowej, jest bardzo duże. Convention bureaux prowadzą współpracę zarówno z podmiotami branży turystycznej, jak i innymi – samorządowymi oraz rządowymi (np. POT i Poland Convention Bureau). Integracja nie ogranicza się jednak jedynie do współpracy, która może przecież przyjmować mniej lub bardziej ścisłe formy, lecz również do przeprowadzania szkoleń dla podmiotów, mających na celu uświadamianie pod kątem nowych trendów, innowacji, ochrony środowiska, itp. Jedynymi CBx, które nie przeprowadzają szkoleń dla podmiotów branży turystycznej są Bydgoszcz i Wrocław CBx, jednakże Bydgoszcz CB odpowiedziało, że mają to w planach.

Ostatnim elementem zarządzania poddanym ocenie był etap kontroli, a zatem mierzenie własnej efektywności bądź próba zmierzenia zjawiska turystyki biznesowej. Do konkretnych zadań zaklasyfikowanych do tego etapu należały elementy zaprezentowane w tabeli 21.

Tabela 21. Udział w etapie kontroli przez convention bureaux w Polsce

Elementy zarządzania z zakresu kontroli:	Bydgoszcz CB	Gdańsk CB	Katowice CB	Kielce CB	Kraków CB	Poznań CB	Warsaw CB	Wrocław CB	Poland CB
koordynacja realizacji zadań	X	X	X	X	X	X	X	X	X
analiza własnej działalności	X	X	X	X	X	X	X	X	X
prowadzenie statystyk turystyki biznesowej w regionie/ mieście	X	X	X	X	X	X	X	X	X
analiza turystyki biznesowej w regionie/ mieście	X	X	X	X	X	X	X	X	X
prowadzenie certyfikacji obiektów		X			X		X		X

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jak widać tutaj również convention bureaux zaznaczały w większości wszystkie odpowiedzi. Wyjątek stanowiło prowadzenie certyfikacji przez convention bureaux, którą prowadziły jedynie: Gdańsk, Kraków, Warsaw i Poland CB. Pozostałe CBx nie zaznaczyły, że prowadzą tego typu certyfikację jakościową obiektów.

Punkt analizy własnej działalności, mimo że zaznaczony przez wszystkie convention bureaux ma pewną skalę błędu. Convention bureaux owszem komentowały często, że prowadzą analizę tego, jaki wpływ mają na turystykę biznesową i rynek MICE w swoim otoczeniu działania, jednakże same przyznawały problemy z dokumentacją ich działalności oraz wykazania efektywności. Oznacza to, że biura te są świadome problemów, które napotykają, chociażby częściowo.

Ostatnia tabela nr 22 dotyczy oceny wpływu convention bureaux na poszczególne etapy zarządzania turystyką biznesową. Skalą przyjętą do oceny tychże etapów była skala Rikerta, gdzie 1 oznaczało bardzo mały, 2- mały, 3- średni, 4- duży,5- bardzo duży). Wyniki prezentowały się nastepująco:

Tabela 22. Ocena wpływu convention bureaux na poszczególne etapy zarządzania turystyką

Etapy zarządzania	Bydgoszcz CB	Gdańsk CB	Katowice CB	Kielce CB	Kraków CB	Poznań CB	Warsaw CB	Wrocław CB	Poland CB	**Średnia**
Etap planowania:	2	3	2	4	4	4	3	3	3	**3,0**
Etap organizowania (wdrażania):	4	4	5	4	4	4	4	4	4	**4,1**
Etap motywowania: a) promocji (PR):	5	5	5	4	5	5	5	5	5	**5,0**
Etap motywowania: b) integracji:	5	5	4	4	5	4	5	4	5	**4,7**
Etap kontroli:	5	5	4	5	5	4	5	5	5	**4,7**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Najlepiej ocenianym etapem zarządzania był etap motywowania w sensie promocji i PR uzyskując średnią 5,0. Pokazuje to pewien główny profil działalności convention bureaux, których głównym zadaniem jest promocja i działania budujące wizerunek miast/regionów/kraju w turystyce biznesowej. Oznacza to, że można nazwać convention bureaux jednostkami wybitnie PR-owymi.

Następnie na równi oceniony został etap motywowania w sensie integracji oraz etap kontroli – 4,7. Etap integracji jako element motywowania jest zrozumiały, ponieważ convention

bureaux prowadzą działania zmieżające do łączenia branży i jak największej współpracy podmiotów zainteresowanych rozwojem turystyki biznesowej. Etap kontroli wskazuje, na rolę convention bureaux m.in. przy budowaniu statystyk dotyczących turystyki biznesowej.

Etap organizowania (wdrażania) oceniony został na 4,1, a więc znów dobrze, jednakże z odpowiedzi wynika, że convention bureaux nie uczestniczą we wszystkich procesach organizacyjnych odbywających się w turystyce biznesowej.

Etap, w którym odgrywają najmniejszą rolę i na którego kształt mają najmniejszy wpływ, convention bureaux oceniły etap planowania – ze średnią 3,0. Wskazuje to na charakter convention bureaux, które są jednostkami bardziej wykonawczymi (realizują zadania ze strategii), nie decyzyjnymi. Ich udział jednak w rozpisywaniu strategii bądź nawet występowanie jako jednostki wydające opinie wskazuje, że mimo wszystko mają wpływ, jeśli nie na kształt turystyki biznesowej to na preferowane zmiany w niej zachodzące, zgodne z tendencjami na rynku światowym.

4.4. Analiza SWOT oraz ocena całościowa działalności convention bureaux

Kolejnym etapem badań była analiza SWOT dokonywana przez przedstawicieli convention bureaux pod kątem porównania ich całokształtu działalności z innymi convention bureaux z Polski lub zagranicy. Część ta była w całości wypełniana przez convention bureaux. Na wstępie, autorka chciałaby wyjaśnić, że jest świadoma szerokiej krytyki w literaturze wybranej metody badawczej, w której zarzuca się jej dużą statyczność, subiektywizm, a także małą miarodajność (Napierała, 2008). Autorka zdaje sobie również sprawę z istnienia alternatywnych wersji analizy SWOT, jak chociażby Analiza Potencjału Interakcji Strategicznych – APIS (Kaczmarek, Liszewski, Włodarczyk, 2006), czy innych sposobów jej kwantyfikacji, jak przykładowo metoda AHP (z ang. analytic hierarchy process), czy propozycji zastosowań w przedsiębiorstwach metody eksperckiej (Napierała, 2008). Decyzja o pozostaniu jednak przy tradycyjnej wersji tejże metody badawczej była spowodowana trzema czynnikami. Po pierwsze, założeniem samego badania było przede wszystkim odkrycie jak widzą siebie convention bureaux i na ile świadome są swoich atutów, bądź też słabych stron, szans i zagrożeń na rynku. Autorka celowo chciała zachować element subiektywizmu każdego z przedstawicieli CBx w każdej analizie, po to aby wyłonić jak najszerszy obraz convention bureaux. Drugim powodem była złożoność kwantyfikacji elementów wymienianych w analizie – sami pracownicy mieli często problem z porównywalnością elementów ich działalności, bądź nadaniu im wagi, co wskazuje, że praktyka mierzenia efektywności swego działania nie jest u nich powszechnie stosowana. Po trzecie, autorka kierowała się opinią, że jakakolwiek próba kwantyfikacji poszczególnych

wypowiedzi reprezentantów convention bureaux rozmyje faktyczny obraz badania. W rezultacie przyjęte zostało założenie, że im więcej subiektywnych opinii, tym bardziej obiektywny ogólny obraz convention bureaux można uzyskać.

Mocne strony wskazane przez przedstawicieli convention bureaux prezentuje tabela numer 23.

Tabela 23. Mocne strony convention bureaux w Polsce

1. Bydgoszcz Convention Bureau • zbieranie statystyk dotyczących turystyki biznesowej • zarządzanie jakością przez polecanie sprawdzonych obiektów	**2. Gdańsk Convention Bureau** • forma prawna (stowarzyszenie), dzięki czemu więcej niezależności i środków • udana współpraca z miastem Gdańsk, które jest członkiem stowarzyszenia • jedno ze starszych convention bureaux w Polsce • silna pozycja na rynku turystyki biznesowej • najsilniej współpracujące z Poland Convention Bureau spośród wszystkich convention bureaux • przynależność do wielu organizacji międzynarodowych: m.in. ICCA, MPI, do których należy również sama prezes GCB • innowacyjność, nowe technologie, nowe trendy- social Network, lansowanie pierwszej w Polsce aplikacji konferencyjno-eventowej GCBeVENT • uczestnictwo w wielu targach międzynarodowych, takich jak: CONVENE Wilno, IMEX Frankfurt, EIBTM Barcelona. Uczestnictwo w tychże targach jako niezależne biuro, nie współdzieląc standu z Poland Convention Bureau przez co możliwość zapraszania partnerów • współpraca z zagranicznymi convention bureaux (np. szwedzkim).
3. Katowice Convention Bureau • długość i trwałość działalności gwarantowana dzięki przynależności do urzędu miasta Katowice- mniejsze ryzyko • skupienie informacji o podmiotach, tworzenie bazy, prezentacja ciekawych produktów, funkcja informacyjna • specjalizacja w turystyce biznesowej	**4. Kielce Convention Bureau** • olbrzymi potencjał Grona Targowego Kielce • działalność ze środków unijnych • obecność Targów Kielce • mocno rozbudowana infrastruktura hotelowo-konferencyjna w regionie świętokrzyskim
5. Kraków Convention Bureau • silna pozycja Krakowa w turystyce biznesowej • struktura państwowa - zakotwiczenie w stabilnej instytucji • współpraca z międzynarodowymi organizacjami- ICCA • udział w międzynarodowych targach (EIBTM Barcelona, CONFEX Londyn, road show w Danii i Holandii, Europe Congress Budapeszt) • współpraca z innymi convention bureaux, podmiotami branży turystycznej, organizacjami turystycznymi	**6. Poznań Convention Bureau** • ścisła współpraca z branżą, która konsultuje bieżące działania PCB oraz opiniuje strategię rozwoju biura • ścisła współpraca z Miastem Poznań- członkiem PLOT • współdziałanie z najważniejszym w regionie centrum targowym i konferencyjnym- Międzynarodowymi Targami Poznańskimi • związanie instytucjonalne z Poznańską Lokalną Organizacja Turystyczna, co daje możliwość czerpania z jej doświadczeń w zakresie projektowania działań konferencyjnych • interdyscyplinarny zespół pracowników

• ogół zadań Kraków Convention Bureaux można uznać za mocne strony - promocję regionu w turystyce bizensowej, działalność PR, udział w targach, działalność informacyjną i wydawniczą oraz udział w Programie Ambasadorów Kongresów Polski • realizacja projektów skierowanych do jednostek sektora finansów publicznych dofinansowanych ze środków zewnętrznych, dzięki czemu możliwa jest zwiększona promocja miasta i regionu Małopolska oraz prowadzenie innowacyjnych na skalę Polski badań dotyczących wpływu ekonomicznego przemysłu spotkań na gospodarkę miasta	• rozpoznawalność i wysoka wiarygodność
7. Warsaw Convention Bureau • promocja najsilniejszego miasta w turystyce biznesowej • niezależne partnerstwo z podmiotami branży turystycznej	**8. Wrocław Convention Bureau** • biuro położone blisko centrum w rozpoznawalnym budynku • w CBW pracuje doświadczony personel od lat związany z branżą • znajomość obiektów hotelowych i konferencyjnych na terenie Wrocławia • rozbudowana sieć kontaktów z obiektami organizującymi wydarzenia, udostepniającymi powierzchnie
9. Poland Convention Bureau • młody, kreatywny zespół • podwyższanie kwalifikacji zespołu poprzez udział w międzynarodowych szkoleniach • fundusze unijne pozyskiwane na realizację projektów • coraz większa rozpoznawalność na arenie międzynarodowej • ciekawe kampanie promocyjne („Polska by Kate", kreacja bajkowa)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Wśród wskazywanych często powtarzających się mocnych stronach pojawiały się w większości podstawowe zadania statutowe convention bureaux, które już same w sobie stanowią specjalizację w sektorze turystyki biznesowej. Należały do nich m.in.: zbieranie statystyk (Bydgoszcz CB), zarządzanie jakością (Bydgoszcz CB), tworzenie bazy obiektów konferencyjnych (Katowice CB), specjalizacja w turystyce biznesowej (Katowice CB) oraz ogół zadań, które można uznać za mocne strony - promocję regionu w turystyce bizensowej, działalność PR, udział w targach, działalność informacyjną i wydawniczą oraz udział w Programie Ambasadorów Kongresów Polski (Kraków Convention Bureaux). Uczestnictwo w międzynarodowych targach jako mocne strony oprócz Kraków CB wymieniło również Gdańsk CB. Z kolei, członkowstwo w międzynarodowych organizacjach, czy współpraca z innymi convention bureaux w Polsce lub zagranicą wyszczególnione zostało przez Gdańsk i Kraków CB.

Drugą cechą zaliczaną do mocnych stron była silna ogólna pozycja danego miasta w turystyce biznesowej wymieniona zarówno w przypadku Warsaw, jak i Kraków oraz Gdańsk CB, a zatem trzech miast o największej liczbie organizowanych spotkań biznesowych (Celuch, 2013).

Ciekawą pozycją jest wskazanie struktury państwowej jako mocnej strony (w przypadku Katowic i Kraków CB). Oba biura umotywowały to zmniejszeniem ryzyka działalności, stabilnością, a także ciągłością działań. Warte dodania jest jednak to, że w obu tych convention bureaux przynależność do struktury państwowej pojawiła się również w słabych stronach (tabela 2), co motywowane było różnie. W przypadku Katowic, Krakowa oraz Warsaw CB za przyczynę podawano ograniczenie budżetu, natomiast Kraków i Warsaw CB dodało do tego jeszcze skomplikowane i nieelastyczne przepisy prawne (m.in. brak możliwości pozyskiwania sponsorów, brak możliwości sporządzania umów barterowych, czy świadczenia usług komercyjnych), a Katowice CB zmniejszoną współpracę z podmiotami branży i w rezultacie mniejsze know-how. Jednakże, na przykładzie Warsaw CB widać, że jako jednostka państwowa podaje ono dużą niezależną współpracę z podmiotami branży. Kraków CB podaje jednak, jako alternatywę działań przy ograniczonych środkach publicznych, branie udziału w programach skierowanych do jednostek sektora finansów publicznych (w przypadku Krakowa program unijny oraz program szwajcarski- dane 2013). Korzystanie ze środków unijnych zostało uznane za mocną stronę w przypadku zarówno Katowic, Krakowa oraz Poland CB.

Również struktura niepaństwowa, w formie stowarzyszenia została zaklasyfikowana przez CB jako mocne strony (Gdańsk i Poznań CB). Mimo niepublicznego charakteru działalności oba stowarzyszenia zaznaczyły dużą współpracę z miastem jako mocną stronę – w obu przypadkach miasto jest członkiem stowarzyszenia (Gdańsk – GOT, Poznań – PLOT), co oznacza, że część środków mimo wszystko pochodzi z budżetu miasta.

Niezależne partnerstwo z podmiotami branży turystycznej wymienione również zostało przez Warsaw CB, mimo że jest ono strukturą państwową.

Do mocnych stron zaznaczonych przez jedynie jedno convention bureau, które mogą być uznawane za atuty na skalę krajową oraz przykład dla innych convention bureaux to m.in. lansowanie innowacji technologicznych, takich jak: aplikacje dla Smartphone'ów (Gdańsk CB – lansowanie pierwszej w Polsce aplikacji konferencyjno-eventowej GCBeVENT) oraz promowanie się przez środki masowego przekazu – social network (znów Gdańsk CB). Z kolei, do innych ważnych elementów należała mocna strona Poland CB, które wskazało na młody, kreatywny zespół oraz stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników przez udział w międzynarodowych szkoleniach. Element zalet zespołu pojawił się również u poznańskiego oraz wrocławskiego CB, które to wskazały na interdyscyplinarność i doświadczenie.

Do innych plusów należało wymienione przez Poland CB tworzenie atrakcyjnych kampanii promocyjnych. Również ważnym zaproponowanym aspektem był zaproponowany przez Poland CB punkt dotyczący wzrastającej rozpoznawalności. Jest to ważne z racji wskazywanej w słabych stronach słabej znajomości convention bureaux i ich podstaw funkcjonowania.
Więcej wymienionych przez convention bureaux słabych stron znajduje się w tabeli nr 24.

Tabela 24. Słabe strony convention bureaux w Polsce

1. Bydgoszcz Convention Bureau • brak szkoleń dla pracowników w obszarze turystyki biznesowej • brak praktycznego zastosowania • odchodzenie od pośrednictwa w usługach turystycznych • brak ścisłej współpracy z przedsiębiorcami	**2. Gdańsk Convention Bureau** • nadmiar pracy na wszystkich pracowników - potrzeba większej liczby ludzi • problem udokumentowania roli convention bureau i wykazania ich roli turystyce biznesowej • zbyt mała wiedza o convention bureaux i o ich działalności
3. Katowice Convention Bureau • jednostka samorządu terytorialnego, a w związku z tym ograniczony budżet, brak możliwości dopływu środków od podmiotów, ograniczoność projektów europejskich • mniejsza współpraca z podmiotami ze względu na to, że nie są one w żaden sposób strukturalnie/organizacyjnie powiązane z convention bureau • przyczyną nieścisłej współpracy z podmiotami jest też mniejsza ilość danych w raportach • brak ścisłej współpracy z podmiotami powodująca również ograniczone know-how	**4. Kielce Convention Bureau** • kończący się okres finansowania ze środków unijnych • krótki staż na rynku turystyki biznesowej (brak wyrobionej marki) • konieczność wykonywania zadań zgodnie z rozpisanym projektem unijnym – mała elastyczność • częsta dezaktualizacja zadań spowodowana rozpisaniem projektu z wyprzedzeniem nawet ponad 2-letnim – spadek ich przydatności w promocji regionu • brak możliwości pobierania opłat za swoją działalność
5. Kraków Convention Bureau • ograniczoność środków państwowych, które uzależnione są od sytuacji finansowej miasta • wydatkowanie środków publicznych obwarowane jest szczególnymi przepisami. Na przykład brak możliwości pozyskiwania sponsorów czy świadczenia usług komercyjnych • współpraca z podmiotami na pewno mogłaby być lepsza, gdyby nie ograniczenia spowodowane wyżej opisanymi uwarunkowaniami	**6. Poznań Convention Bureau** • krótki okres funkcjonowania w nowej formule (od stycznia 2013 r. w ramach PLOT) • stosunkowo niewielki budżet
7. Warsaw Convention Bureau • obowiązek przestrzegania zasad polityki urzędu miasta • ograniczenia finansowe - brak wystarczającego budżetu • brak elastyczności w różnych kwestiach finansowych, np. nie można przeprowadzać umów barterowych	**8. Wrocław Convention Bureau** • słaba komunikacja między różnymi firmami w mieście • niska rozpoznawalność w regionie • mało kampanii promocyjnych fundacji • utrudniony dostęp do lokalnego finansowania • mała liczba osób zatrudnionych
9. Poland Convention Bureau • Miejsce PCB w rozbudowanej strukturze POT	

• Struktura kadrowa (Kierownik PCB – Dyrektor DPM – Główna Księgowa – Prezes) uniemożliwiająca podjęcie szybkich decyzji • Budżet przyznawany na rok kalendarzowy (brak możliwości planowania zadań poza tym okresem) • Cały czas mała rozpoznawalność w branży turystyki biznesowej na terenie kraju	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Wśród najsłabszych stron convention bureaux w Polsce znalazła sią na pierwszym miejscu znów przynależność do bardzo rozbudowanych struktur państwowych i w związku z tym uniemożliwianie podejmowania szybkich decyzji (Poland CB), ograniczenie budżetowe (Warsaw, Katowice, Wrocław, Kraków CB), brak możliwości planowania zadań poza okresem przyznawania budżetu (Poland CB, ale również Kielce CB- w przypadku projektów unijnych), a więc brak elastyczności w kwestiach finansowych (Warsaw, Kraków CB), brak ścisłej współpracy z podmiotami (Katowice, Kraków, Bydgoszcz, Wrocław CB) i przepływu know-how (Katowice CB, u Wrocław CB jako brak komunikacji między podmiotami). Co więcej, w przypadku Kielc CB, które finansowane jest całkowicie ze środków unijnych, podane wyżej słabe strony, takie jak dezaktualizacja zadań podczas okresu realizacji programu oraz brak elastyczności, również się pojawiły.

