

Natalia Piechota

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
e-mail: natalia.piechota@ue.poznan.pl

ROLE *CONVENTION BUREAU* W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

THE ROLES OF *CONVENTION BUREAU* IN EMPIRICAL RESEARCH

DOI: 10.15611/pn.2017.473.39
JEL Classification: L83, O18

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie, jakie role odgrywają *convention bureaux* w lokalnej branży spotkań, w podziale na instytucje funkcjonujące w miastach o różnej liczbie spotkań międzynarodowych (wg rankingu ICCA). Na podstawie analizy literatury stwierdzono, że ta instytucja powinna odgrywać pięć kluczowych ról: agenta, rzecznika, koordynatora, lidera i twórcy wizerunku. Postawiono hipotezę, że w miastach będących liderami w rankingu ICCA *convention bureau* łączy powyższe role, natomiast w miastach o niewielkiej liczbie spotkań opisywany podmiot koncentruje się głównie na roli agenta. Realizacja celu była możliwa dzięki przeprowadzeniu międzynarodowego badania wśród osób zarządzających *convention bureaux* w 73 miastach. Kwestionariusz przesłano drogą mailową, a późniejszą analizę danych przeprowadzono przy pomocy metody IPA (*Importance-Performance Analysis*). Ostatecznie hipoteza została zweryfikowana negatywnie.

Słowa kluczowe: *convention bureau*, CVB, branża spotkań, Importance-Performance Analysis (IPA).

Summary: The aim of this paper is to identify the roles of *convention bureau* in local meeting industry. The online survey was conducted among 73 *convention bureau* managers acting in cities listed in the ICCA's ranking (according to the number of international meetings). In research the IPA (Importance-Performance Analysis) was used. On the basis of literature analysis five main roles of *convention bureau* were recognised: an agent, a coordinator, a leader, a representative and a marketer. It has been assumed that the leaders in the ranking combine all these roles, whereas organisations in cities with the lower number of international meeting focus on the agent's role. The hypothesis has not been confirmed.

Keywords: *convention bureau*, CVB, meeting industry, Importance-Performance Analysis (IPA).

1. Wstęp

W USA *convention bureaux* działają od ponad wieku [Ford, Peeper 2007], w Europie od ponad pół wieku [Borodako i in. 2015], a naukowcy wciąż nie są zgodni, jaka jest zasadnicza rola tego podmiotu w mieście i lokalnej branży spotkań [zob. Gartrell 1988, Getz i in. 1998, Celuch 2005, Pawlicz 2007; Ford, Peeper 2008; Sidorkiewicz 2011, Rogers 2013; Kruczek, Zmysłony 2014]. Trudno więc wprost określić, które spośród jego zadań należy uznać za najważniejsze i na jakich obszarach powinna przede wszystkim koncentrować się jego działalność. Jest to istotne, ponieważ *convention bureau* jest jednym z głównych podmiotów na rynku spotkań [por. Cieślowski 2014], który może przyczyniać się do podnoszenia konkurencyjności miasta w tym sektorze [Piechota 2015].

Z powyższych względów przeprowadzono badanie, którego celem była w pierwszej kolejności identyfikacja podstawowych ról *convention bureau*, wraz z przypisanymi do nich zadaniami, by następnie określić, czy wyodrębnione role są równie ważne i w równym stopniu wypełniane w podmiotach działających w różnych miastach. Dlatego artykuł składa się z trzech części: teoretycznej, metodycznej oraz empirycznej. W pierwszej z nich skoncentrowano się na analizie literatury w zakresie definicji oraz ról *convention bureau*. Wnioski z tej części zostały wykorzystane do konstrukcji badania. Opis zastosowanej metody oraz przyjętych założeń zawarto w części drugiej. Ostatni fragment stanowi prezentację wyników, natomiast w zakończeniu ujęto najważniejsze wnioski oraz propozycje dalszych badań.

2. Role *convention bureau*

Wielu autorów próbowało określić, czym jest *convention bureau* i jaki jest jego główny przedmiot działalności. Na przestrzeni lat nie udało się jednak wypracować jednej i kompleksowej definicji tego podmiotu. Większość badaczy koncentruje się w zaproponowanych przez siebie wyjaśnieniach na sferze marketingu i promocji miasta [Swarbrooke, Horner 2001; Golden-Romero 2007; Ford, Peeper 2008; Sidorkiewicz 2011, Borzyszkowski 2011], inni kładą nacisk na konieczność dostarczania informacji podmiotom działającym na rynku spotkań [Beaver 2005, Borodako i in. 2015], doradzaniu im i udzielaniu wsparcia [Pawlicz 2007, Celuch 2005], a pozostali autorzy postrzegają rolę *convention bureau* jeszcze szerzej, przypisując mu możliwości w zakresie stymulowania rozwoju branży spotkań [Getz i in. 1998] i całego miasta [Gartrell 1988]. Zadania *convention bureau* dotyczą więc wielu różnych kwestii, co podkreślają m.in. A.M. Morrison, S.M. Bruen i D.J. Anderson [1997] oraz R.B. Gartrell [1992, za: Wang 2008]. Y. Wang [2008, s. 194] przeprowadził analizę literatury pod kątem ról, jakie może odgrywać *convention bureau*, i wyróżnił następujące funkcje tego podmiotu:

- marketer regionu (*Destination/community marketer/promoter*),
- twórca wizerunku/marki regionu (*Destination image/brand developer*),

- koordynator branży (*Industry coordinator*),
- rzecznik projektów turystycznych (*Advocate/supporter/facilitator of tourism projects*),
- inicjator rozwoju ekonomicznego (*Economic driver*),
- przedstawiciel *quasi*-publiczny (*Quasi-public representative*),
- twórca dumy lokalnej społeczności (*Builder of community pride*),
- kreator partnerstwa (*Partnership/alliance builder*),
- manager regionu (*Destination planner/manager*),
- kreator produktu regionu (*Destination product developer*).

Analizując powyższą listę oraz źródła, na podstawie których powstała, a także zestawiając je z różnymi definicjami *convention bureau*, można stwierdzić, że podmiot ten powinien odgrywać w mieście i lokalnej branży spotkań pięć głównych ról [Piechota 2015, s. 89]:

1. agenta (inaczej przedstawiciela lub reprezentanta),
2. koordynatora,
3. przywódcy,
4. rzecznika,
5. twórcy wizerunku.

Pierwsza z nich odnosi się do relacji *convention bureau* z podmiotami spoza miasta, przede wszystkim z organizatorami spotkań. W tym przypadku zadania dotyczą biernego i aktywnego pozyskiwania spotkań. Biernego, gdy jedynie odpowiada na zapytania organizatorów; aktywnego, gdy przygotowuje ofertę miasta i włącza się w proces wyboru lokalizacji wydarzenia. Istotnym wsparciem tego procesu jest wypracowanie pozytywnego wizerunku na rynku spotkań, stąd odgrywanie przez *convention bureau* piątej z wymienionych ról. Branżę spotkań tworzy wiele różnych podmiotów, dlatego często konieczne jest skoordynowanie wspólnych działań, a także znalezienie przywódcy, który określiłby kierunek rozwoju. Ponadto branża spotkań może potrzebować swojego przedstawiciela nie tylko w relacjach z podmiotami zewnętrznymi, lecz również wewnątrz miasta. W takiej sytuacji *convention bureau* odgrywa rolę rzecznika, który podkreśla znaczenie tego sektora w mieście i umożliwia współpracę z jednostkami bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanymi w rozwój lokalnej branży spotkań.