Kolejną wadą convention bureaux jest mała rozpoznawalność w branży turystyki biznesowej w kraju, na której brak uwagę zwróciły: Poland, Gdańsk oraz Wrocław CB, a dodatkowo problem z udokumentowaniem rezultatów pracy convention bureaux (Gdańsk CB).

Również do uznawanych za słabe strony elementów należały braki kadrowe wskazane zarówno przez Gdańsk, jak i Bydgoszcz oraz Wrocław CB, jednakże w różnych aspektach. W przypadku Gdańska jako zbyt mała liczba pracowników, (choć biuro to i tak cechuje się liczbą powyżej średniej) co wskazuje na ilość zadań. Z kolei, Bydgoszcz CB wskazało na brak wystarczających szkoleń w zakresie turystyki biznesowej, gdzie zespół zajmujący się do tej pory jedynie turystyką ogółem w Bydgoskim Centrum Informacji, dostał dodatkowe zadania do wykonywania w ramach Bydgoszcz Convention Bureau. Jest to ważny punkt ze względu na specyfikę turystyki biznesowej i jej dużą potrzebę specjalizacji.

Jako element zaklasyfikowany do słabych stron należał także brak doświadczenia i krótki staż funkcjonowania, wymieniony przez Poznań oraz Kielce CB.

Ciekawym punktem było również uznanie pośrednictwa w usługach turystyki biznesowej jako mankament (Bydgoszcz i Kielce CB). W przypadku obydwóch biur wskazywały odchodzenie od pośrednictwa w turystyce, a także w przypadku Kielc wyraźne wskazanie, że wraz z końcem środków unijnych biuro to zakończy funkcjonowanie z racji braku perspektyw u dyrekcji na przetrwanie jedynie w trybie pośrednictwa.

Do kolejnego elementu poddawanego analizie należały szanse w rozwoju convention bureaux, które w całości prezentuje tabela nr 25.

Tabela 25. Szanse dla convention bureaux w Polsce

1. Bydgoszcz Convention Bureau • osoba, która bezpośrednio zajmowałaby się turystyką biznesową, wyspecjalizowana.	**2. Gdańsk Convention Bureau** • wzrost świadomości o convention bureaux • utrzymanie się Gdańska w trójce głównych destynacji – obok Warszawy i Krakowa, • pojawienie się Gdańska w klasyfikacji ICCA z roku 2012 wśród dziesięciu destynacji z największym wzrostem ilości konferencji
3. Katowice Convention Bureau • duże szanse na rozwój turystyki biznesowej dzięki rozwijającej się bazie konferencyjnej • nowa inwestycja na skalę międzynarodową w Międzynarodowe Centrum Konferencyjne	**4. Kielce Convention Bureau** • szybko rozbudowująca się infrastruktura województwa świętokrzyskiego zarówno infrastruktura noclegowo-konferencyjna (hotele, Targi Kielce), jak również dojazd • brak konkurencji • coraz większe zainteresowanie wśród turystów naszym regionem.
5. Kraków Convention Bureau • rozbudowa infrastruktury kongresowej (centra kongresowe, nowe hotele) – szansą na zwiększenie ilości turystów biznesowych • dalszy rozwój Krakowa na tle innych miast Polski (głównie Warszawy) • ewentualne wzbogacenie prezentacji targowej	**6. Poznań Convention Bureau** • ścisła współpraca ze wszystkimi podmiotami związanymi z lokalnym rynkiem MICE, co pozwala na budowanie kompleksowej, jakościowej i konkurencyjnej oferty, • możliwość połączenia renomy miasta targowego z atutem nieodkrytej destynacji turystycznej
7. Warsaw Convention Bureau • dalszy rozwój sektora turystyki biznesowej, w którym Warszawa pozostanie na tym samym bądź wyższym poziomie	**8. Wrocław Convention Bureau** • możliwość korzystania z dotacji z rożnych programów • możliwość korzystania z dostępnej infrastruktury konferencyjno-kongresowej
9. Poland Convention Bureau • pozyskiwanie funduszy unijnych na realizację projektów • powiększanie budżetu na realizację zadań	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Do głównych szans convention bureaux głównie zaliczały:

- perspektywy infrastrukturalne (będące potwierdzeniem tezy, że bez odpowiedniej infrastruktury nawet najlepsza promocja nie przyniesie sukcesu) w przypadku: Kraków, Kielce, Katowice, Wrocław CB.
- dalszy rozwój turystyki biznesowej, bądź utrzymanie się jej na tym samym poziomie – wśród trzech convention bureaux reprezentujących główne ośrodki turystyki biznesowej w Polsce (Warsaw, Kraków, Gdańsk CB).
- wzrost świadomości o convntionbureaux (Gdańsk CB)
- wzrost specjalizacji poprzez zapewnienie odpowiedniej osoby ściśle zajmującej się turystyką biznesową (Bydgoszcz CB)
- ciągłe budowanie wizerunku miasta (Kielce i Poznań CB) lub wzbogacenie prezentacji na targach (Kraków CB)

– nawiązanie współpracy z podmiotami niepublicznymi w przypadku funkcjonującego w zupełnie nowych strukturach Poznań CB (od 01.01.2013 roku).

Z kolei, potencjalne zagrożenia stojące przed convention bureaux prezentuje tabela numer 26.

Tabela 26. Potencjalne zagrożenia convention bureaux w Polsce

1. Bydgoszcz Convention Bureau • wprowadzenie certyfikatów obiektów mogłoby spowodować więcej wymagań i ograniczeń.	**2. Gdańsk Convention Bureau** • problem udokumentowania roli CB • konkurencja innych miast wraz z nowymi inwestycjami dużych centr konferencyjnych
3. Katowice Convention Bureau • globalne, coraz więcej spotkań organizowanych poza Europą – w Azji, Ameryce Północnej i Południowej • trudniej jest zainteresować inwestora z zagranicy • koniunkturalne – mniejsze budżety na spotkania w czasie kryzysu	**4. Kielce Convention Bureau** • w przypadku braku możliwości finansowania ze środków unijnych, dalsza działalność Kielce CB będzie niemożliwa • brak lotniska oraz mimo, że coraz lepszy to jednak ciągle w dużym stopniu utrudniony dojazd do woj. świętokrzyskiego • brak możliwości występowania jako organizator • samo pośrednictwo to zbyt mało by utrzymać się na rynku
5. Kraków Convention Bureau • powstawanie w Polsce wielu nowych, nowoczesnych centrów kongresowych (m.in. Międzynarodowe Centrum Kongresowe w Katowicach) - cięcia budżetu przez miasto • Trójmiasto spośród wszystkich regionów jest największym zagrożeniem – potrzeba ciągłej promocji • dużo mniejszym zagrożeniem są miasta: Poznań, Wrocław, czy Katowice	**6. Poznań Convention Bureau** • wzrost znaczenia ośrodków konkurencyjnych (modernizacja istniejących obiektów i powstawanie nowych)
7. Warsaw Convention Bureau • brak – raczej pozycja pozostanie bez zmian	**8. Wrocław Convention Bureau** • silnie rozbudowujące się formy eventowe • rosnąca konkurencja pośród innych organizatorów konferencji • malejące zapotrzebowanie na tego typu usługi z racji kryzysu gospodarczego
9. Poland Convention Bureau • rozwiązanie POT • wzrost znaczenia innych ośrodków na świecie w turystyce biznesowej	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Przede wszystkim do największych zagrożeń wymienianych przez convention bureaux należała konkurencja. Konkurencja ta jest definiowana zarówno w skali globalnej – wzrost znaczenia innych ośrodków zagranicznych, np. w Azji, w Ameryce Północnej i Południowej (Poland i Katowice CB), jak i krajowej – konkurencję z innych miast w Polsce (Gdańsk, Kraków, Poznań i Wrocław CB).

Do innych wymienianych zagrożeń należały zagrożenia związane z koniunkturą, a więc duży regres w organizacji spotkań biznesowych w czasach kryzysu (Katowice i Wrocław CB). Najbardziej zagrożone, jeśli chodzi o funkcjonowanie jest jednak Kielce CB, którego istnienie opierało się jedynie na środkach unijnych i gdzie ani władze, ani koordynatorzy projektu nie przewidują przedłużenia funkcjonowania convention bureau, ani zaopatrzenia go w trwalsze struktury. Do podobnych zagrożeń, bardziej jednak hipotetycznych, należała odpowiedź Poland CB, że największym dla niego zagrożeniem jest rozwiązanie Polskiej Organizacji Turystycznej.

Do innych zagrożeń Gdańsk CB zaklasyfikowało trudności w udokumentowaniu roli convention bureau w sektorze turystyki biznesowej, co jest problemem w razie jakichkolwiek potencjalnych roszczeń członków. Z kolei, Bydgoszcz CB uznało, że w razie narzucenia im obowiązku certyfikacji obiektów wiele z obiektów mogłaby odmówić współpracy, a dla samego CB mogłoby to być problematyczne w związku z dodatkową dokumentacją.

Convention bureaux zostały również poproszone o wymienienie propozycji zmian, aby według nich usprawnić funkcjonowanie ich convention bureaux w przyszłości. Wyniki przedstawia tabela nr 27.

Tabela 27. Propozycje zmian wskazane przez convention bureaux w Polsce

1. Bydgoszcz Convention Bureau • większa specjalizacja działalności	**2. Gdańsk Convention Bureau** • uświadamianie w zakresie potrzeby funkcjonowania convention bureaux na rynku
3. Katowice Convention Bureau • Głównie uelastycznienie struktury: np. funkcjonowanie jako lokalna organizacja turystyczna we współpracy z podmiotami prywatnymi, które możnaby lepiej promować i które zapewniłyby odpowiednie know-how, ale przy zachowaniu budżetu z miasta.	**4. Kielce Convention Bureau** • Trzeba by przekształcić CB w agencję, która zajmowałaby się również kompleksowym organizowaniem imprez w regionie, co, niestety, koliduje z założeniami Poland Convention Bureau
5. Kraków Convention Bureau Brak propozycji zmian.	**6. Poznań Convention Bureau** Propozycje zmian możliwe dopiero po podsumowaniu pierwszego roku działalności PCB (w nowym układzie organizacyjnym), czyli na koniec roku 2013.
7. Warsaw Convention Bureau • więcej pieniędzy i większy zespół, z którym można by prowadzić działalność na większą skalę • większa elastyczność w decyzjach i planowaniu	**8. Wrocław Convention Bureau** Brak propozycji zmian
9. Poland Convention Bureau • Brak zależności od POT- brak niepotrzebnej dokumentacji, wydłużenia czasu wszystkich formalności • Jednostka niezależna, ale przy zachowaniu ścisłej współpracy z POT (finansowanie).	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Do propozycji zmian, które wskazane zostały przez dane convention bureaux należały:

- restrukturyzacja w formie uelastycznienia, bądź uniezależnienia struktury od rozbudowanych, sztywnych form państwowych – w przypadku Poland, Warsaw oraz Katowice CB. Jednostki te jednak mocno podkreślały, że nawet przy uniezależnieniu formy ścisła współpraca z urzędem miasta (również finansowa) musiałaby zostac zachowana. Również Kielce CB podał jako propozycję zmianę formy z typowo unijnego projektu na przekształcenie w organizację bądź stowarzyszenie, jednak z taką różnicą, że organizacja ta mogłaby samodzielnie organizować imprezy turystyki biznesowej.
- większa specjalizacja w zakresie turystyki biznesowej w przypadku Bydgoszcz CB
- uświadamianie w zakresie istotności funkcjonowania convention bureaux na polskim rynku wskazywane jako propozycje zmian przez Gdańsk CB.

Ostatnia część badań polegała na ocenie własnej convention bureaux dokonywanej przez jednego z pracowników pod kątem realizacji wyznaczonych celów oraz widocznych efektów w rozwoju turystyki binzesowej. Ta część badania miała na celu wyraźnie rozdzielenie oceny CB pod kątem realizacji swoich głównych założeń działalności, a oceny wspierania sektora turystyki biznesowej ogółem. Ocena była dokonywana w skali od 1 do 5, gdzie 1 – bardzo źle, 2 – źle, 3 – neutralnie, 4 – dobrze, 5- bardzo dobrze. Wyniki przedstawia tabela numer 28.

Tabela 28. Ocena własna convention bureaux pod względem realizacji wyznaczonych celów oraz efektów w rozwoju turystyki biznesowej.

Convention Bureaux	**Ocena pod kątem:**	
	Realizacji wyznaczonych celów:	**Widocznych efektów w rozwoju turystyki biznesowej**
Bydgoszcz Convention Bureau	5	3
Gdańsk Convention Bureau	5	5
Katowice Convention Bureau	4	4
Kielce Convention Bureau	5	5
Kraków Convention Bureau	5	5
Poznań Convention Bureau	4	4
Warsaw Convention Bureau	4	3
Wrocław Convention Bureau	5	5
Poland Convention Bureau	5	5
Średnia ocena:	**4,57**	**4,14**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jak pokazuje tabela, lepsza jest średnia ocena convention bureaux pod kątem realizacji działań – 4,57, niż wpływaniu na ogólny rozwój turystyki biznesowej – 4,14. W ocenie realizacji

działań pojawiały się oceny dobre i bardzo dobre z niewielką przewagą bardzo dobrych. Przy ocenie na 4 zazwyczaj pojawiał się komentarz, że jest to spowodowane brakiem środków (*„Skala działań jest uzależniona od środków”*- Katowice i Warsaw CB), brakami kadrowymi, bądź komentarzem *„zawsze mogłoby być lepiej”*.

Z kolei, przy ocenie wpływu na turystykę biznesową zdania były bardziej podzielone: od ocen neutralnych w wypadku Warsaw CB z komentarzem: *„Nie ma budżetu na to, żeby budować, czy rozbudowywać rynek turystyki biznesowej”* i Bydgoszcz CB z komentarzem: *„Działania i zjawiska zachodzące w turystyce biznesowej są zupełnie niezależne od działań CB”*. Ocena dobra pojawiła się w wypadku convention bureaux, które widzą duże zmiany w znaczeniu turystyki biznesowej, lecz widzą również potrzebę ciągłego jej kształtowania. Komentarz Katowice CB: *„Od 2010 roku turystyka biznesowa w Katowicach rozwija się bardzo dynamicznie, wzrosła oferta. Mamy dużą rolę w przekazie informacji. Wciąż jednak mamy dużą konkurencję i wiele rzeczy do zmienienia”*. Przy ocenie bardzo dobrej pojawiały się z reguły komentarze nawiązujące do ogólnego wzrostu znaczenia turystyki biznesowej w regionie na przełomie lat funkcjonowania danego convention bureau. Komenatarz Poland CB nawiązywał również do nowych inicjatyw w działalności: *„Biorąc pod uwagę działania na przestrzeni ostatnich lat od 2009 roku, nasz nowy zespół podjął wiele nowych inicjatyw cieszących się dużym sukcesem, m.in. organizacja road showów, czy kampanii marketingowych*”.

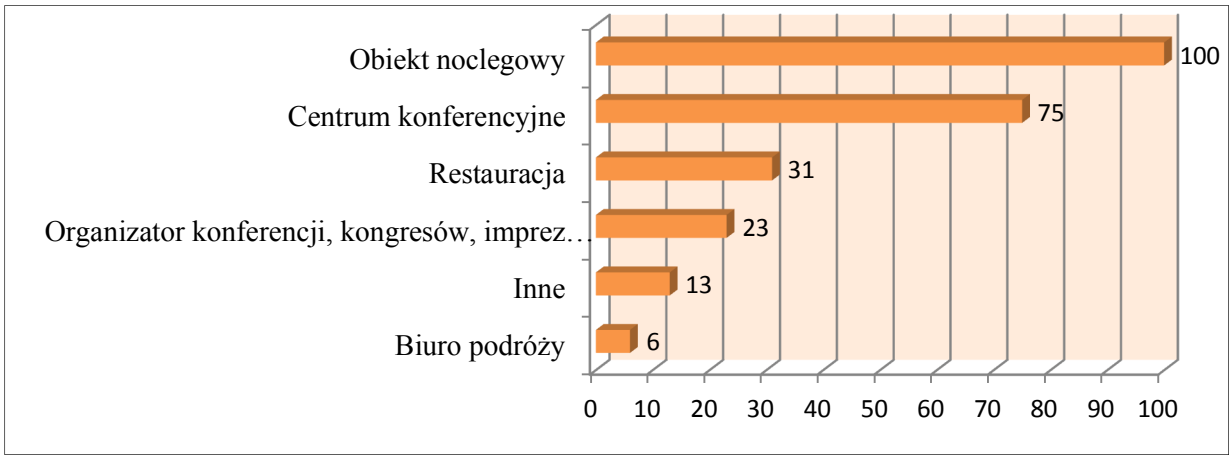
ROZDZIAŁ 5. Ocena wybranych convention bureaux wśród podmiotów branży turystycznej

W tej części pracy convention bureaux miały zostać poddane najbardziej, zdaniem autorki, mierzalnej ocenie swej działalności – ocenie dokonanej przez podmioty branży turystycznej. Były to w większości podmioty związane z turystyką biznesową, a wszystkie podmioty, do których wysłano ankietę, zostały wybrane na podstawie kryterium umieszczenia na stronie internetowej poszczególnych convention bureaux. Zbadano podmioty z ośmiu województw – województw, w których znajdują się dane convention bureaux. Wyniki zaprezentowano w czterech podrozdziałach, z których w pierwszym zostanie przeprowadzona charakterystyka podmiotów branży turystyki biznesowej, w drugim natomiast opisana szerzej współpraca między nimi a CBx. Trzeci podrozdział traktować będzie o ogólnej wiedzy o convention bureaux i ich działalności, natomiast w czwartym podjęta zostanie ocena poszczególnych elementów tejże działalności.

5.1. Charakterystyka podmiotów branży turystycznej z poszczególnych województw

W celu uzyskania szczegółowych informacji dotyczących podmiotów biorących udział w badaniu wzięto pod uwagę informacje zawarte w pierwszych trzech pytaniach ankiety oraz metryczce. Pytania te miały na celu klasyfikację podmiotów ze względu na działalność, reprezentowany segment turystyki oraz odsetek klientów zagranicznych w ogólnej strukturze klientów. Z kolei, pytania zawarte w metryczce wskazywały lokalizację obiektów, jak również liczbę pracowników oraz liczbę lat działalności.

W badaniach wzięły udział bardzo różnorodne obiekty: obiekty noclegowe, centra konferencyjne, biura podróży, oranizatorzy spotkań biznesowych, obiekty gastronomiczne, firmy transportowe, cateringowe, naukowe i muzealne. Pytanie pierwsze było pytaniem wielokrotnego wyboru ze względu na często łączone funkcje obiektów w branży turystyki biznesowej. Poniższy wykres prezentuje specyfikę obiektów, których przedstawiciele wzięli udział w badaniu – wykres 20.