3. Metoda badawcza

Ze względu na brak jednego stanowiska badacza w zakresie głównej funkcji *convention bureau* postanowiono sprawdzić, jakie role odgrywają te podmioty w branży spotkań. Stopień ich odgrywania może się jednak różnić w zależności od poziomu rozwoju branży spotkań w poszczególnych miastach, dlatego uwzględniono *convention bureaux* działające w miastach o różnej pozycji w rankingu spotkań międzynarodowych stowarzyszeń, prowadzonym przez *International Congress and Con-*

*vention Association (ICCA)*¹. Przyjęto, że wysoka pozycja miasta w tym zestawieniu jest przynajmniej po części związana z działalnością w nim *convention bureau*, które w umiejętny sposób łączy role: agenta (przedstawiciela czy reprezentanta), rzeczownika, koordynatora, lidera i twórcy wizerunku. Natomiast w miastach o mniejszej liczbie spotkań międzynarodowych, prawdopodobnie ze względu na niższy poziom rozwoju branży spotkań i ograniczone zasoby, zadania *convention bureau* koncentrują się raczej wokół roli agenta, która zdaje się najtrudniejsza do wypełnienia przez inny podmiot.

W rankingu ICCA za 2015 r. było notowanych 430 miast. Średnia liczba zorganizowanych spotkań to 24 wydarzenia, a odchylenie standardowe wyniosło 31, w związku z czym zbiorowość charakteryzuje się dość dużą zmiennością. Z tego powodu oraz ze względu na cel badania podzielono miasta na bardziej jednorodne grupy. Wartościami granicznymi były wielokrotności średniej liczby spotkań i uzyskano w ten sposób 6 grup miast (tab. 1). Co ciekawe, w najwyższej notowanych miastach, stanowiących zaledwie 4% całej zbiorowości, zorganizowano aż 1/4 wszystkich spotkań. Z kolei miasta należące do ostatniej grupy to ponad połowa zbiorowości, a odbyło się w nich ok. 16% spotkań.

Tabela 1. Podział miast na grupy

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

* W rankingu ICCA nie są uwzględniane miasta, w których zorganizowano mniej niż 5 spotkań międzynarodowych.

Źródło: opracowanie własne.

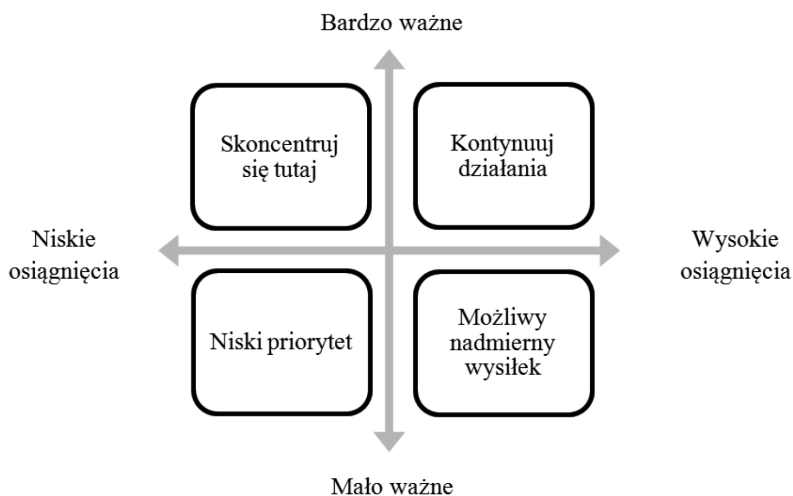
Określono, że spośród 430 miast w 315 działa bądź działało *convention bureau*², a w przypadku 290 podmiotów udało się pozyskać dane kontaktowe do ich przedstawicieli. Na przełomie czerwca i lipca 2016 r. rozsyłano e-maile z prośbą o wypełnienie kwestionariusza. Kierowano je do osób zarządzających *convention bureau*,

¹ Jak dotąd nie opracowano raportu, w którym kompleksowo zostałby porównany potencjał rozwoju branży spotkań miast z całego świata. Z tego powodu liczbę spotkań międzynarodowych przyjęto za wyznacznik tego potencjału, ponieważ organizacja spotkania spełniającego kryteria ICCA [zob. ICCA 2016] oznacza, że w określonym mieście dostępne są podstawowe zasoby umożliwiające rozwój branży spotkań.