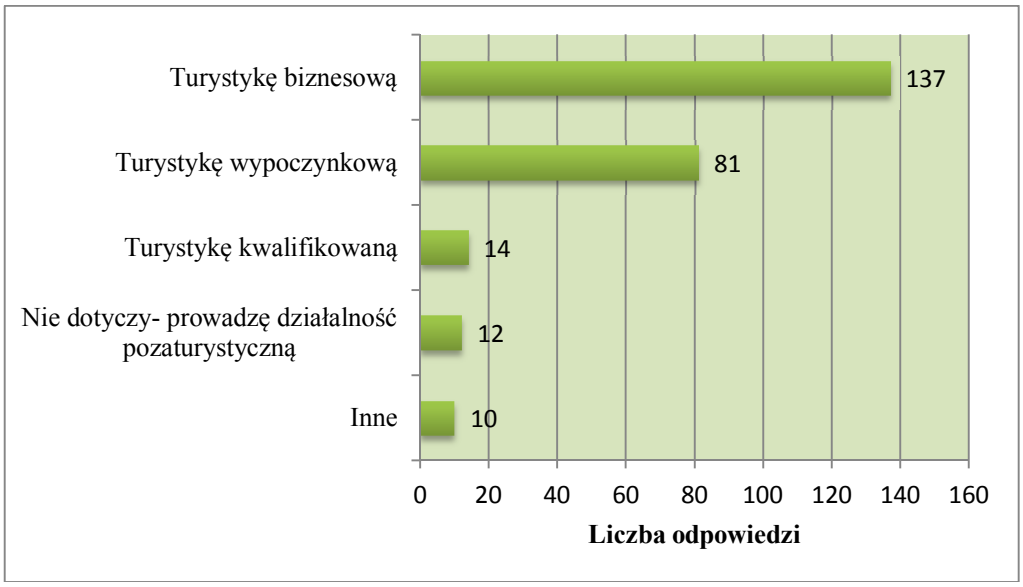
Wykres 20. Rodzaje podmiotów branży turystycznej; n= 248

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Wykres prezentuje główną dominację dwóch rodzajów obiektów biorących udział w badaniu – obiektów noclegowych oraz obiektów konferencyjnych. Większość stanowiły obiekty noclegowe, uzyskując równo 100 odpowiedzi, a tym samym niewiele powyżej 40% ogółu wszystkich odpowiedzi. Centra konferencyjne uzyskały, natomiast, 75 odpowiedzi, a zatem niewiele poniżej 30% wszystkich odpowiedzi. Dodatkowo, odpowiedzi te pojawiały się w większości razem, co świadczy o powszechnym łączeniu podstawowych usług noclegowych z dodatkowymi – konferencyjnymi. Kolejną grupą podmiotów branży turystycznej były restauracje stanowiące poniżej 15% ogółu respondentów. W przypadku przedstawicieli gastronomii warte uwagi jest to, że odpowiedzi w 70% nie były łączone z innymi, z czego wynika, że obiekty noclegowe nie wyróżniają u siebie osobno jednostkek gastronomicznych, w przeciwieństwie do

wyodrębniania funkcji konferencyjno-wystawienniczej. Kolejną grupę stanowili organizatorzy konferencji, kongresów, imprez turystycznych uzyskując 23 odpowiedzi, a tym samym niewiele poniżej 10%, natomiast ostatnią sprecyzowaną grupą podmiotów były biura podróży (poniżej 5%). Do podmiotów określonych jako „inne", stanowiących około 5%, należały m.in.: stowarzyszenia pożytku publicznego, jednostki muzealne, instytucje kultury (np. dom kultury), jednostki akademickie, firmy transportowe, obiekty sportowe, wypożyczalnie sprzętu sportowego, a także firmy tłumaczeń.

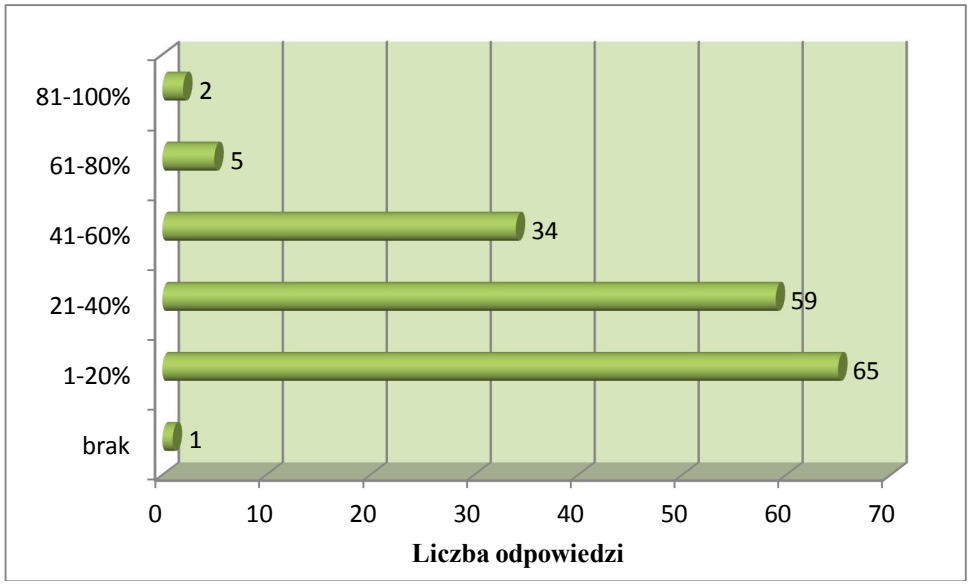
Kolejne pytanie dotyczyło segmentu turystyki reprezentowanego przez podmioty, w którym wyróżniono takie rodzaje, jak: turystykę biznesową, wypoczynkową, kwalifikowaną oraz inne z poleceniem sprecyzowania w pytaniu otwartym. Uwzględniono również jednostki nieprowadzące działalności stricte turystycznej. W pytaniu dozwolona była wielokrotność odpowiedzi. Wykres poniżej przedstawia procentowy udział poszczególnych podmiotów w poszczególnych segmentach turystyki – wykres 21.



Wykres 21. Segment turystyki reprezentowany przez podmioty; n= 254
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Na wykresie widoczne jest, że ponad połowa respondentów – 137, a zatem 54% - należy do segmentu turystyki biznesowej. Kolejnym deklarowanym segmentem była turystyka wypoczynkowa, która w 31% była zaznaczana razem z turystyką biznesową (81 odpowiedzi). Następnie, 6% stanowiła turystyka kwalifikowana, przez którą rozumiane były takie rodzaje turystyki, jak m.in. : turystyka piesza (nizinna, górska), narciarska, rowerowa, motorowa, wodna (kajakowa i żeglarska). Na samym końcu plasowały się odpowiedzi podmiotów zupełnie niezwiązanych z turystyką oraz inne jednostki, na przykład organizacje dobra publicznego.

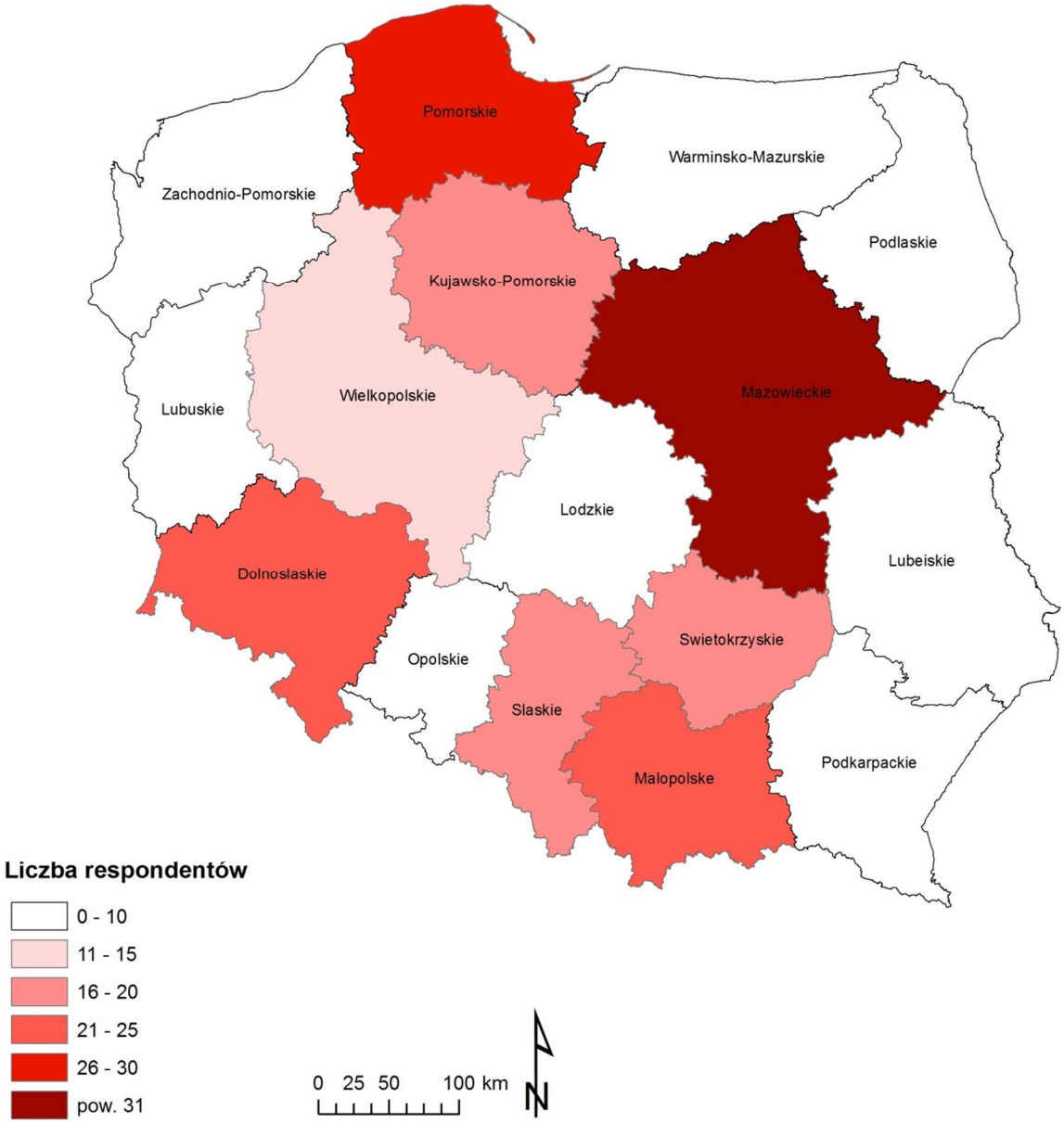
Kolejne pytanie miało na celu sprawdzenie udziału klientów zagranicznych w ogólnej strukturze klientów podmiotów biorących udział w badaniu – wykres 22. Pytanie to było obowiązkowe z możliwością jednokrotnego wyboru.



Wykres 22. Procent klientów zagranicznych w strukturze klientów podmiotów turystycznych; n=166
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Większość respondentów zaznaczało, że udział klientów zagranicznych w ich strukturze klientów nie przekracza 20% ogółu klientów. Liczba takich odpowiedzi wyniosła 65, a zatem prawie 40%. Drugim, bardzo zbliżonym wynikiem był deklarowany udział klientów zagranicznych w przedziale 21-40%. Następnie, prawie połowa odpowiedzi mniej wskazywała na udział obcokrajowców w przedziale 41-60%. Do mniej znaczących należały odpowiedzi o prawie całkowitym udziale turystów zagranicznych w ogólnej strukturze klientów powyżej 61%.

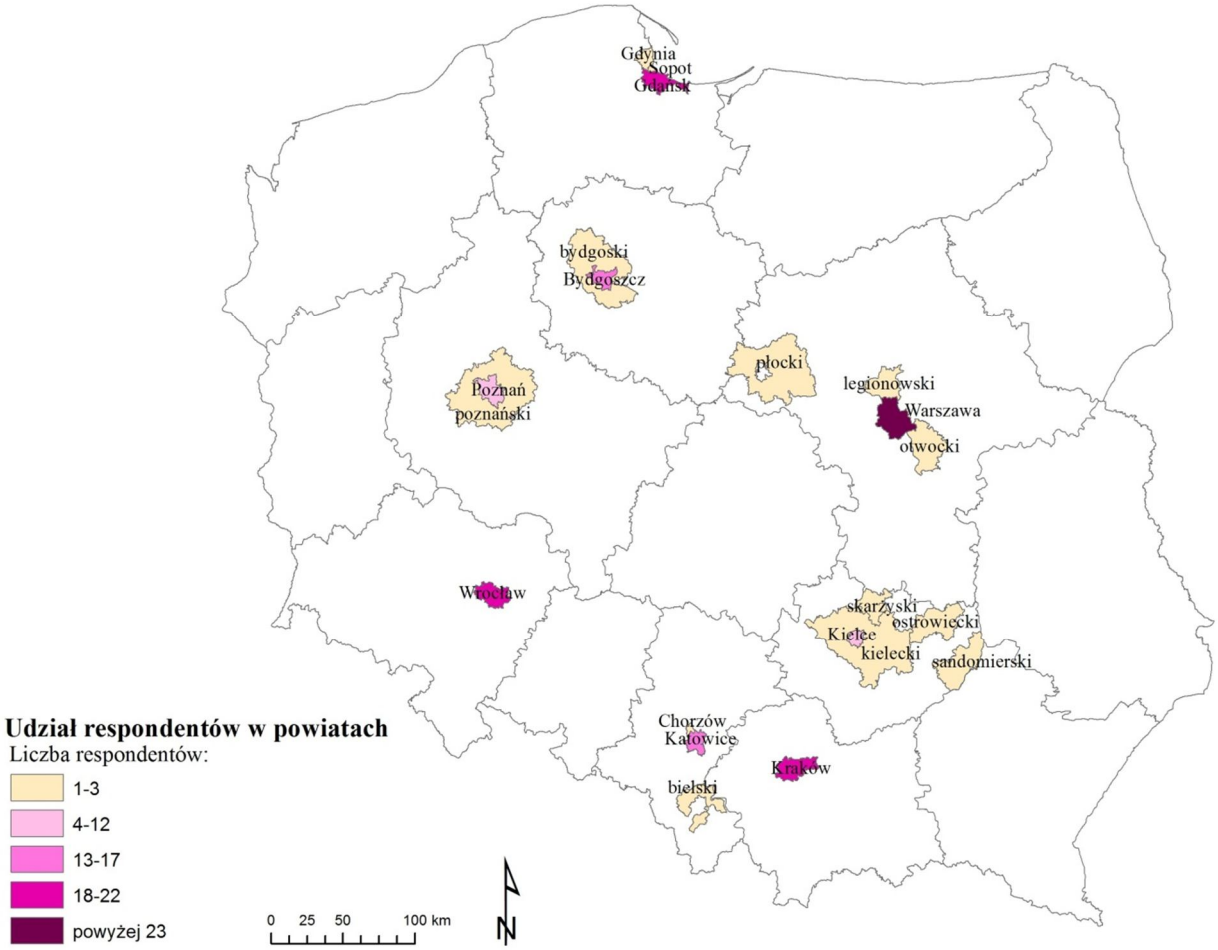
Badania, jak zostało już wspomniane, obejmowały 8 województw, w których znajdują się regionalne convention bureaux i obejmowały województwa: dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, małopolskie, mazowieckie, pomorskie, śląskie, świętokrzyskie, wielkopolskie. Poniższy kartogram przedstawia lokalizację respondentów według województwa – mapa 3.



Mapa 3. Lokalizacja respondentów według województwa; n=166
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Wśród respondentów poszczególnych województw wyróżnić można dwa województwa dominujące pod względem liczby odpowiedzi – mazowieckie i pomorskie. Mazowieckie uzyskało 31 odpowiedzi, co stanowi prawie 20% wszystkich odpowiedzi. Pomorskie, z kolei, zdybyło 25 odpowiedzi, a tym samym 15% spośród wszystkich. Do następnych województw, w których zwrot ankiet wynosił powyżej 20 odpowiedzi należały województwa: dolnośląskie – 22 odpowiedzi oraz małopolskie – 20 odpowiedzi. Odpowiedzi powyżej 15, a poniżej 20 zdybyły województwa: kujawsko-pomorskie, śląskie oraz świętokrzyskie uzyskując równo po 11% ogółu odpowiedzi. Natomiast województwem, z którego napłynęło najmniej odpowiedzi, było województwo wielkopolskie.

Co do rozmieszczenia respondentów według powiatów i gmin to w przeważającym stopniu odpowiedzi pochodziły z miast wojewódzkich – mapa 4.

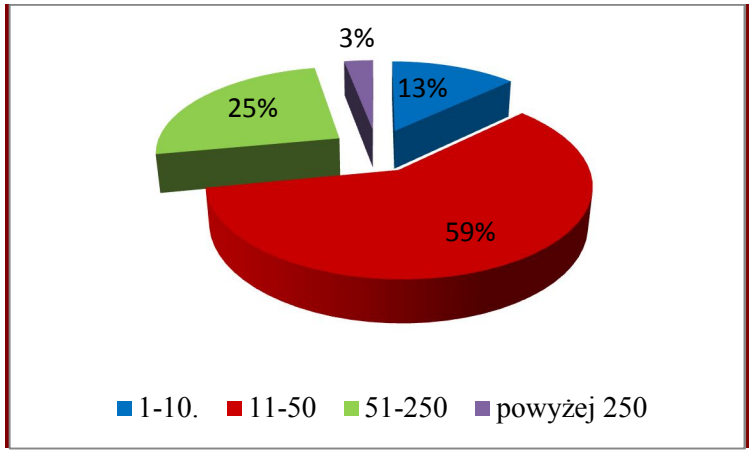


Mapa 4. Liczba respondentów w poszczególnych powiatach, n=166
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Największe rozdrobnienie występowało w województwie świętokrzyskim, gdzie oprócz miasta wojewódzkiego – Kielc (11 odpowiedzi – 7%), pojawiły się również powiaty: kielecki, ostrowiecki, sandomierski oraz skarżyski. Drugie pod względem zróżnicowania powiatowego było województwo mazowieckie, skąd najwięcej odpowiedzi napłynęło z Warszawy – powyżej 23, lecz również z powiatu legionowskiego, otwockiego oraz płockiego. Do kolejnych województw ze zróżnicowaniem regionalnym należały województwo pomorskie oraz śląskie. W pomorskim z Gdańska napłynęło 20 odpowiedzi, natomiast pojawił się również zwrot ankiet z Gdyni i Sopotu (odpowiednio 2 i 3 odpowiedzi). Z kolei, w województwie śląskim oprócz dominacji miasta na prawach powiatu – Katowic (15 odpowiedzi), pojawiły się również odpowiedzi z Chorzowa i powiatu bielskiego. W wielkopolskim oprócz dominacji Poznania (12 odpowiedzi), pojawiła się również odpowiedź nadesłana z powiatu poznańskiego. Podobnie w kujawsko-pomorskim – oprócz miast Bydgoszczy (17 odpowiedzi) pojawiła się odpowiedź z powiatu bydgoskiego. Najmniejsze zróżnicowanie powiatowe zaobserwowano w województwach

dolnośląskim oraz małopolskim, gdzie po kolei odnotowano 22 odpowiedzi z Wrocławia oraz 20 – z Krakowa.

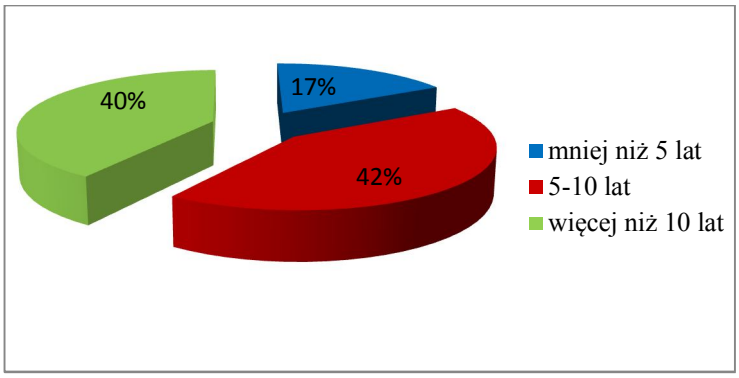
Do następnego elementu charakterystyki badanych podmiotów z branży turystycznej należała liczba pracowników oraz długość działalności. Przyjęta klasyfikacja oparta była na definicji mikroprzedsiębiorstwa (od 1 do 10 pracowników), małych (11-50 pracowników), dużych (51-250 pracowników) i makroprzedsiębiorstw (powyżej 250 pracowników). Strukturę zatrudnienia prezentuje wykres 23.



Wykres 23. Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach respondentów, n=166
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Zgodnie z przyjętą klasyfikacją większość, bo prawie 60% respondentów, reprezentowało grupę małych przedsiębiorstw z liczbą osób zatrudnionych od 11 do 50. Następnie ¼ w ogólnej strukturze odpowiedzi stanowiły duże przedsiębiorstwa zatrudniające od 51 do 250 pracowników. Kolejną grupę stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, osiągając tym samym 13%. Do ostatniej, najmniej licznej grupy należały makroprzedsiębiorstwa zatrudnijące powyżej 250 osób (3%).

Liczba lat działalności poszczególnych podmiotów została zaprezentowana na wykresie 24.



Wykres 24. Liczba lat działalności firm respondentów; n=166
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Tu odpowiedzi kształtowały się na równi między podmiotami prowadzącymi działalność od 5 do 10 lat, a podmiotami prowadzącymi ją wiecej niż 10 lat – ok. 40%. Do mniejszości należały podmioty funkcjonujące na rynku mniej niż 5 lat – poniżej 20%.

5.2. Stan i ocena obecnej współpracy z convention bureaux

W części poświęconej współpracy podmiotów z convention bureaux wzięto pod uwage następujące czynniki – występowanie współpracy, stopień tej współpracy, jej formę, jak również ocenę oraz ewentualne korzyści z niej wynikające. Procentowy układ odpowiedzi o występowaniu współpracy między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux przedstawia tabela 29.

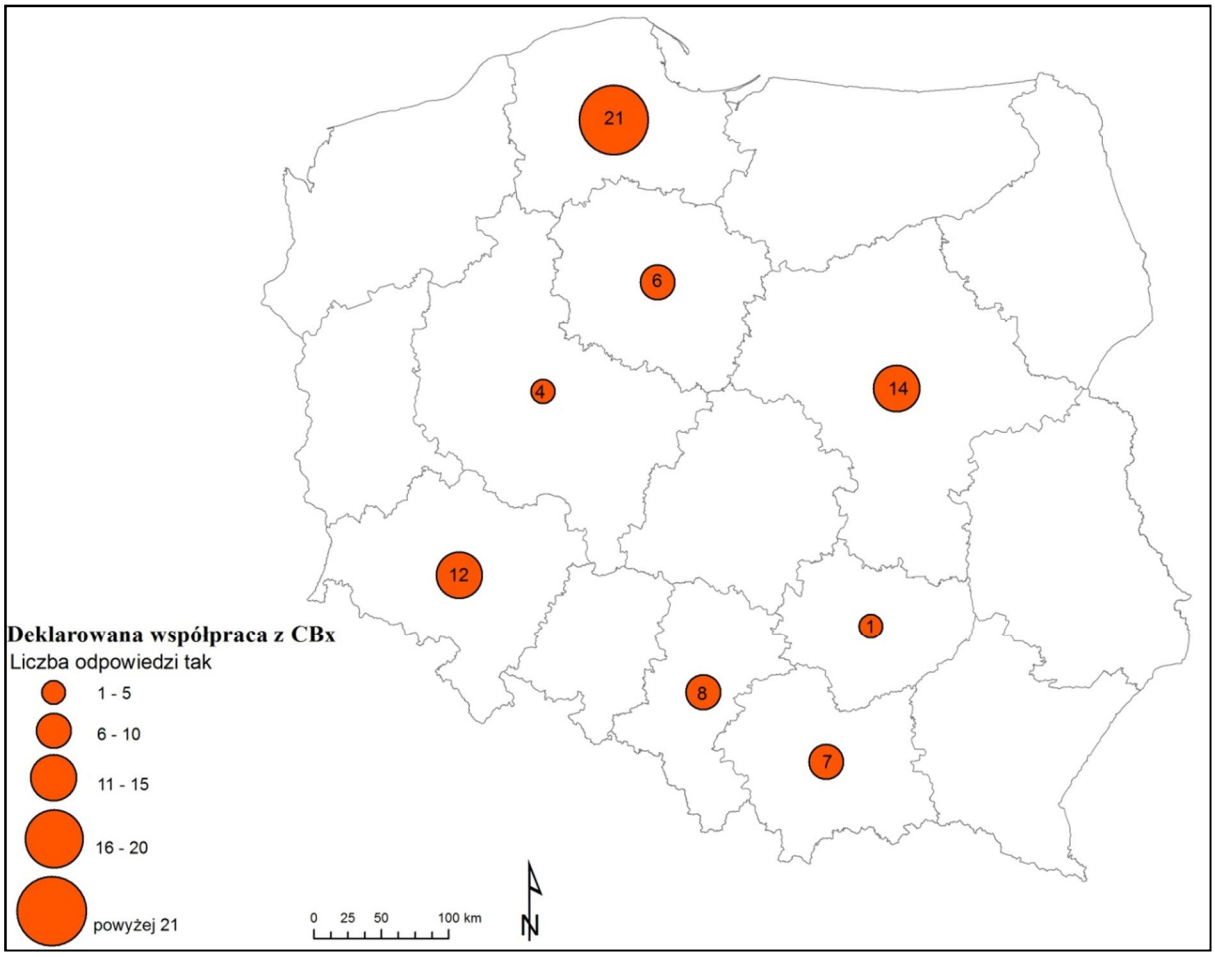
Tabela 29. Występowanie współpracy między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux; n=166

Czy współpracują Państwo z którymkolwiek convention bureau?	**Procent odpowiedzi**
Tak	43%
Nie	57%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Ponad połowa – aż 57% respondentów odpowiedziało, że ich obiekty nie współpracują z convention bureaux. W tym miejscu należy przypomnieć, że kryterium doboru próby było umieszczenie podmiotu na stronie internetowej poszczególnych convention bureaux. Oznacza to, że w ocenie podmiotów branży turystycznej samo znajdowanie się obiektu na stronie jednostki nie oznacza realnej współpracy.

Poniższy kartodiagram punktowy pokazuje rozmieszczenie z podziałem na województwa podmiotów, które odpowiedziały twierdząco na występowanie współpracy między nimi a convention bureaux – mapa 5.



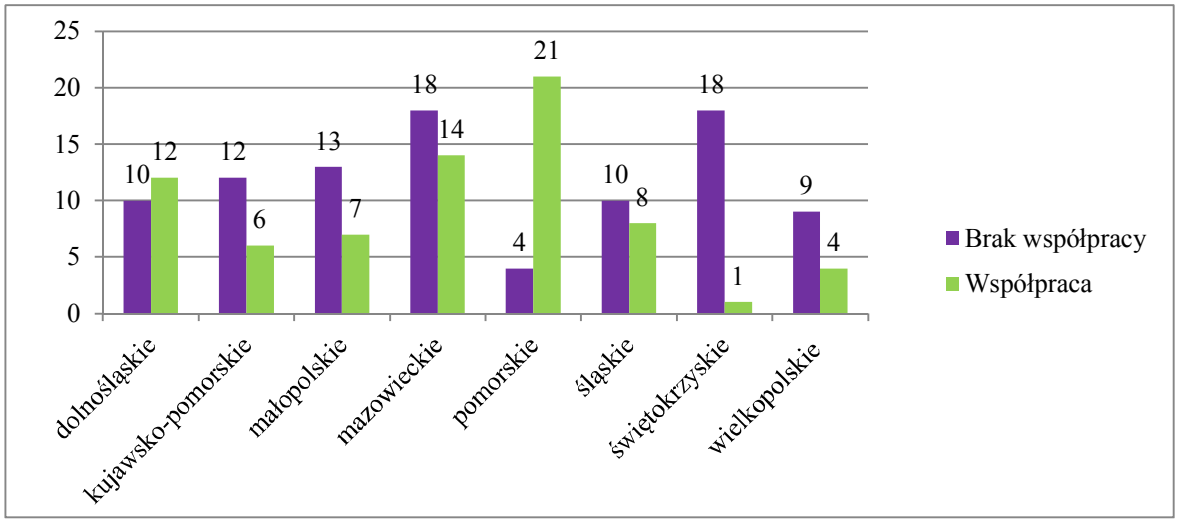
Mapa 5. Występowanie współpracy między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux z podziałem na województwa; n=166

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jak zostało zaprezentowane na mapie, największa liczba respondentów deklarujących współpracę z którymkolwiek z convention bureaux pochodziła z województwa pomorskiego – 21 podmiotów, przy jednocześnie najmniejszym odsetku podmiotów niewspółpracujących. Drugim pod względem podmiotów deklarujących współpracę było województwo mazowieckie, gdzie liczba ta wynosiła 14. Kolejnym województwem było województwo dolnośląskie, gdzie liczba podmiotów współpracujących w badanej próbie wyniosła 12. W kolejnych województwach wyniki o występowaniu współpracy nie przekroczyły 10 podmiotów i były to po kolei: województwo śląskie (8 podmiotów), małopolskie (7 podmiotów) i kujawsko-pomorskie (6 podmiotów), przy czym najmniejszy odsetek współpracy odnotowano w województwie wielkopolskim (4 podmioty) i świętokrzyskim (1 podmioty).

Stosunek podmiotów współpracujących z convention bureaux do niewspółpracujących był we wszystkich województwach negatywny, oprócz województwa pomorskiego, gdzie wyniósł 21:4 i województwa dolnośląskiego – 12:10. Stosunek ten znów najbardziej negatywny był w województwie świętokrzyskim wynosząc 18:1. Szczegółowe proporcje odpowiedzi o

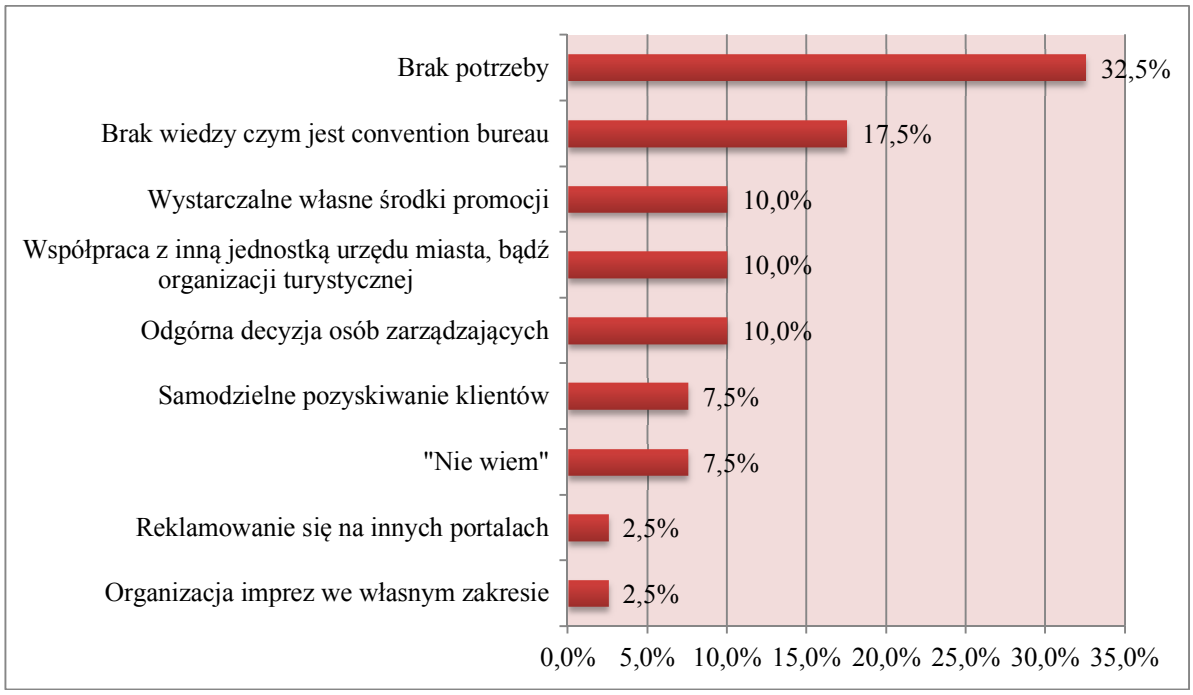
występowaniu bądź braku występowania współpracy z convention bureaux w poszczególnych województwach, przedstawia wykres 25.



Wykres 25. Deklarowana współpraca między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux z podziałem na województwa; n=166

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Podmioty, które zaznaczyły odpowiedź o braku współpracy były dodatkowo proszone o podanie powodu. Odpowiedzi zaprezentowane zostały na poniższym wykresie 26.



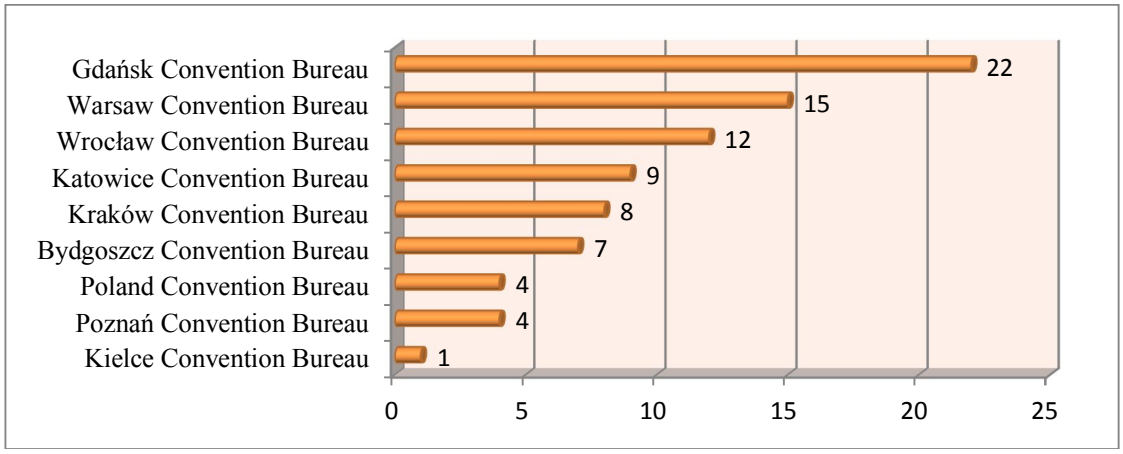
Wykres 26. Przyczyny braku współpracy respondentów z convention bureaux; n=40

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Procentowo najwięcej odpowiedzi stanowił „brak potrzeby" współpracy z convention bureaux – powyżej 30%. Drugą istotną grupą odpowiedzi był brak wiedzy o convention bureaux i ich działalności – powyżej 15%. Odpowiedzi plasujące się na tym samym miejscu i stanowiące 10% to odpowiedzi o posiadaniu wystarczających własnych środków promocji, współpracy z inną

jednostką urzędu miasta lub organizacją turystyczną, a także odgórną decyzją osób zarządzających o braku nawiązania współpracy z convention bureaux. Na tej podstawie oraz innych odpowiedziach typu „samodzielne pozyskiwanie klientów" lub „reklamowanie się na innych portalach" można uznać, że brak współpracy między podmiotami a convention bureaux albo wynikał ze świadomej decyzji – braku zainteresowania dodatkową promocją ze względu na wystarczalność własnej, albo z nieświadomości istnienia convention bureaux na rynku.

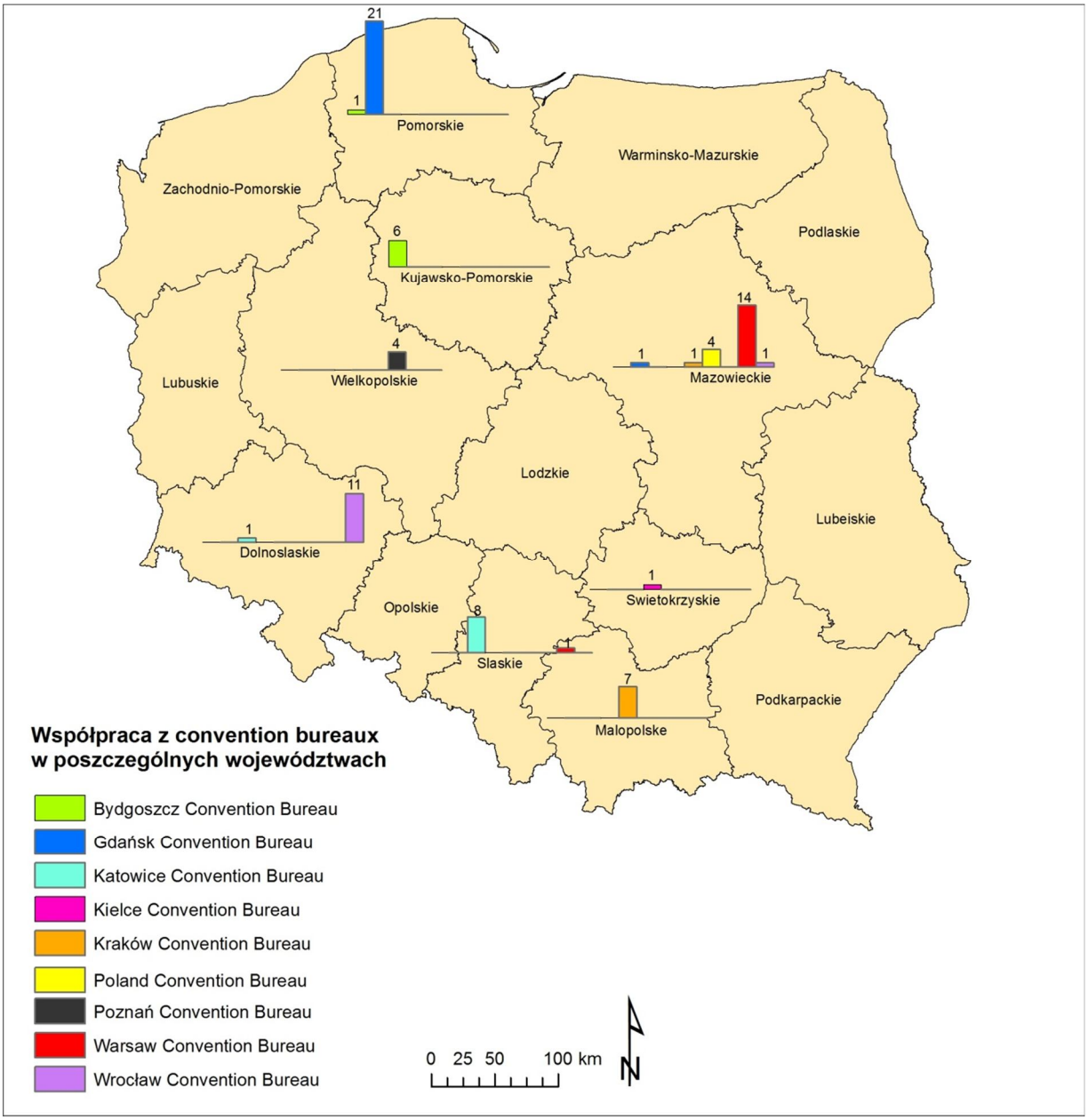
W kolejnym pytaniu podmioty miały za zadanie wskazanie konkretnych convention bureaux, z którymi współpracują – wykres 27.



Wykres 27. Liczba respondentów deklarujących współpracę z convention bureaux; n=82
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Najwięcej odpowiedzi uzyskało Gdańsk Convention Bureau otrzymując w sumie 22 odpowiedzi. Kolejnymi convention bureaux, które otrzymały odpowiedzi powyżej 10 to Warsaw Convention Bureau – 15 odpowiedzi oraz Wrocław Convention Bureau – 12 odpowiedzi. W następnym przedziale – od 5 do 10 – plasowały się takie convention bureaux, jak: Katowice, Kraków oraz Bydgoszcz Convention Bureau. Poniżej 5 odpowiedzi odnotowały convention bureaux w Poznaniu oraz Kielcach. Do takich jednostek należało również Poland Convention Bureau jednakże w swej specyfice i nastawieniu nie na współpracę z podmiotami branży, a głównie promocję kraju, wynik taki jest interpretowany pozytywnie.

Przy podziale podmiotów ze względu na pochodzenie, wyniki kształtują się nastepująco – mapa 6.

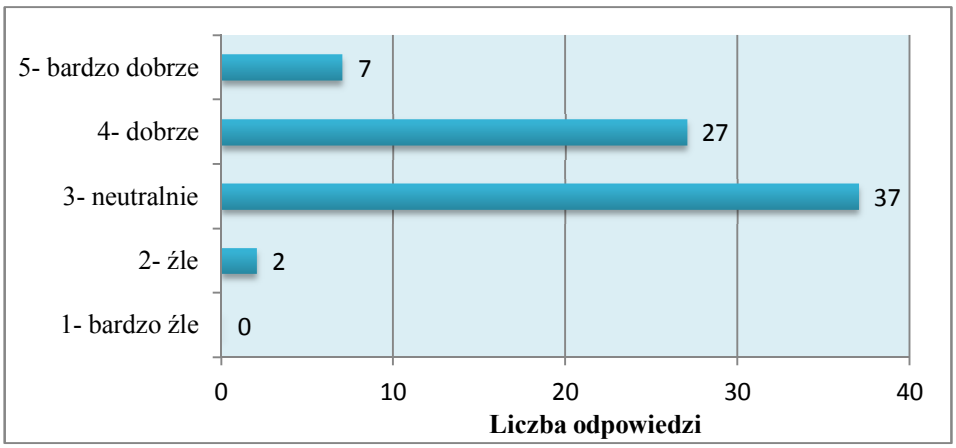


Mapa 6. Współpraca z convention bureaux w poszczególnych województwach; n=82

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

We wszystkich województwach przeważała współpraca podmiotów branży turystycznej z convention bureaux z danego województwa. Największe rozdrobnienie widać w województwie mazowieckim skąd zaznaczono współpracę z pięcioma różnymi convention bureaux – Warsaw Convention Bureau w przewadze prawie 70%, następnie Poland Convention Bureau – 4 odpowiedzi, a zatem wszystkie, które owo krajowe convention bureau uzyskało oraz po jednej odpowiedzi o współpracy z Gdańsk, Kraków, Wrocław Convention Bureau. W pozostałych województwach w większości dominowały regionalne convention bureaux. Pojedyncza współpraca z innymi niż regionalne biuro kongresów z danego województwa, pojawiła się dodatkowo jedynie w województwie pomorskim, śląskim oraz dolnośląskim.