² Sprawdzano wyniki wyszukiwania w przeglądarce internetowej frazy: nazwa miasta + *convention bureau*.

jako ekspertów z zakresu lokalnej branży spotkań oraz działalności opisywanych podmiotów. Kwestionariusz składał się z dwóch części. W pierwszej respondenci zostali poproszeni o dokonanie ogólnej oceny ważności wymienionych zadań *convention bureau*, a następnie tego, w jakim stopniu są one realizowane w podmiocie, który reprezentują. Drugą część stanowiły pytania metryczkowe.

W pytaniach odnoszących się do oceny respondentów korzystali oni ze skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało zadania nieważne i w niewielkim stopniu realizowane, a 5 – bardzo ważne i wypełniane w bardzo dużym stopniu. Taka konstrukcja pytań i skali odpowiedzi umożliwiła późniejsze zastosowanie analizy ważności-osiągnięć (*Importance-Performance Analysis*, IPA). Opracowali ją J.A. Martilla i J.C. James [1977] na potrzeby badania satysfakcji konsumentów, odnoszącej się do poszczególnych atrybutów produktu lub usługi. Przeprowadzenie analizy wskazuje na cztery możliwe kierunki działania (rys. 1), w zależności od tego, czy atrybut postrzegany jest jako ważny i jak oceniane są osiągnięcia podmiotu w jego przygotowaniu/świadczeniu. Stwierdzono, że ta metoda powinna również znaleźć zastosowanie w przypadku badania ról *convention bureau*, ze względu na określenie wagi poszczególnych zadań i możliwość wskazania, na których należałoby się bardziej skoncentrować, a których być może należałoby zaniechać.



Rys. 1. Macierz IPA

Źródło: [Martilla, James 1977].

Respondenci odnosili się do następujących zadań *convention bureau*:

1. Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań.
2. Poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (bidów).
3. Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań.

4. Współpraca z innymi CBs (narodowym, krajowymi i zagranicznymi).
5. Wytyczenie kierunków działań branży spotkań.
6. Prowadzenie badań branży spotkań.
7. Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów).
8. Koordynacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań.
9. Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym.
10. Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta.
11. Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.).
12. Promocja lokalnego produktu branży spotkań.

Każde z nich zostało przypisane do jednej z pięciu ról *convention bureau* (czego nie wiedzieli respondenci). Pierwsze cztery dotyczyły roli agenta, zadania nr 5 i 6 odnosiły się do roli przywódcy, 7 i 8 – koordynatora, 9, 10 i 11 – rzecznika, a 12 do twórcy wizerunku.

4. Wyniki

Respondenci odesłali 73 kwestionariusze (zwrot odpowiedzi równy 25%)³. Większość z nich pracowała jako manager (44%) lub dyrektor (39%), lecz ważniejszą informacją jest fakt, że 48% badanych zajmowało najwyższe stanowisko w *convention bureau* (n = 68). Reprezentowali oni głównie podmioty z Europy (56%). *Convention bureaux* z Ameryki Północnej to ok. 19% próby, a z Ameryki Południowej – ok. 11%. Natomiast zdecydowaną mniejszość stanowiły organizacje z Azji i Australii (po niecałe 7%). Badane podmioty działały przeciętnie od 24 lat (n = 68), zatrudniały średnio 25 pracowników na cały etat (n = 73) oraz przeciętnie miały do dyspozycji budżet w wysokości 8,7 mld USD (n = 57).

Miasta z próby przyporządkowano do poszczególnych grup (tab. 2), zgodnie z podziałem opracowanym dla całej zbiorowości (tab. 1). Jedyńm wyjątkiem jest połączenie grupy II i III w jedną (II) ze względu na ich niewielkie liczebności – stąd pięć, a nie sześć grup miast w tabeli 2. Ponownie najmniej liczna grupa liderów (I) odpowiadała za organizację największej liczby spotkań, a przeciętnie w każdym mieście z tej grupy przyjęto 142 spotkania międzynarodowe. Dla ostatniej grupy średnia liczba spotkań wyniosła 7, a w ponad 40% miast goszczono zaledwie niepełna 9% spotkań.