Kolejną częścią badań była ocena dotychczasowej współpracy z convention bureaux przez podmioty branży turystycznej. Skala oceny wynosiła od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo źle, 2 – źle, 3 – neutralnie, 4 – dobrze, 5 – bardzo dobrze. Wyniki przedstawia wykres 28.



Wykres 28. Ocena dotychczasowej współpracy z convention bureaux; n=73
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Przeważała ocena neutralna, wynosząc prawie dokładnie połowę ogółu odpowiedzi. Następną oceną pod względem liczby odpowiedzi była ocena dobra, wynosząc niewiele poniżej 40%. Siedem convention bureaux zostało ocenionych bardzo dobrze, z kolei dwa – źle. Ocena bardzo zła nie pojawiła się. Średnia ocena convention bureaux w oczach respondentów wyniosła 3,53, a zatem między oceną neutralną, a dobrą. Ocenę poszczególnych convention bureaux prezentuje wykres 29.

Wykres 29. Ocena dotychczasowej współpracy z poszczególnymi convention bureaux
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jak widać do convention bureaux, w których pojawiła się ocena bardzo dobra należały Gdańsk, Warsaw, Wrocław, Bydgoszcz oraz Poland Convention Bureau. Są to również miejskie convention bureaux, u których ocena dobra zazwyczaj przeważała neutralną. To samo tyczy się Katowice Convention Bureau. Jedyna ocena zła pojawiła się przy Poznań Convention Bureau.

Poniższa tabela 30 przedstawia średnią ocenę każdego convention bureau ze względu na dotychczasową współpracę.

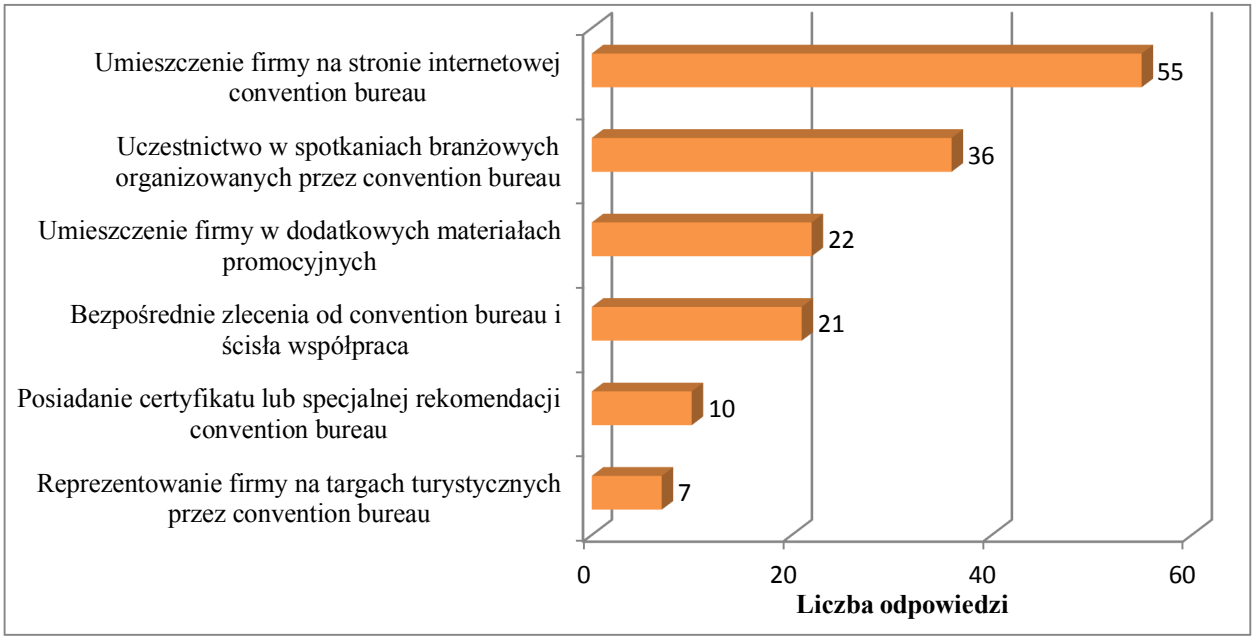
Tabela 30. Średnia ocena dotychczasowej współpracy z poszczególnymi convention bureaux

Convention Bureau	Średnia ocena współpracy
Poland Convention Bureau	4,00
Warsaw Convention Bureau	3,80
Wrocław Convention Bureau	3,75
Gdańsk Convention Bureau	3,64
Bydgoszcz Convention Bureau	3,57
Katowice Convention Bureau	3,56
Kraków Convention Bureau	3,13
Kielce Convention Bureau	3,00
Poznań Convention Bureau	2,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jak widać w rankingu najlepiej wypadło Poland Convention Bureau uzyskując średnią 4,0. Następnie w kolejności były po kolei Warsaw Convention Bureau, Wrocław, Gdańsk, Bydgoszcz oraz Katowice Convention Bureau uzyskując średnią powyżej 3,5. Jedynym convention bureau, z którym współpraca została oceniona poniżej 3 było Poznań Convention Bureau.

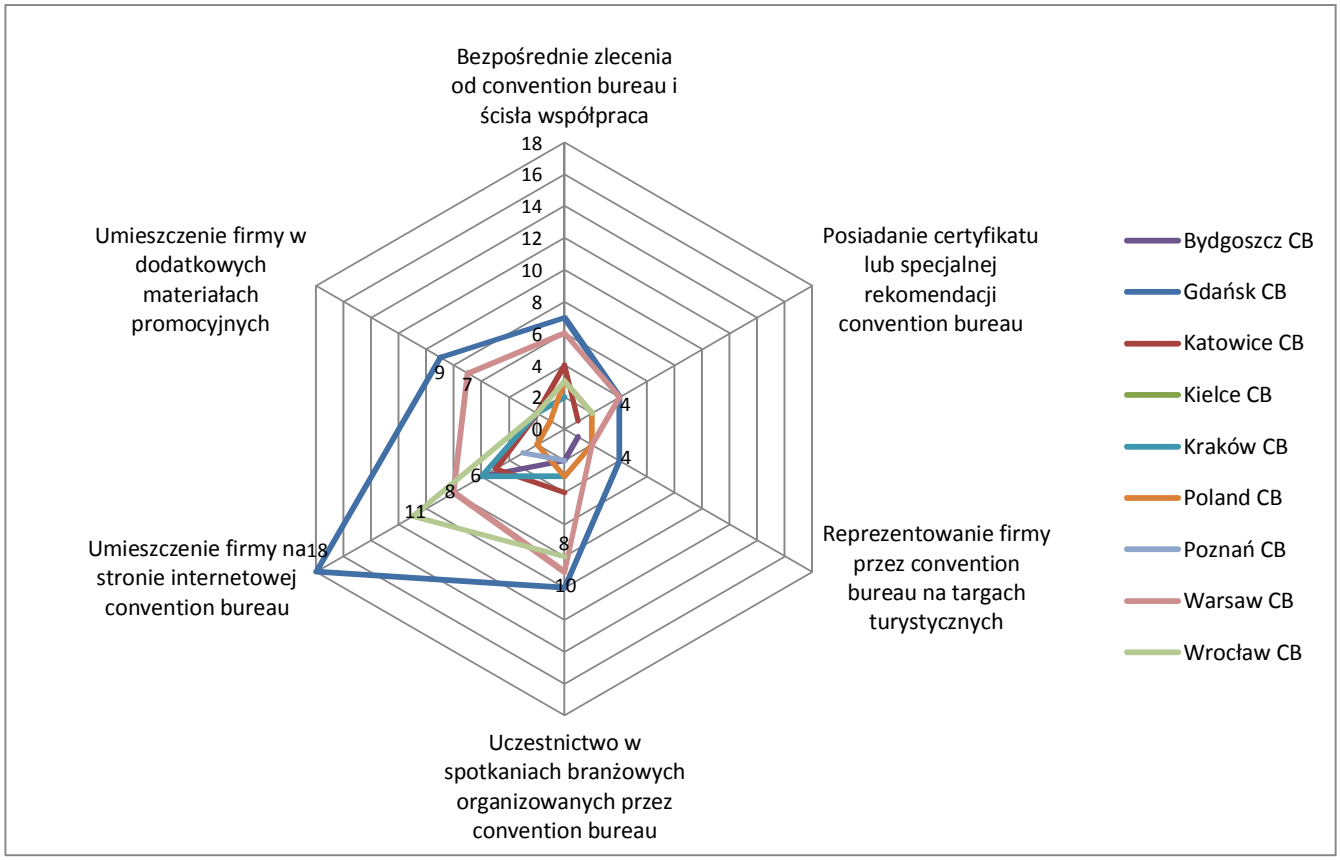
Kolejną część badań stanowiło zbadanie formy współpracy między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux. Obiekty miały możliwość wielokrotnego wyboru spośród takich form, jak: reprezentowanie firmy na targach turystycznych przez convention bureau, posiadanie certyfikatu lub specjalnej rekomendacji convention bureau, bezpośrednie zlecenia od convention bureau i ścisła współpraca, umieszczenie firmy w dodatkowych materiałach promocyjnych, uczestnictwo w spotkaniach branżowych organizowanych przez convention bureau, umieszczenie firmy na stronie internetowej convention bureau. Poniższy wykres wskazuje proporcje odpowiedzi – wykres 30.



Wykres 30. Deklarowane formy współpracy z convention bureaux; n=151
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Na wykresie widoczna jest wyraźna przewaga współpracy polegającej na umieszczeniu firmy na stronie internetowej – 55 odpowiedzi. Jednakże nie należy zapominać, że samym kryterium doboru próby było umieszczenie na stronie internetowej, dlatego więc deklarowana liczba odpowiedzi powinna wynosić w tym miejscu 100% - 166 odpowiedzi. Potwierdza to tezę, że podmioty nie uważają tego czynnika za realną współpracę. Drugą deklarowaną formą było uczestnictwo w spotkaniach branżowych organizowanych przez convention bureaux – 36 odpowiedzi, a zatem prawie 35% spośród wszystkich odpowiedzi. Dwoma kolejnymi formami było umieszczenie firmy w dodatkowych materiałach promocyjnych oraz bezpośrednie zlecenia i ścisła współpraca – powyżej 20 odpowiedzi. Najrzadziej wymienianymi formami współpracy było reprezentowanie firmy na targach turystycznych przez convention bureau oraz posiadanie certyfikatu lub specjalnej rekomendacji convention bureau.

Odnosząc formy deklarowanej współpracy bezpośrednio do poszczególnych convention bureaux, wyniki wyglądają następująco – wykres 31.

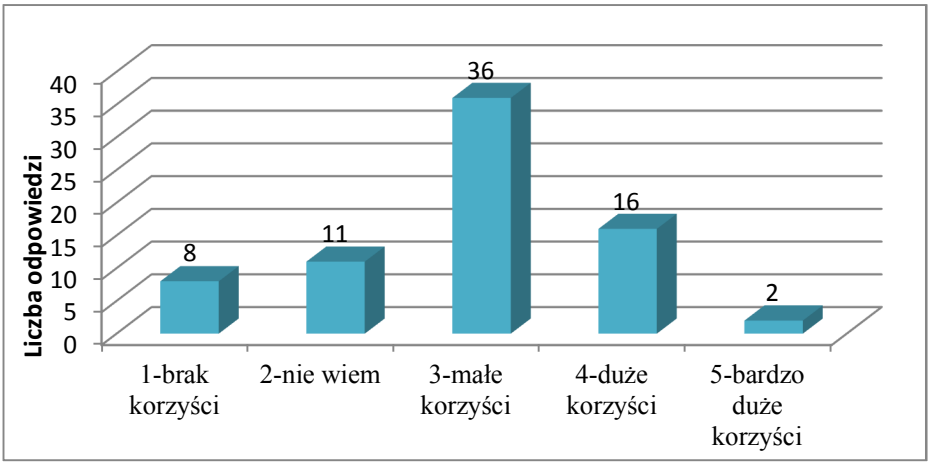


Wykres 31. Deklarowane formy współpracy z poszczególnymi convention bureaux; n=151

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Z wykresu widać przede wszystkim przewagę Gdańsk Convention Bureau we wszystkich deklarowanych formach współpracy wymienianych przez respondentów. Po Gdańsku z liczbą 18 odpowiedzi, największą liczbę głosów w umieszczeniu firmy na stronie convenion bureau zajęły po kolei: Wrocław (11 odpowiedzi), Warsaw (8), Kraków (6), Katowice (5), Poznań (2) oraz Poland Convention Bureau (1). W drugiej deklarowanej formie współpracy – uczestnictwie w spotkaniach branżowych organizowanych przez convention bureaux, najwięcej odpowiedzi respondentów uzyskał znów Gdańsk Convention Bureau (10), a następnie Warsaw (9) oraz Wrocław Convention Bureau (8). W dwóch kolejnych formach – umieszczeniu firmy w dodatkowych materiałach promocyjnych oraz bezpośrednich zleceniach i ścisłej współpracy, tendencja największej liczby odpowiedzi dla Gdańska, a następnie Warsaw Convention Bureau utrzymywała się. W najrzadziej wymienianych formach współpracy – reprezentowaniu firmy na targach turystycznych przez convention bureau oraz posiadaniu certyfikatu lub specjalnej rekomendacji convention bureau najwięcej odpowiedzi znów uzyskało Gdańsk oraz Warsaw Convention Bureau.

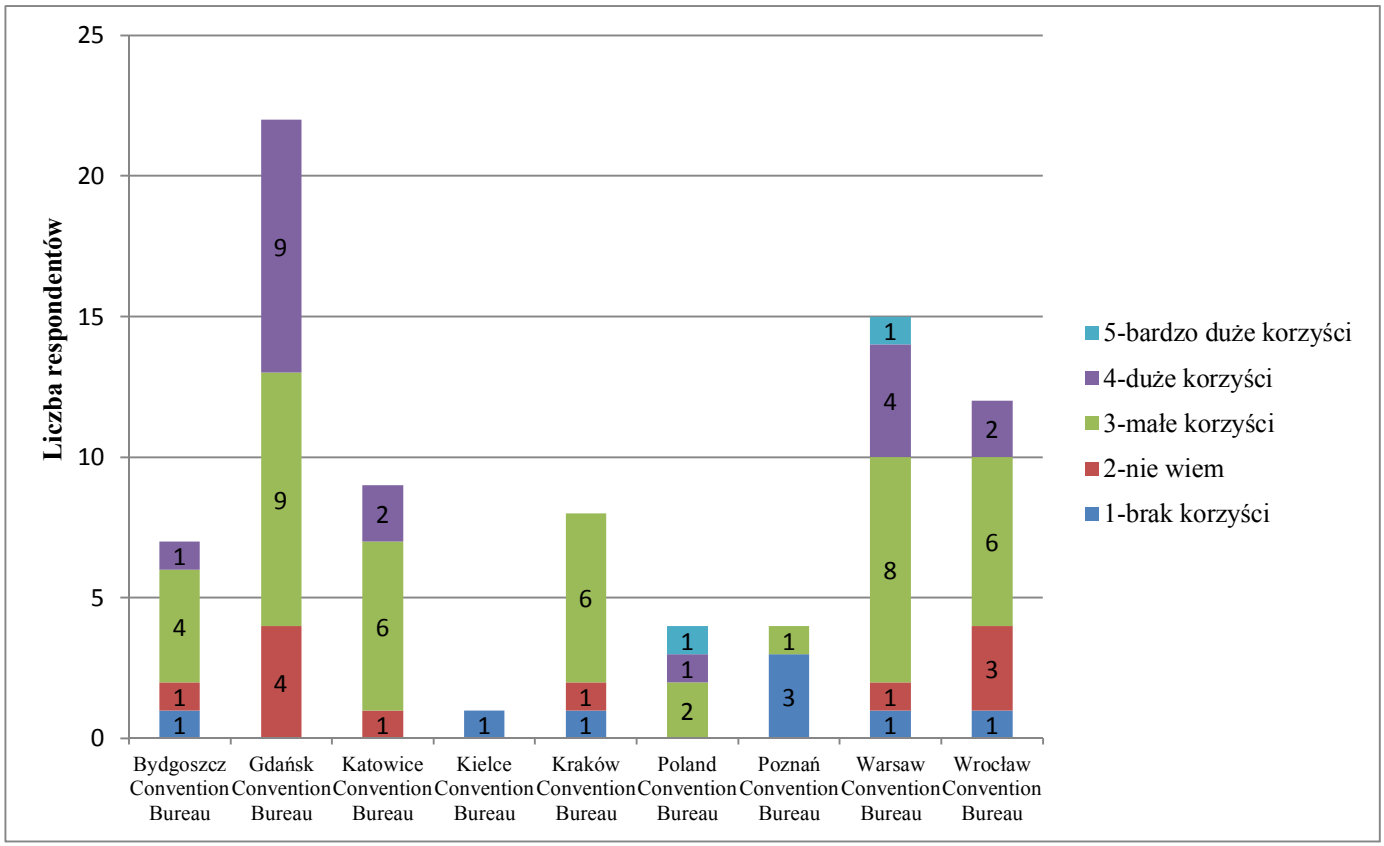
Korzyści wynikające ze współpracy wskazane przez respondentów, którzy uprzednio zaznaczyli, że ich obiekty pozostają we współpracy z convention bureaux przedstawia wykres 32. Ocena korzyści przeprowadzona była w skali Rikerta, gdzie 1 – brak korzyści, 2 – nie wiem, 3 – małe korzyści, 4 – duże korzyści, 5 – bardzo duże korzyści.



Wykres 32. Deklarowane korzyści wynikające ze współpracy z convention bureaux; n=73
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jak widać najwięcej spośród podmiotów, które udzieliło odpowiedzi na to pytanie, oceniło korzyści wynikające ze współpracy jako małe – 36 odpowiedzi, a zatem dokładnie połowa odpowiedzi. Następnie korzyści oceniono, jako duże – 16 odpowiedzi (ponad 20% respondentów). Jedenastu respondentów zaznaczyło, że nie wie, jakie są konkretne korzyści ze współpracy. Osiem podmiotów oceniło współpracę z convention bureaux jako nieprzynoszącą korzyści, natomiast w dwóch przypadkach oceniono te korzyści jako bardzo duże.

Ocenę korzyści wynikających ze współpracy podzielono również na poszczególne convention bureaux, a wyniki przedstawiono na wykresie 33.



Wykres 33. Korzyści ze współpracy z poszczególnymi convention bureaux, n=73
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jak widać, znów podobnie do oceny współpracy, najwięcej dobrych ocen korzyści przypadło Gdańsk Convention Bureau. W większości jednak przypadków ocena korzyści jako małych przeważała nad oceną korzyści jako dużych. Z kolei ocena korzyści, jako bardzo duże pojawiła się w przypadku Warsaw Convention Bureau oraz Poland Convention Bureau. Poniższa tabela (tabela 31) prezentuje średnią ocenę korzyści poszczególnych convention bureaux.

Tabela 31. Średnia ocena korzyści ze współpracy z poszczególnymi convention bureaux, n=73

Convention Bureau	Średnia ocena korzyści wynikających ze współpracy
Poland Convention Bureau	3,75
Gdańsk Convention Bureau	3,23
Warsaw Convention Bureau	3,20
Katowice Convention Bureau	3,11
Wrocław Convention Bureau	2,75
Bydgoszcz Convention Bureau	2,71
Kraków Convention Bureau	2,63
Poznań Convention Bureau	1,50
Kielce Convention Bureau	1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Najlepsza średnia ocena korzyści wynikających ze współpracy z podmiotami z branży przypadła Poland Convention Bureau z wynikiem 3,75, a zatem bliżej dużych korzyści. Następnie, po kolei średnie powyżej 3,0 miały Gdańsk uzyskując średnią 3,23, Warsaw (3,2) oraz Katowice Convention Bureau (3,11). Poniżej średniej oceny korzyści 3,0 ocenione zostały Wrocław (2,75), Bydgoszcz (2,71), Kraków Convention Bureau (2,63). Z kolei, brak korzyści wynikających ze współpracy zostały przyznane Poznań (1,5) oraz Kielce Convention Bureau (1,0).

W ostatniej części modułu poświęconemu współpracy między convention bureaux a przedstawicielami branży turystycznej, poproszono respondentów, którzy zadeklarowali współpracę z convention bureaux o propozycje zmian we współpracy – tabela 32.

Tabela 32. Propozycje zmian we współpracy między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux; n= 72

Czy mają Państwo propozycje zmian we współpracy?	Liczba odpowiedzi
Tak	19
Nie	53

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Jak widać w większości prawie 74%, respondenci nie mieli propozycji zmian we współpracy. Pozostali byli proszeni w pytaniu otwartym o podanie konkretnych propozycji. Propozycje zmian prezentuje tabela 33.

Tabela 33. Propozycje zmian we współpracy między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux; n=21

Propozycje zmian we współpracy	Liczba odpowiedzi
Więcej bezpośrednich zleceń	5
Większa promocja miasta pod kątem turystyki biznesowej	4
Większe zaangażowanie w promocję/aktywizacja zadań	3
Poprawa strony internetowej	2
Więcej informacji na temat konkretnych zapytań	2
Możliwość sprawdzenia na ile convention bureaux pomagają branży turystyki biznesowej	1
Więcej zastosowania teorii w praktyce	1
Bardziej ścisła współpraca	1
Większa promocja obiektu	1
Bardziej widoczne efekty płaconych składek	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Łącznie otrzymano 21 różnych odpowiedzi, wśród których najwięcej pojawiało się propozycji zwiększenia liczby bezpośrednich zleceń oraz większej promocji miasta pod kątem turystyki biznesowej. Respondenci wskazywali również na potrzebę większego zaangażowania w promocję miasta, poprawę strony internetowej, a także większej ilości informacji dotyczących konkretnych zapytań od klientów – odnośnie typu klienta, destynacji, budżetu. Pojawiały się również pojedyncze zdania dotyczące bardziej ścisłej współpracy, większej promocji konkretnego obiektu lub również bardziej widocznych efektów pracy convention bureaux, czy możliwości sprawdzenia ich roli w branży turystyki biznesowej.

5.3. Wiedza ogólna o convention bureaux

Kolejną częścią badań było sprawdzenie wiedzy ogólnej o convention bureaux – znajomości sektora turystyki, w którym działają, znajomości ich roli w usługach turystycznych oraz ich formy prawnej.

Pierwsze pytanie miało charakter selekcyjny i miało za zadanie sprawdzić, na ile charakter działalności convention bureaux jest znany respondentom. Wyniki prezentuje tabela 34.

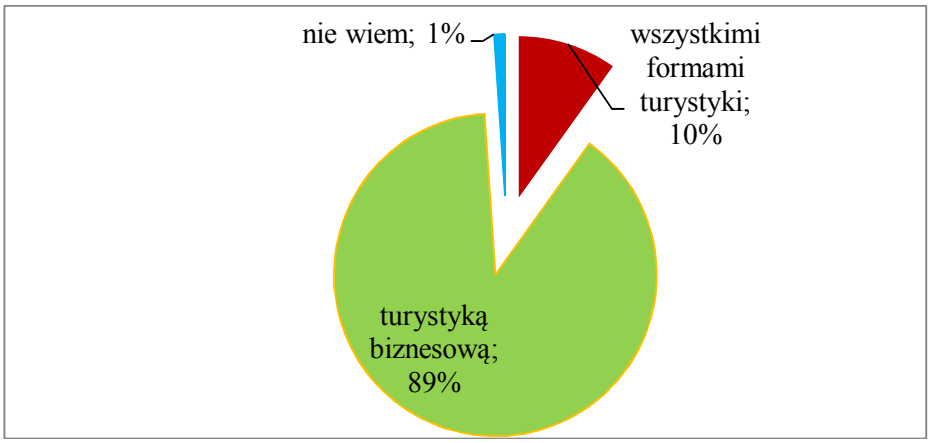
Tabela 34. Znajomość charakteru działalności convention bureaux przez respondentów; n=166

Czy charakter działalności convention bureaux jest Państwu znany?	Procent odpowiedzi
Tak	54%
Nie	46%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Wyniki były bardzo wyrównane między respondentami, dla których działalność convention bureaux była znana – 54%, a tymi, którzy od razu odpowiedzieli, że nie wiedzą, czym zajmują się convention bureaux – 46%.

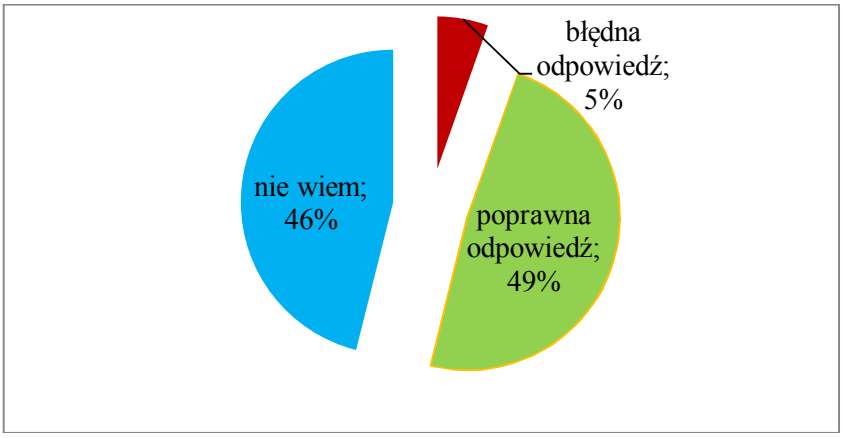
W dalszej części badano na ile podmioty, które udzieliły odpowiedzi twierdzącej na pytanie, czy charakter działalności convention bureaux jest im znany, w rzeczywistości posiadały o nich wiedzę. Pierwszym elementem poddanym badaniu był obszar działalności convention bureaux w turystyce. Respondenci mieli do uzupełnienia zdanie: „Convention bureaux zajmują się..." z trzema odpowiedziami do wyboru: „turystyką biznesową", „wszystkimi formami turystyki" oraz „nie wiem". Wyniki zaprezentowane zostały poniżej – wykres 34.



Wykres 34. Znajomość obszaru działalności convention bureaux; n=91
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Poprawną odpowiedzią na to pytanie była „turystyka biznesowa". Jak widać większość, bo aż 89% spośród respondentów, którzy zadeklarowali znajomość convention bureaux, rzeczywiście znało ich obszar działalności.

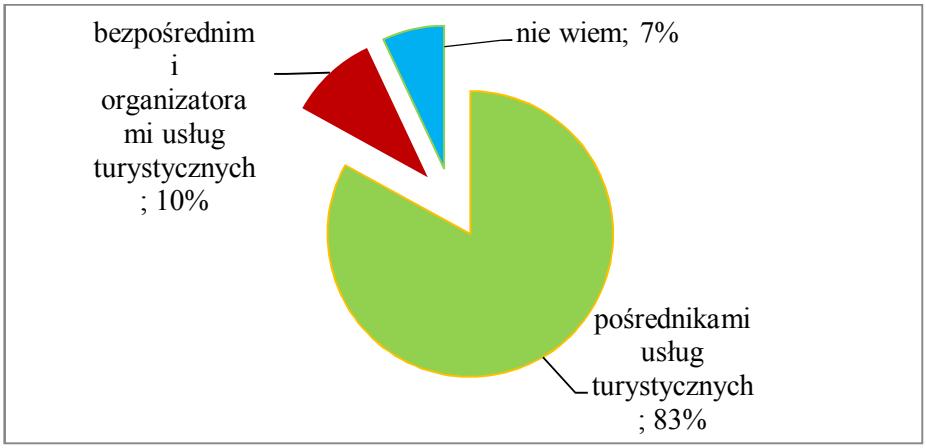
Jednakże biorąc pod uwagę całą branżę turystyki i sumując wszystkie odpowiedzi „nie wiem" wraz z odpowiedziami o braku wiedzy o działalności convention bureaux z poprzedniego pytania i po pogrupowaniu odpowiedzi na poprawną i niepoprawną, wyniki prezentują się następująco (wykres 35):



Wykres 35. Znajomość obszaru działalności convention bureaux; n=166
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Zatem w przekroju wszystkich podmiotów prawie połowa – 49% udzieliła poprawnej odpowiedzi, jednakże mimo wszystko ponad połowa branży nie wiedziała, na czym polega działalność CBx lub udzieliła błędnej odpowiedzi.

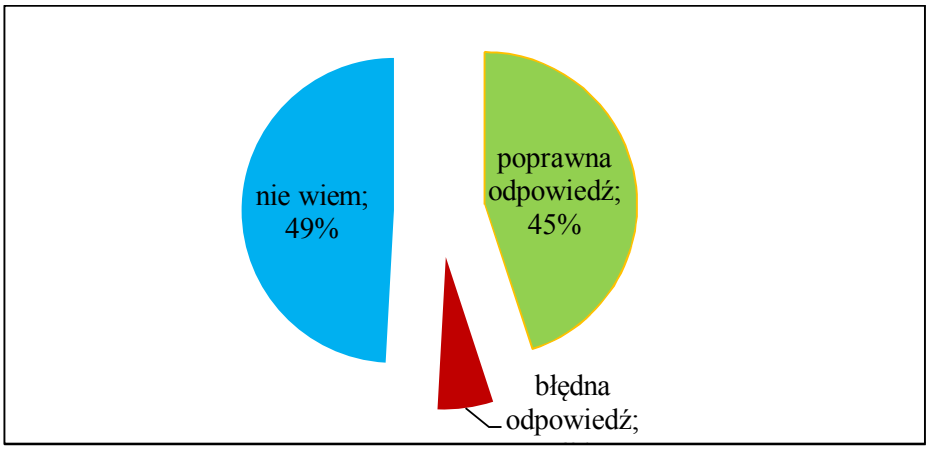
Kolejnym zagadnieniem wymagającym weryfikacji była znajomość roli odgrywanej przez convention bureaux w branży turystycznej. Ankietowani mieli za zadanie dokończenie zdania: „Convention bureaux są...", z odpowiedziami do wyboru: „pośrednikami usług turystycznych", „bezpośrednimi organizatorami usług turystycznych" oraz „nie wiem". Wyniki przedstawia wykres 36.



Wykres 36. Znajomość struktury convention bureaux; n=90
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Poprawną odpowiedzią na to pytanie było: „pośrednikami usług turystycznych". Jak widać, biorąc pod uwagę jedynie odpowiedzi podmiotów, które odpowiedziały, że posiadają wiedzę o convention bureaux, większość odpowiedziała zgodnie z prawdą – aż 83%. Jedynie 10% udzieliła odpowiedzi błędnej – „bezpośrednimi organizatorami usług turystycznych", z kolei 7% ankietowanych nie wiedziało.

Jednakże znów przy zsumowaniu odpowiedzi razem z odpowiedziami respondentów, którzy zadeklarowali na początku brak znajomości convention bureaux i przy pogrupowaniu na poprawną i niepoprawną odpowiedź, wyniki prezentują się następująco (wykres 37):



Wykres 37. Znajomość struktury convention bureaux; n=166

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Proporcje odpowiedzi pozostają bardzo podobne do poprzedniego pytania, zatem w przekroju wszystkich podmiotów mniej niż połowa – 45% – udzieliła poprawnej odpowiedzi, a łącznie ponad połowa branży udzieliła błędnej odpowiedzi lub nie wiedziała, jaką rolę pełnią convention bureaux w turystyce.

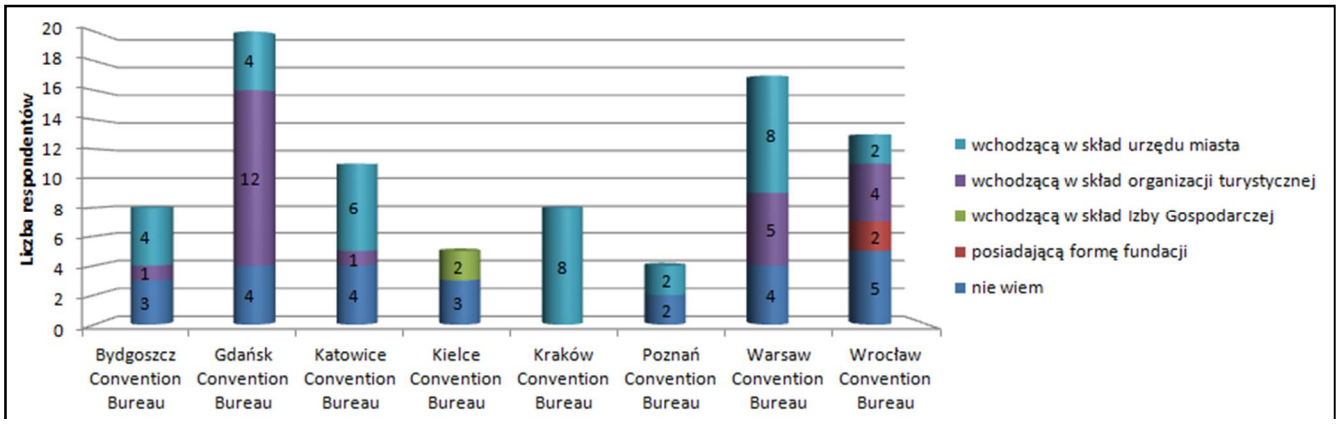
Ostatnia część pytań dotyczących wiedzy o convention bureaux dotyczyła znajomości ich struktury prawnej. Każdy z podmiotów miał za zadanie dokończyć zdanie dotyczące formy prawnej danego convention bureau z regionu respondenta. Na dokończenie zdania: „Convention bureau, z którym Państwo współpracują jest jednostką...", respondenci do wyboru mieli takie odpowiedzi, jak: „wchodzącą w skład urzędu miasta", „wchodzącą w skład organizacji turystycznej", „wchodzącą w skład Izby Gospodarczej", „posiadającą formę fundacji" oraz „nie wiem". W tym pytaniu nie było jednej poprawnej odpowiedzi ze względu na to, że convention bureaux w Polsce mają zróżnicowaną strukturę prawną. Do poprawnych odpowiedzi w odniesieniu do poszczególnych convention bureaux należały (tabela 35):

Tabela 35. Wskazanie poprawnych odpowiedzi w aspekcie formy prawnej convention bureaux w Polsce

Miejskie convention bureaux	Poprawna odpowiedź:
Bydgoszcz Convention Bureau	jednostka urzędu miasta
Gdańsk Convention Bureau	jednostka organizacji turystycznej
Katowice Convention Bureau	jednostka urzędu miasta
Kielce Convention Bureau	skład Izby Gospodarczej
Kraków Convention Bureau	jednostka urzędu miasta
Poznań Convention Bureau	jednostka organizacji turystycznej
Warsaw Convention Bureau	jednostka urzędu miasta
Wrocław Convention Bureau	forma fundacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Poland Convention Bureau

Strukturę odpowiedzi respondentów z podziałem na convention bureaux, których dotyczyły odpowiedzi przedstawia wykres 38.

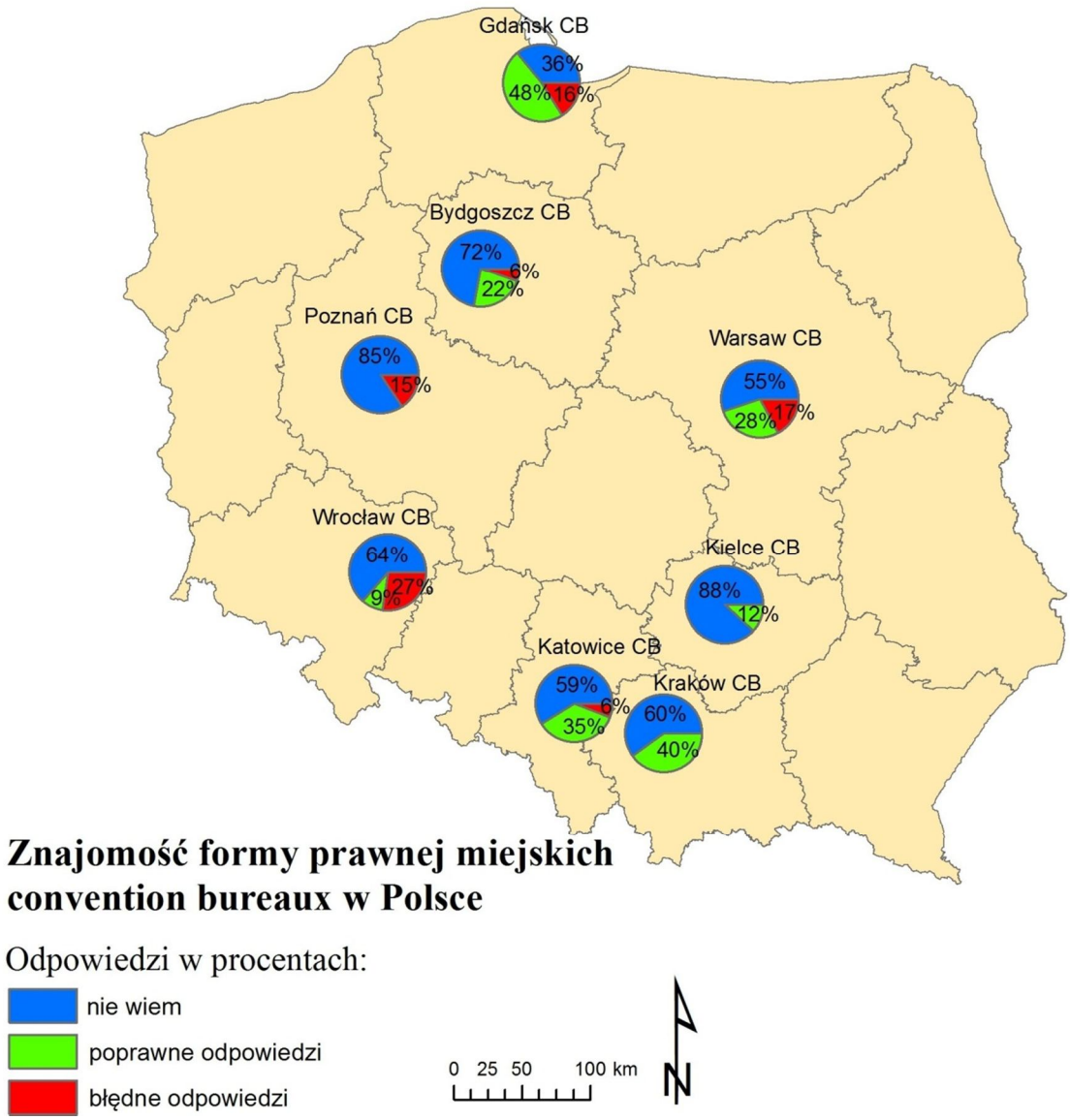


Wykres 38. Znajomość formy prawnej convention bureaux w poszczególnych województwach; n=86

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Spośród wszystkich odpowiedzi uzyskanych przez podmioty, które deklarowały znajomość convention bureaux, jedynie Kraków Convention Bureaux uzyskało jednolite odpowiedzi – wszystkie poprawne, że jest ono jednostką wchodząca w skład urzędu miasta. Natomiast, u pozostałych convention bureaux odpowiedzi były bardzo zróżnicowane. Największe zróżnicowanie wystąpiło w przypadku Wrocław Convention Bureau, gdzie zaznaczono aż cztery różne odpowiedzi, z których mniejszość stanowiła poprawną odpowiedź – strukturę fundacji. Układ odpowiedzi podobny był w Gdańsk Convention Bureau, Warsaw, Katowice oraz Bydgoszcz Convention Bureau – pokazywał wahanie respondentów między zaliczeniem do urzędów miast a organizacji turystycznych. W Gdańsku jednak przeważały poprawne odpowiedzi – członkowstwo w organizacji turystycznej. Podobna sytuacja występowała w przypadku Katowice Convention Bureau – przeważały odpowiedzi, że należy ono do urzędu miasta. Bydgoszcz Convention Bureau wchodzące w skład urzędu miasta uzyskało równo połowę poprawnych odpowiedzi. Z kolei, do convention bureaux, w których poprawne odpowiedzi należały do mniejszości zaliczały się Warsaw, Poznań oraz Kielce Convention Bureau.

Jednakże, znów po zliczeniu wszystkich głosów „nie wiem" w całej branży turystycznej z poszczególnych województw oraz po podziale na odpowiedzi poprawne i błędne, wyniki prezentowały się następująco (mapa 7):



Mapa 7. Znajomość formy prawnej convention bureaux w poszczególnych województwach; n=166
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych (2013 r.)