³ Dzięki czemu otrzymano próbę badawczą umożliwiającą wnioskowanie (dla wielkości frakcji równiej 50%, 95-procentowym przedziale ufności i 10-procentowym błędzie). Dla 5-procentowego błędu minimalna liczebność próby wynosiłaby 173 podmioty.

Tabela 2. Podstawowe informacje o grupach miast w próbie badawczej

Grupa	I	II	III	IV	V	Ogółem
Liczba miast	7	7	17	12	30	73
Udział miast	9,59%	9,59%	23,29%	16,44%	41,10%	100,00%
Średnia liczba spotkań	142	77	33	18	7	35
Udział spotkań	39,17%	21,23%	22,17%	8,62%	8,81%	100,00%
Średnia ocena ważności zadań (<i>Importance</i>)	4,2639	4,4643	4,4069	4,3561	4,3639	4,3749
Średnia ocena realizacji zadań (<i>Performance</i>)	4,0536	4,4167	4,1176	4,1092	3,9972	4,0904

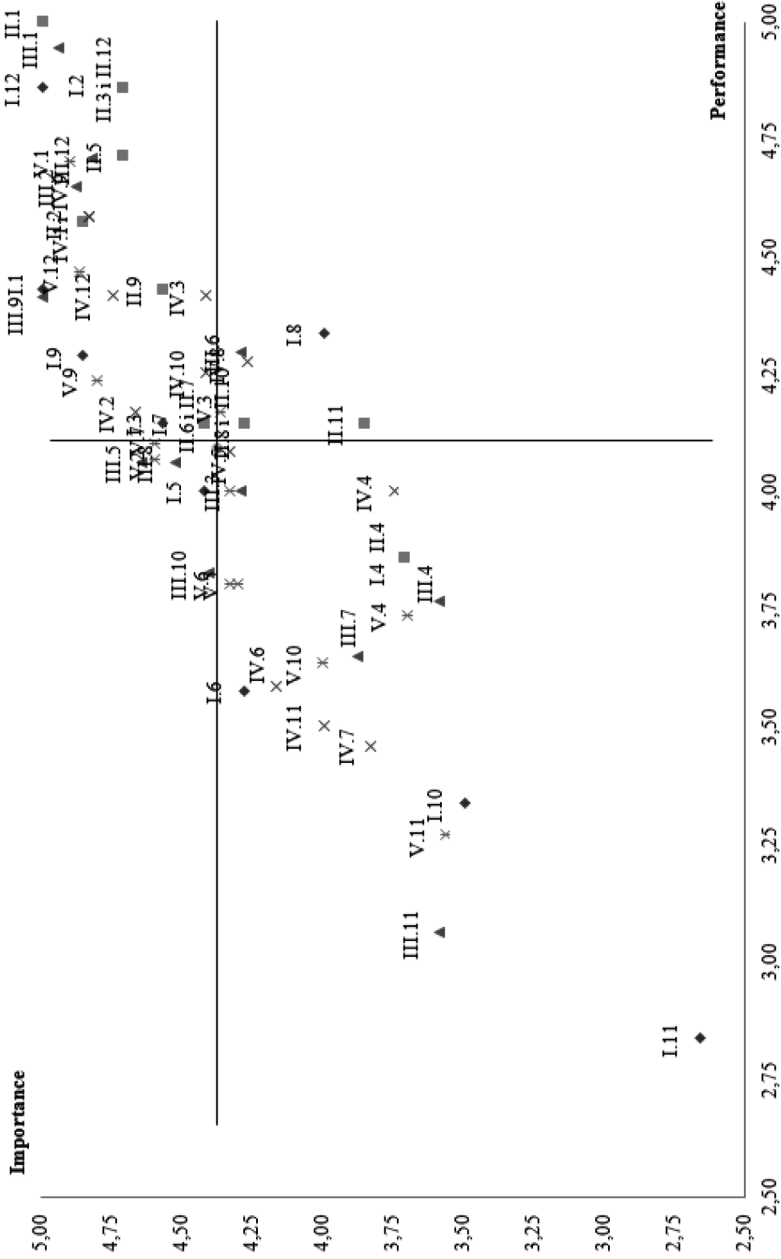
Źródło: opracowanie własne.