Na kartodiagramie widoczny jest przeważający brak znajomości formy prawnej convention bureaux we wszystkich województwach, oprócz pomorskiego. Najwięcej odpowiedzi „nie wiem" – aż 88% – pojawiło się w województwie świętokrzyskim oceniając Kielce Convention Bureau. Kolejnymi województwami o największym odsetku nieznajomości formy prawnej lokalnego convention bureau były: województwo wielkopolskie – Poznań Convention Bureau (85%), województwo kujawsko- pomorskie – Bydgoszcz Convention Bureau (72%), województwo dolnośląskie – Wrocław Convention Bureau (64%), województwo małopolskie – Kraków Convention Bureau (60%), województwo śląskie – Katowice Convention Bureau (59%) oraz województwo mazowieckie – Warsaw Convention Bureau (55%). Jedynie w województwie pomorskim oceniając formę prawną Gdańsk Convention Bureau odpowiedzi „nie wiem" wyniosły w sumie mniej niż połowę. Jest to również jedyne convention bureau, którego poprawne odpowiedzi dotyczące formy prawnej wyniosły prawie połowę. Jeśli chodzi o poprawne

odpowiedzi innych convention bureaux to znaczące wyniki zarejestrowano jedynie w Kraków Convention Bureau – 40%, następnie Katowice Convention Bureau – 35%, Warsaw Convention Bureau – 28% oraz Bydgoszcz Convention Bureau – 22%. Co do błędnych odpowiedzi to najwięcej zarejestrowano ich w odniesieniu do Wrocław Convention Bureau – 27%, Warsaw Convention Bureau – 17%, Gdańsk Convention Bureau – 16% oraz Poznań Convention Bureau – 15%.

Na koniec tego podrozdziału warto powiedzieć, że convention bureaux zostały poproszone o komentarz do przedstawionych wyników badań przeprowadzonych wśród podmiotów z branży turystycznej. Większość convention bureaux spodziewało się wyników, jakie uzyskały i nie były one zdziwione podkreślając, jak ciężko jest udokumentować ich działalność. Problem z dokumentacją wynika z tego, że potencjalni klienci, korzystając z materiałów ze stron convention bureaux czy ich materiałów, kontaktują się raczej bezpośrednio z podmiotami turystyki biznesowej, nie informując o źródle informacji. Convention bureaux podkreślały również, że niestety na to, jakie konkretne zapytania trafią do obiektów nie mają one wpływu. Poza tym nawet jeśli przykładowo raz już konkretne zapytanie trafiło za pośrednictwem convention bureau, to w przyszłości organizator skontaktuje się już bezpośrednio z podmiotem – rola CB zostanie pominięta. Gdańsk CB komentowało częste mylenie go z Urzędem Miasta tym, że prowadzi z nim ścisłą współpracę często uczestnicząc wspólnie w różnego rodzaju wydarzeniach. Podkreślało natomiast, że ogólnie w Polsce należy rozwijać świadomość i znajomość convention bureaux. Z kolei, Warsaw CB i Poland CB podkreślały, że ich priorytetem są głównie rynki zagraniczne, dlatego w Polsce mogą posiadać małą rozpoznawalność. Warsaw CB podkreśliło również, że jako jednostki marketingowe, kreują one markę produktu turystycznego – regionu i na tym skupiają swoje działania, a nie na promocji swoich marek jednostek.

5.4. Ocena potrzeby zadań convention bureaux w Polsce

Do ostatniej części badań należała ocena potrzeby poszczególnych elementów działalności convention bureaux przez podmioty branży turystycznej. Ocena dokonywana była w skali od 1 do 5, gdzie 1 to niepotrzebne, 2-mało potrzebne, 3-obojętne, 4-potrzebne, 5-bardzo potrzebne, a poddano jej następujące elementy zaprezentowane w tabeli 36.

Tabela 36. Ocena potrzeby poszczególnych elementów działalności convention bureaux; n=166

Oceniane elementy	Średnia ocena
1. Promocja wizerunku Polski i regionu jako atrakcyjnego dla turystyki biznesowej	4,54
2. Zwiększenie liczby turystów biznesowych w regionie	4,54
3. Współpraca i dialog z branżą turystyczną	4,38
4. Integracja branży turystycznej (organizacja szkoleń, warsztatów)	4,32
5. Prowadzenie strony internetowej promującej region	4,38
6. Udział w targach i wystawach turystycznych	4,36
7. Przygotowywanie corocznych statystyk i monitoring ruchu turystyki biznesowej	4,14
8. Tworzenie segmentacji ofert turystycznych na rynku	4,23
9. Przygotowywanie materiałów promocyjnych, m.in. katalogów obiektów biznesowych	4,29
10. Prowadzenie programu Ambasadorów Kongresów Polskich	3,74
11. Certyfikowanie firm jako Profesjonalnych Organizatorów Kongresów lub imprez motywacyjnych	3,95

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań terenowych

Do pozytywnych aspektów należy fakt, że aż 9 na 11 elementow wchodzących w skład działalności convention bureaux, zostało ocenionych powyżej 4,0 – zatem jako potrzebne. Oznacza to, że sztandarowe cele convention bureaux są uważane za ważne zarówno dla rozwoju regionów, z których pochodziły poszczególne podmioty branży turystycznej, jak również dla całego kraju. Za najbardziej potrzebne, uzyskując jednakową średnią 4,54, uznano promocję wizerunku Polski i regionu jako atrakcyjnego dla turystyki biznesowej oraz zwiększenie liczby turystów biznesowych w regionie. Kolejne miejsca w rankingu zajmowały współpraca i dialog z branżą turystyczną oraz prowadzenie strony internetowej promującej region – ze średnią 4,38. Kolejno oceny przypadły takim zadaniom, jak: udział w targach i wystawach turystycznych – 4,36, integrację branży turystycznej (organizacji szkoleń, warsztatów) – 4,32, przygotowywanie materiałów promocyjnych, m.in. katalogów obiektów biznesowych – 4,29, Tworzenie segmentacji ofert turystycznych na rynku – 4,23, przygotowywanie corocznych statystyk i monitoring ruchu turystyki – 4,14. Z kolei, za najmniej potrzebne spośród wszystkich elementów respondenci uznali certyfikowanie firm jako Profesjonalnych Organizatorów Kongresów lub imprez motywacyjnych – 3,95, a także prowadzenie programu Ambasadorów Kongresów Polskich – 3,74. Elementy te były jednak na granicy uznania za obojętne a potrzebne.

Podsumowanie, wnioski, prognozy

Podsumowując pracę, warto by powrócić jeszcze raz do początku, w celu przypomnienia pytań badawczych, na które odpowiedzi praca miała udzielać. W pracy tej postawione zostały pytania dotyczące tego, czym jest turystyka biznesowa, motywów zarządzania nią, a także podmiotów to wykonujących. Chciano również zbadań w jaki sposób i z jakim efektem jest to wykonywane, jak również sprawdzić, czy zarządzanie turystyką biznesową w ogóle jest potrzebne i jakie daje korzyści.

W rozdziale 2 wyjaśnione zostało znaczenie turystyki biznesowej, a także istota zarządzania nią. Jako dynamicznie rozwijający się segment turystyki, niezbędne jest, aby przy tak dużej liczbie podmiotów działania były spójne. Niezbędna jest działalność organizacji, która uporządkuje ofertę danego obszaru, stworzy jednolity obraz tego miejsca i przekształci w nowy produkt turystyczny. Podmiotem, który zajmuje się wymienionymi zadaniami w turystyce biznesowej są convention bureaux. W rozdziale 3 zostają one opisane w swych założeniach teoretycznych oraz przez pryzmat convention bureaux działających na świecie.

W rozdziale 4 opisane zostały natomiast dokładnie convention bureaux w Polsce. W ich charakterystyce przede wszystkim uwagę zwraca duże zróżnicowanie w strukturze prawnej i finansowej, co jednak, jak się okazuje, nie jest różne od praktyk światowych. Struktura państwowa była zaliczana zarówno do zalet, jak i wad funkcjonowania CBx. Do zalet zaliczano zmniejszenie ryzyka działalności, stabilność, a także ciągłość działań. Do wad, między innymi: ograniczenie budżetu, skomplikowane i nieelastyczne przepisy prawne (m.in. brak możliwości pozyskiwania sponsorów, brak możliwości sporządzania umów barterowych, czy świadczenia usług komercyjnych), zmniejszoną współpracę z podmiotami branży i w rezultacie mniejsze know-how. Jako alternatywę podawano programy dla jednostek publicznych oraz włączenie sektora niepaństwowego.

Również struktura niepaństwowa, w formie stowarzyszenia została zaklasyfikowana przez CBx jako mocne strony (Gdańsk i Poznań CB). Mimo niepublicznego charakteru działalności oba stowarzyszenia zaznaczyły dużą współpracę z miastem jako mocną stronę – w obu przypadkach miasto jest członkiem stowarzyszenia (Gdańsk – GOT, Poznań – PLOT), co oznacza, że część środków mimo wszystko pochodzi z budżetu miasta.

Zbadana w tym rozdziale zostaje również ich rola w zarządzaniu turystyką biznesową wraz z rozbiciem na poszczególne jego elementy. Convention bureaux deklarują znaczącą rolę we wszystkich jego etapach, jednakże najmniej w planowaniu, a najwięcej w public relations (promocji), integracji branży turystycznej, a także kontroli. Badano również jak convention bureaux oceniają same siebie, dzięki czemu odkryto, że w większości są one świadome niedoskonałości struktur, w których działają – zarówno prawnych jak i finansowych. Mowa

głównie o biurach konferencji i kongresów będących jednostkami budżetowymi w strukturach państwa. Natomiast, w większości biura te oceniały realizację swoich zadań oraz wpływ na budowanie turystyki biznesowej pozytywnie. Ich podsumowanie wyników działań po części zawarte było w analizie SWOT, po części w ich wykazie zadań, jak i samoocenie, ale również w ocenie dokonanej przez branżę turystyczną.

Rozdział 5 stanowił tę właśnie ocenę convention bureaux w oczach branży. W analizie wyników badań wykazane zostało, że występuje dość duża rozbieżność w ocenie convention bureaux dokonanej przez nie same, a ocenie dokonanej przez podmioty branży turystycznej. Zazwyczaj convention bureaux oceniały siebie lepiej niż zostawały ocenione przez respondentów z branży. Przykładowo Kielce Convention Bureau oceniło siebie na ocenę bardzo dobrą, a zatem lepiej niż Warsaw CB, a na równi z Gdańsk CB, przy czym zostało ono najgorzej ocenione przez respondentów. Jednakże, co ciekawe, występowały też przypadki odwrotne – Warsaw CB oceniło siebie gorzej niż zostało ocenione przez respondentów z branży turystycznej. Widać zatem, że występowała dość duża dysproporcja w ocenie. Najmniejsza dysproporcja wystąpiła w Gdańsk CB.

Oceny współpracy z convention bureaux również była bardzo zróżnicowana, aczkolwiek na ich podstawie można wyciągnąć kilka prawidłowości. W większości współpraca między convention bureaux a podmiotami branży turystycznej ograniczała się jedynie do umieszczenia na stronie internetowej, co nie było przez nie odbierane jako prowadzenie współpracy. W przypadku jednak, gdy współpraca ta występowała, była ona w większości oceniana neutralnie i dobrze. Korzyści z niej, natomiast, w większości były oceniane jako neutralne.

Na podstawie badań wiedzy o convention bureaux można było stwierdzić, że w Polsce wśród podmiotów branży turystycznej występuje mała znajomość i wiedza na temat działalności convention bureaux. Może to dziwić, tym bardziej, że respondentami były obiekty, które reprezentują głównie turystykę biznesową i były umieszczone na stronach CBx, jednakże convention bureaux są świadome małej wiedzy o nich samych i same przyznają, że często rozpoznawane są lepiej pod inną nazwą większej organizacji (przykładowo Poznań CB pod nazwą Poznańskiej Lokoalnej Organizacji Turystycznej). Convention bureaux przyznają również jak ciężko jest udokumentować ich wyniki działalności. Pozytywnie natomiast oceniane przez respondentów zostały ich cele działalności – jako potrzebne bądź bardzo potrzebne, co potwierdza zasadność ich funkcjonowania oraz może stanowić dobrą prognozę na przyszłość.

Na podstawie przeprowadzonych badań można dojść do pewnych prostych wniosków, które prowadzą łącznie do głębszych refleksji oraz częściowego potwierdzenia postawionych w pracy hipotez.

Do podstawowych wniosków zaliczyć można to, że:

- Deklarowana współpraca między podmiotami a convention bureaux jest stosunkowo mała.
- Istnieje duża rozbieżność między oceną własną convention bureaux, a tym jak oceniły je podmioty branży turystycznej.
- Ogólna znajomość działań convention bureaux wśród branży turystycznej jest bardzo mała. W wielu przypadkach nawet obiekty, które odpowiedziały, że z nimi współpracują nie wiedziały, czym dokładnie się one zajmują. To, że nie są one rozpoznawalne nawet w branży turystyki biznesowej może stanowić problem convention bureaux.
- Convention bureaux są świadome małej wiedzy o nich samych.
- Brak ram prawnych oraz finansowych określających funkcjonowanie convention bureaux, sprawia, że są one bardzo zróżnicowane pod względem prawnym, lecz również finansowym, co uniemożliwia w dużym stopniu ich porównania.
- Udział convention bureaux w zarządzaniu turystyką biznesową jest duży.
- Cele działalności convention bureaux oceniane są pozytywnie, jako potrzebne lub bardzo potrzebne, co oznacza, że ich racja bytu jest uzasadniona.
- Brak natomiast realnie dostrzeganych korzyści wśród branży turystyki biznesowej, na co również same biura kongresów zwracają uwagę.

Cofając się zatem do postawionych w pracy trzech hipotez, można powiedzieć, że dwie z nich – pierwsza i ostatnia, sprawdziły się, natomiast druga jest tylko częściowo prawdziwa. Dla przypomnienia postawione hipotezy były następujące:

1. Convention bureaux pełnią znaczącą rolę w zarządzaniu turystyką biznesową w Polsce.
2. Convention bureaux skutecznie zarządzają turystyką biznesową i są pozytywnie oceniane przez siebie i podmioty branży turystycznej.
3. Convention bureaux są potrzebne w systemie zarządzania turystyką biznesową.

Można powiedzieć, że convention bureaux pełnią znaczącą rolę w procesie zarządzania turystyką biznesową, co potwierdził ich zakres zadaniowy oraz odpowiedzi o przynależności do poszczególnych etapów zarządzania turystyką biznesową. Jednakże, była to część wypełniana przez convention bureaux, która nie sprawdzała efektywności tych zadań, a jedynie ich występowanie i udział.

To część druga badań dotyczyła efektywności convention bureaux i ich oceny wśród podmiotów. W części tej convention bureaux zostały ocenione w większości neutralnie, a ich współpraca z branżą, oceniana również w większości neutralnie, w większości ograniczała się jedynie do przedstawienia na stronie internetowej, co uniemożliwiło stwierdzenie o pełnej skuteczności convention bureaux w zarządzaniu turystyką biznesową. Co prawda, convention bureaux wskazywały na fakt problemu udokumentowania ich działalności, jednakże w jednej z

najbardziej mierzalnych i obiektywnych metod ich oceny – oceny odbioru przez branżę turystyczną – convention bureaux nie zostały ocenione najlepiej, o czym świadczy również sam fakt znikomej wiedzy o nich i ich rozpoznawalności w branży.

Ostatnia hipoteza dotycząca potrzeby działalności convention bureaux na rynku zarządzania turystyką biznesową okazała się prawdziwa, podobnie do pierwszej. Potrzebę wykonywania ich zadań miały określić podmioty branży turystycznej. Na jedenaście elementów działalności convention bureaux zdecydowana większość została oceniona jako potrzebne, co świadczy o zasadności kontynuowania działalności przez convention bureaux w Polsce.

Analizując różne formy funkcjonowania convention bureaux wraz ze wszelkimi ich aspektami, trudno wskazać na jeden model struktury, który byłby najbardziej skuteczny. Najprawdopodobniej nie ma jednego schematu, który zapewniłby sukces funkcjonowania CB. Natomiast, na podstawie zweryfikowanych hipotez można przyjąć, że convention bureaux powinny szukać nowych rozwiązań, na które zresztą w większości ich przedstawiciele mieli pomysły. Dlatego warto zastanowić się nad rozwiązaniami ustawodawczymi wspierającymi rozwój convention bureaux. Wiele convention bureaux o strukturze państwowej narzekało na utrudnienia prawne – być może warto uelastycznić formę działania w strukturach państwowych w aspekcie partnerstwa publiczno-prywatnego? Po przeanalizowaniu różnych form funkcjonowania convention bureaux widać, że idealnym rozwiązaniem jest połączenie placówek państwowych z pewnymi cechami form prywatnych (stowarzyszeń). Być może, jeśli nie jest to rozwiązanie możliwe do wykonania, należałoby pomyśleć nad zmianą struktury organizacyjnej convention bureaux? Przykład Gdańska może być traktowany jako modelowy, ponieważ uzyskał najlepsze wyniki, a w gruncie rzeczy posiada on finansowanie podobne do struktur państwowych składające się również w większości ze środków Urzędu Miasta Gdańska. Posiadając, jednak, strukturę gospodarczą, może on skuteczniej współpracować z podmiotami, a także prowadzić działalność gospodarczą z większą elastycznością zadaniową.

Bez wątpliwości natomiast pozostaje to, że im większy wkład wszystkich podmiotów, tym lepszy rezultat. Dlatego najważniejsze jest, żeby convention bureaux budowały stale współpracę z podmiotami branży turystycznej, ponieważ istnieją dzięki nim i to na ich konkretnych potrzebach powinny koncentrować swoje działania.

Sporną kwestią pozostaje, czy wszystkie convention bureaux powinny akcentować swoje istnienie na rynku. Z jednej strony potrzebne jest, aby były rozpoznawalne przez podmioty z tej samej branży, dzięki czemu mogą skuteczniej wskazywać im korzyści swojej działalności na zasadzie: „my istniejemy dzięki Wam, a Wy macie szansę rozwinąć się dzięki nam". Jednakże w przypadku, kiedy convention bureaux wchodzą w skład większych struktur o silnej, wyrobionej marce, ryzykowna może się okazać próba dodatkowego akcentowania istnienia osobnego ciała

convention bureaux. Potwierdziło to większość convention bureaux mówiąc, że łatwiej przeprowadzić jest ogólno wojewódzkie wydarzenia pod patronatem przykładowo Urzędu Miasta, bądź stowarzyszeń (np. GOT, PLOT), niż nieznanych marek convention bureaux. Być może, jednak, bardziej czytelne wyodrębnienie będzie w przyszłości konieczne, biorąc pod uwagę wzrost znaczenia turystyki biznesowej oraz różnice między nią, a turystyką wypoczynkową.

W dążeniu, natomiast, do większej elastyczności w realizacji samych zadań, może warto jednak również usystematyzować w ustawodawstwie polskim ramy prawne i finansowe convention bureaux. W chwili obecnej nie ma żadnej ustawy dotyczącej convention bureaux i być może również z tego wynika po części ich słaba rozpoznawalność w Polsce. Warto dodać, że w teorii stoją one na równi z organizacjami turystycznymi regionalnymi oraz lokalnymi (ROT-ami oraz LOT-ami) i mają potencjał, aby stać się tak samo rozpoznawalnymi jako organizacje specjalizujące się w turystyce biznesowej.

Co do konkretnych prognoz dotyczących convention bureaux, trudno tutaj o przewidywania, ponieważ ich sytuacja i liczba jest powiązana ściśle z sytuacją w turystyce biznesowej. Aktualnie jednak wszelkie statystyki świadczą o tym że turystyka biznesowa będzie rozwijać się bardzo dynamicznie przez kolejne lata, co oznacza, że convention bureaux również będą mogły rozwijać swoją działalność.

Coraz więcej widzi się, natomiast, przykładów odchodzenia od sztywnej struktury państwowej w nowo zakładanych convention bureaux – przykład chociażby Dolnośląskiego Convention Bureau, czy Mazury Convention Bureaux (całkowicie komercyjne biuro kongresów w formie sp. z o.o.). W Łodzi również powstanie niebawem convention bureau, które przewiduje się, że może rozwinąć w znaczącym stopniu turystykę biznesową w tym mieście. Zastanawiające jest, czy zakładane w przyszłości convention bureaux będą zachowywać między sobą tak ścisłą współpracę opartą na współpracy z Poland Convention Bureaux. Ich ocena współpracy między sobą jest póki co pozytywna, co zgodne jest z założeniami współpracy poziomej między podmiotami. Lecz ich ralacja nie należy do najłatwiejszych, ponieważ jednostki te z jednej strony są konkurencyjne między sobą, z drugiej jednak działają w tym samym interesie- interesie polskiej turystyki biznesowej. Dlatego ich działania z jednej strony powinny być ustandaryzowane, ale z drugiej strony praktyka stowarzyszeń pokazuje, że rozwiązania niestandardowe i innowacyjne – technologicznie oraz prawnie – powodują większą aktywizację i lepsze wyniki. Warto zatem prowadzić systematyczne badania, pogłębiać analizy o metody bardziej zaawansowane, ponieważ jest to część rynku turystycznego stwarzająca wiele możliwości, o bardzo dużym potencjale rozwoju, która w przyszłości może zaowocować większym wyróżnieniem Polski na arenie międzynarodowej.