Przystępując do analizy ocen respondentów, należy stwierdzić, że wszystkie zadania zostały ocenione wysoko, ponieważ średnie dla ich ważności i realizacji były zbliżone lub wyższe od 4 (tab. 2). Co ciekawe, średnia ocena ważności zadań była najniższa w grupie I, natomiast poziom ich realizacji niżej ocenili jedynie przedstawiciele *convention bureaux* z grupy V. Z kolei najwyższe wartości obydwóch parametrów odnotowano w grupie II.

Analizując macierz IPA (rys. 2 i 3), należy stwierdzić, że zadania przypisane do jednej roli są zupełnie odmiennie oceniane. Jest to widoczne szczególnie dla roli rzeczownika, ponieważ podkreślanie znaczenia branży spotkań (9) jest oceniane z reguły jako bardzo ważne i w dużym stopniu realizowane, podczas gdy pośredniczenie w relacjach z władzami miasta (10) i innymi podmiotami (11) znajduje się blisko ogólnych średnich lub w ćwiartce zadań, które prawdopodobnie powinny zostać zaniechane⁴. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku roli agenta. Pierwsze trzy zadania (1, 2, 3), odnoszące się do związków z organizatorem, odnotowały bardzo wysokie lub wysokie oceny, a współpraca z innymi *convention bureaux* (4) była postrzegana jako zdecydowanie mniej ważna i słabiej realizowana. Z kolei koordynacja działań nie przynosi raczej zamierzonych efektów (8), a prawdopodobnie zadaniom przywódcy (5 i 6) należałoby poświęcić więcej uwagi.