Bibliografia:

1. Bachvarov M., Napierała T., 2007, *Podejście geograficzne a ekonomiczne w kreaowaniu i zarządzaniu turystyką regionu*, [w:] Maik W., Rembowska K., Suliborski A. (red.), *Geografia a przemiany współczesnego świata. Podstawowe idee i koncepcje w geografii*, WSG, Bydgoszcz, s. 253- 261.
2. *Badanie pilotażowe rynku turystyki biznesowej (MICE)*, 2008, Instytut Rynku Hotelarskiego, Warszawa
3. Bańka W., 2002, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Toruń, s. 185.
4. Bhatia A., 2001, *International Tourism Management*, Sterling, New Delhi, s. 251, 253-255.
5. Borne-Januła H., Kuca A., 2006, *Turystyka biznesowa w Polsce. Rynek targowy.*, Raport, MICE Poland, Warszawa, s. 6.
6. Celuch K., 2012, *Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2012*, Poland Convention Bureau, Warszawa.
7. Chudoba T., 2000, *Teoretyczne podstawy zarządzania turystyką*, Warszawa, s. 27-28
8. Czerwiński J., 2007, *Podstawy turystyki*, Wspólnota Akademicka, Legnica, s. 94.
9. Davidson R., Cope B., 2003, *Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa, s.6
10. Florek M., Augustyn A., 2011, *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Warszawa, s. 9
11. Gaworecki W., 2006, *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 35, 41
12. Gołembski G. (red.), 2002, *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań, s. 31
13. Griffin R. W., 2005, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, s. 6 i 38.
14. Holloway J.C., Robinson C., 1997, *Marketing w turystyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 274
15. Jankowska A., 2011, *Convention Bureau Szczecin jako nowe biuro turystyki biznesowej na polskim rynku* [w:] Zeszyty Naukowe nr 626, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 53-64.
16. K. Weber, K. Chon, *Convention Tourism, International Research and Industry Perspectives*, Haworth, 2002, s. 4
17. Kaczmarek J., Liszewski S., Włodarczyk B., 2006, *Strategia rozwoju turystyki w Łodzi*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, s. 91-93.
18. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2005, *Produkt turystyczny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 271-273.
19. Kalisiewicz D. (red.), 1999, Encyklopedia PWN, Tom III, Warszawa, s. 844
20. Kornak A. S., 1994, *Zarządzanie turystyką*, PWN, Warszawa, s. 153-184
21. Królikowska A., 2008, *Public relations elementem działań Polskiej Organizacji Turystycznej na rzecz kształtowania wizerunku Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie*, Sulechów 2008, [w:] Gołembski G. (red.), Nowe trendy rozwoju turystyki, Sulechów 2008, s. 275-285
22. Kruczek Z., Walas B., 2004, *Promocja i informacja turystyczna*, Proksenia, Kraków, s. 87-137
23. Kruczek Z., Zmyślony P., 2010, *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków, s. 113-138, 141-143
24. Kurek W. (red.), 2007, *Turystyka*, Warszawa, s. 12
25. Lutyński J., 1994, *Metody badań społecznych, Wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, s. 126- 133, 138-139
26. Medlik S., 1995, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 54.

27. *Metodologia badań i badanie pilotażowe*, 2003, Instytut Turystyki, Ministerstwo Gospodarki Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, s. 8-12.
28. *Metodologia Unii Europejskiej w dziedzinie turystyki*, 1998, GUS, Warszawa, s.13
29. Meyer B. (red.), 2006, Obsługa ruchu turystycznego, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 42.
30. Meyer B. (red.), 2011, *Wykorzystanie imprez masowych w procesie kreowania wizerunku regionu na przykładzie „The Tall Ships' Races" w Szczecinie*, [w:] Zeszyty Naukowe nr 511, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, op. cit., s. 295.
31. Meyer B., 2004, *Turystyka jako ekonomiczny czynnik kształtowania przestrzeni*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s.93
32. Meyer B., 2004, *Wybrane aspekty obsługi ruchu turystycznego*, fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecńskiego, Szczecin, s.5, 50.
33. Meyer B., Milewski D. (red.), 2009, *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, Warszawa, s. 196-199.
34. Nowek C. A., 2006, *Rozpoznawanie polskich markowych produktów Turystycznych*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom
35. Middleton V., Clark J., *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002, s. 326–332.
36. Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, 2003, *Metodologia Badań i Badanie Pilotażowe Turystyki Biznesowej*, Instytut Turystyki, Warszawa, s. 8-12.
37. Napierała T., 2008, *Analiza SWOT w małym przedsiębiorstwie turystycznym. Nowe spojrzenie na starą metodę*, [w.] Turystyka i Hotelarstwo – 14, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Łódź.
38. Nawrot Ł., Zmyślony P., 2009, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, Seria Monografie nr 1, Proksenia, Kraków, s. 122-127.
39. Nowakowska A., Przydział M. (red.), 2006, *Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne*, Wydawnictwo WSIiZ, Rzeszów, s. 469
40. Opracowanie POT, 2009, *Kodeks Dobrych Praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce*, Warszawa.
41. Panasiuk A.(red.), 2008, *Gospodarka turystyczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 240-246
42. Panasiuk A., 2007, *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 122-145, 164-180.
43. Pawlicz A., 2007, *Convention Bureau jako forma współpracy publiczno-prywatnej w zakresie promocji turystyki biznesowej w wybranych miastach nadbałtyckich*, w: red. Rapacz A., 2007, *Gospodarka turystyczna w regionie*, Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania, , Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra, s. 281–288.
44. Pawlicz A., 2008, *Promocja produktu turystycznego. Turystyka miejska*, Difin, Warszawa, s. 124.
45. Pawlicz A., 2011, *Wybrane aspekty funkcjonowania convention bureau – ujęcie instytucjonalne,* [w:] Dzienniki Naukowe nr 626, Ekonomiczne problemy turystyki nr 15, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 95-106.
46. Plan działań Polskiej Organizacji Turystycznej na rok 2007, POT, Plan przyjęty przez Radę POT 16 listopada 2006 roku, s. 122–130.
47. Przecławski K., 1997, *Człowiek a turystyka. Zarys socjologii*, Kraków, s.27
48. Ratajski L., 1973, *Metodyka Kartografii społeczno-gospodarczej* Państwowe Przedsiębiorstwo Wydawnictw Kartograficznych, Warszawa, s. 30, 43, 75, 123-133
49. Rogers T., 2003, *Conferences and conventions: a global industry,* Butterworth Heinemann, Oxford, s. 42.

50. Sarnowski J., Kirejczyk E., 2007, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, AlmaMer Wyższa Szkoła Humanistyczna, Warszawa, s. 27.
51. Sidorkiewicz M., 2008, *PCO jako nowa profesja turystyczna w Polsce*, [w:] Kadry w gospodarce turystycznej, Panasiuk A. (red.), 2008, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 193–200.
52. Sidorkiewicz M., 2011, *Turystyka biznesowa*, Difin SA, Warszawa, s. 11-96, 136-138, 145-156
53. Sobierajska K., *CB jako platforma współpracy branży marketingu w drodze do efektywnego marketingu*, Konferencja „Turystyka biznesowa. Konferencje i Kongresy jako nowe…", (materiał powielony).
54. Sokołowska I., *Turystyka biznesowa – polska specjalność w ocenie Stowarzyszenia Konferencje i Kongresy w Polsce*, [w:] Sidorkiewicz M., 2011, *Turystyka biznesowa*, Difin SA, Warszawa.
55. Swarbrooke J., Horner S., 2002, *Business travel and tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford, s. 3-4, 132–134.
56. Szczepanowski A. E., 2012, Markowe produkty turystyczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 103, 113, 171.
57. Świątecki A. (red.), 2005, *Nowy Incentive w Polsce*, Elect, Warszawa, s. 11-16
58. *Terminologia turystyczna : zalecenia WTO*, 1995, Instytut Turystyki, Warszawa
59. UNWTO, 2010, *Survey on destination governance. Evaluation report*, Destination Management Programme, Madrid.
60. Wróblewski S., 2005, *Turystyka biznesowa. Produkt i promocja*, Stowarzyszenie Konferencje i Kongresy w Polsce, Warszawa, s. 53
61. Zmyślony P., 2008, *Zintegrowany system zarządzania jakością w regionie: podstawy koncepcyjne i możliwości zastosowania*, Sulechów, [w:] Gołembski G. (red.), Nowe trendy rozwoju turystyki, Sulechów 2008, s. 171-183

Spis źródeł internetowych:

- www.poland-convention.pl (05.11.2012)
- www.convention.wroclaw.pl (06.11.2012)
- www.warsawconvention.pl (06.11.2012)
- www.pcb.poznan.pl (06.11.2012)
- www.conventionkrakow.pl (06.11.2012)
- www.convention.katowice.eu (06.11.2012)
- www.gdanskconvention.pl (06.11.2012)
- www.convention.bydgoszcz.pl (06.11.2012)
- www.pot.gov.pl (31.05.2013 r.)
- http://skkp.org.pl (20.05.2013)
- www.iccaworld.com (20.04.2013)
- www.gcb.de/ENG/press_center/pressecenter_2676.htm. (20.04.2013)
- www.dolnyslask.info.pl (20.04.2013)
- www.bip.um.bydgoszcz.pl (15.03.2013)
- www.bip.krakow.pl (15.03.2013)
- bip.um.katowice.pl (15.03.2013)
- warsawtour.bip.um.warszawa.pl (15.03.2013)
- http://tomasz.napierala.fm.interia.pl (18.06.2013)
- www.expoweb.com/article/evolution-cvbs (05.06.2013)
- www.aacb.org.au (05.06.2013)
- www.whatisthebureau.com (1.05.2013)

- http://www.destinationmarketing.org (05.06.2013)
- www.boomerang.com.pl (14.06.2013)
- http://intur.com.pl/statystyka.htm (10.06.2013)
- www.iccaworld.com (18.05.2013)
- www.konferencje.pl (18.05.2013)
- http://www.unwto.com (18.05.2013)

Spis dokumentów prawnych:

- Statut Bydgoskiego Centrum Informacji (Informacja Turystyczna i Biuro Kongresów)
- Statut Gdańskiej Organizacji Turystycznej (GOT) z dnia 15 maja 2002r.
- Statut Izby Gospodarczej „Grono Targowe Kielce"
- Statut Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej
- Statut Stołecznego Biura Turystyki wraz z wydzieleniem sekcji Warsaw Convention Bureau
- Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, Dz.U. 1997 nr 133 poz. 884
- Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, DzU z 2001, nr 142, poz. 1590.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej
- Zarządzenie 23/09 Prezesa Polskiej Organizacji Turystycznej z dnia 2.11.2009 r. w sprawie ustanowienia w Departamencie Planowania Marketingowego Polskiej Organizacji Turystycznej Sekcji ds. Convention Bureau of Poland
- Zarządzenie Nr 11/2011 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 12.01.2011 w sprawie podziału na wewnętrzne komórki organizacyjne oraz szczegółowego zakresu działania Wydziału Informacji, Turystyki i Promocji Miasta.
- Zarządzenie wewnętrzne nr 94/2012 Prezydenta Miasta Katowice z dnia 26 marca 2012 w sprawie ustalenia zakresu działania poszczególnych komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk pracy Urzędu Miasta Katowice
- Ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej z dnia 25 czerwca 1999 r., Dz.U. z 1999r. Nr 62, poz.689 z późn.zm.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240)
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. z 1991 r., Nr 46, poz. 203 z późń. zm.)
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach. (Dz.U.01.79.855)
- Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2010 r., Nr 234, poz.1536 z późn. zm.)

Spis tabel:

Tabela 1. Pytania badawcze i cele pracy magisterskiej pt. „Zarządzanie turystyką biznesową na przykładzie wybranych convention bureaux w Polsce" 5
Tabela 2. Polska i poszczególne miasta w rankingach ICCA i UIA w roku 2011 22
Tabela 3. Szacowane budżety największych CBx w USA 50
Tabela 4. Chronologia powstawania convention bureaux w Polsce 53
Tabela 5. Dane teleadresowe oraz logotypy convention bureaux w Polsce 54
Tabela 6. Struktura zatrudnienia i podział na departamenty poszczególnych convention bureaux w Polsce 55
Tabela 7. Struktura odbiorców poszczególnych convention bureaux w Polsce 58
Tabela 8. Liczba bezpośrednich zapytań do convention bureaux w Polsce 60
Tabela 9. Współpraca convention bureaux z podmiotami państwowymi z branży turystycznej 63
Tabela 10. Współpraca convention bureaux z podmiotami niepaństwowymi z branży turystycznej 64

Tabela 11. Rodzaje deklarowanej współpracy między convention bureaux a podmiotami gospodarczymi ... 65
Tabela 12. Struktura prawna convention bureaux w Polsce w 2013 roku ... 67
Tabela 13. Organy prowadzące i struktura wewnętrzna convention bureaux w Polsce ... 68
Tabela 14. Dokumenty prawne convention bureaux w Polsce ... 72
Tabela 15. Dokumenty finansowe convention bureaux w Polsce oraz ich wpis do KRS ... 74
Tabela 16. Budżet convention bureaux w Polsce za rok 2011, 2012 i 2013. ... 76
Tabela 17. Udział w etapie planowania poszczególnych convention bureaux w Polsce ... 82
Tabela 18. Udział w etapie organizowania (wdrażania) poszczególnych convention bureaux w Polsce ... 84
Tabela 19. Udział w etapie motywowania – public relations/promocji przez convention bureaux w Polsce ... 86
Tabela 20. Udział w etapie motywowania – integracji przez convention bureaux w Polsce ... 88
Tabela 21. Udział w etapie kontroli przez convention bureaux w Polsce ... 88
Tabela 22. Ocena wpływu convention bureaux na poszczególne etapy zarządzania turystyką ... 89
Tabela 23. Mocne strony convention bureaux w Polsce ... 91
Tabela 24. Słabe strony convention bureaux w Polsce ... 94
Tabela 25. Szanse dla convention bureaux w Polsce ... 96
Tabela 26. Potencjalne zagrożenia convention bureaux w Polsce ... 97
Tabela 27. Propozycje zmian wskazane przez convention bureaux w Polsce ... 98
Tabela 28. Ocena własna convention bureaux pod względem realizacji wyznaczonych celów oraz efektów w rozwoju turystyki biznesowej ... 99
Tabela 29. Występowanie współpracy między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux; n=166 ... 107
Tabela 30. Średnia ocena dotychczasowej współpracy z poszczególnymi convention bureaux .. 113
Tabela 31. Średnia ocena korzyści ze współpracy z poszczególnymi convention bureaux, n=73 117
Tabela 32. Propozycje zmian we współpracy między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux; n= 72 ... 117
Tabela 33. Propozycje zmian we współpracy między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux; n=21 ... 118
Tabela 34. Znajomość charakteru działalności convention bureaux przez respondentów; n=166 118
Tabela 35. Wskazanie poprawnych odpowiedzi a aspekcie formy prawnej convention bureaux w Polsce ... 121
Tabela 36. Ocena poszczególnych elementów działalności convention bureaux; n=166 ... 125

Spis rysunków:

Rysunek 1. Miejsce turystyki biznesowej w turystyce ... 13
Rysunek 2. Uporządkowanie hierarchiczne najczęstszych błędnie używanych synonimów turystyki biznesowej ... 14
Rysunek 3. Miejsce zarządzania turystyką biznesową w zarządzaniu ... 25
Rysunek 4. Istota zarządzania turystyką biznesową ... 26
Rysunek 5. Główne cele convention bureaux ... 34
Rysunek 6. Miejsce convention bureaux w otoczeniu produktu turystyki biznesowej ... 38
Rysunek 7. Miejsce convention bureaux w ujęciu instytucjonalnym turystyki biznesowej ... 40
Rysunek 8. Modele funkcjonowania convention bureaux ... 43
Rysunek 9. Matryca zależności stopnia współpracy z branżą a stopniem współpracy z jednostkami państwowymi marketingu terytorialnego (DMO) ... 45
Rysunek 10. Sposoby finansowania convention bureaux na świecie ... 47
Rysunek 11. Struktury organizacyjne państwowych convention bureaux w Polsce ... 69
Rysunek 12. Struktury organizacyjne convention bureaux w formie stowarzyszeń w Polsce ... 70
Rysunek 13. Struktury organizacyjne Wrocław i Kielce Convention Bureau ... 71

Spis wykresów:

Wykres 1. Dane dotyczące lokalizacji convention bureaux w Polsce 55
Wykres 2. Reprezentowany obszar działalności CBx w Polsce 57
Wykres 3. Geograficzny zasięg działalności CBx w Polsce 57
Wykres 4. Reprezentowany segment turystyki CBx w Polsce 57
Wykres 5. Przynależność do grupy ze względu na działalność CBx w Polsce 57
Wykres 7. Rodzaj kontaktu z odbiorcami poszczególnych convention bureaux w Polsce 59
Wykres 8. Pozycja CBx względem POT (PCB) 61
Wykres 9. Pozycja CBx względem innych convention bureaux 61
Wykres 10. Pozycja CBx względem urzędu miasta 61
Wykres 11. Pozycja CBx względem innych organizacji turystycznych w regionie 61
Wykres 12. Pozycja CBx względem podmiotów z branży turystycznej 61
Wykres 13. Rodzaje deklarowanej współpracy między convention bureaux a podmiotami gospodarczymi 65
Wykres 14. Źródła finansowania convention bureaux w 2011 roku w Polsce 78
Wykres 15. Źródła finansowania convention bureaux w 2012 roku w Polsce 78
Wykres 16. Źródła finansowania convention bureaux w 2013 roku w Polsce 78
Wykres 17. Udział w etapie planowania convention bureaux w Polsce 83
Wykres 18. Udział w etapie organizowania (wdrażania) poszczególnych convention bureaux w Polsce 85
Wykres 19. Udział w etapie motywowania – public relations/promocji przez convention bureaux w Polsce 87
Wykres 20. Rodzaje podmiotów branży turystycznej; n= 248 101
Wykres 21. Segment turystyki reprezentowany przez podmioty; n= 254 102
Wykres 22. Procent klientów zagranicznych w strukturze klientów podmiotów turystycznych; n=166 103
Wykres 23. Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach respondentów, n=166 106
Wykres 24. Liczba lat działalności firm respondentów; n=166 106
Wykres 25. Deklarowana współpraca między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux z podziałem na województwa; n=166 109
Wykres 26. Przyczyny braku współpracy respondentów z convention bureaux; n=40 109
Wykres 27. Liczba respondentów deklarujących współpracę z convention bureaux; n=82 110
Wykres 28. Ocena dotychczasowej współpracy z convention bureaux; n=73 112
Wykres 29. Ocena dotychczasowej współpracy z poszczególnymi convention bureaux 112
Wykres 30. Deklarowane formy współpracy z convention bureaux; n=151 114
Wykres 31. Deklarowane formy współpracy z poszczególnymi convention bureaux; n=151 115
Wykres 32. Deklarowane korzyści wynikające ze współpracy z convention bureaux; n=73 116
Wykres 33. Korzyści ze współpracy z poszczególnymi convention bureaux, n=73 116
Wykres 34. Znajomość obszaru działalności convention bureaux; n=91 119
Wykres 35. Znajomość obszaru działalności convention bureaux; n=166 119
Wykres 36. Znajomość struktury convention bureaux; n=90 120
Wykres 37. Znajomość struktury convention bureaux; n=166 120
Wykres 38. Znajomość formy prawnej convention bureaux w poszczególnych województwach; n=86 121

Spis map:

Mapa 1. Liczba spotkań i wydarzeń z podziałem na województwa w 2012 roku 23
Mapa 2. Rozmieszczenie convention bureaux w Polsce 52
Mapa 3. Lokalizacja respondentów według województwa; n=166 104
Mapa 4. Udział respondentów w poszczególnych powiatach, n=166 105
Mapa 5. Występowanie współpracy między podmiotami branży turystycznej a convention bureaux z podziałem na województwa; n=166 108

Mapa 6. Współpraca z convention bureaux w poszczególnych województwach; n=82 111
Mapa 7. Znajomość formy prawnej convention bureaux w poszczególnych województwach; n=166 123