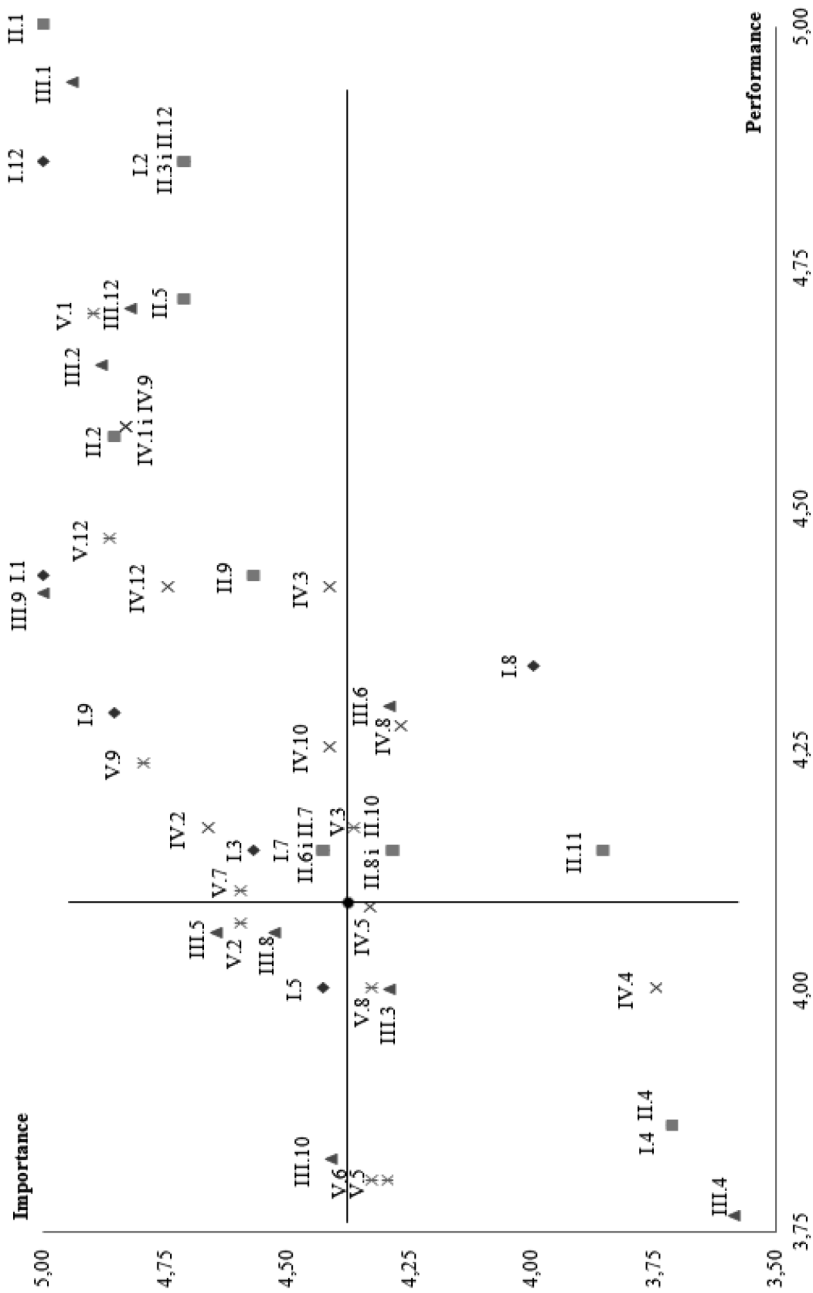
W przypadku liderów (grupa I) spodziewano się największej koncentracji zadań na wykresie, a wystąpiły tu największe rozbieżności w ocenach poszczególnych zadań. Respondenci w tej grupie największą wagę przypisywali promocji (I.12) oraz biernemu (I.1) i aktywnemu (I.2) pozyskiwaniu spotkań. Jednak co ciekawe, odpowiadanie na zapytania organizatorów (I.1) jako potencjalnie łatwiejsze zadanie było słabiej realizowane niż składanie oferty (I.2). Dość wysoko oceniono również tworzenie kompleksowego produktu (I.7), które ma duże znaczenie w ubieganiu się

⁴ Jednak szczegółowe wskazanie określonych strategii działania powinno nastąpić po stworzeniu odrębnego wykresu dla każdej grupy (ze średnimi danej grupy, a nie ogólnymi jako wartościami granicznymi).



Rys. 2. Macierz IPA dla badanych miast

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Macierz IPA dla badanych miast c.d. (uszczegółowienie)

Źródło: opracowanie własne.

o spotkania. Z kolei zadaniami, które traktowano jako zdecydowanie mniej ważne, były współpraca z innymi *convention bureaux* (I.4) oraz pośredniczenie w relacjach między branżą a władzami miasta (I.10) i innymi podmiotami (I.11).

5. Zakończenie

Ze względu na największe rozbieżności w ocenach zadań w grupie I należy stwierdzić, że hipoteza o łączeniu podstawowych ról *convention bureau* przez podmioty z miast należących do czołówki rankingu ICCA została zweryfikowana negatywnie. Może to wynikać z doświadczenia i umiejętności identyfikacji zadań, które są ważne z perspektywy rozwoju lokalnej branży spotkań i koncentracji na nich, przy równoczesnym ograniczeniu wysiłków na realizację mniej istotnych zadań. Kluczowa jest więc specjalizacja. Ponadto, analizując ogółem poszczególne role i przypisane do nich zadania, można przypuszczać, że role te powinny być dookreślane nie przez obszar działalności, a raczej przez relacje z podmiotami, z którymi *convention bureau* wchodzi w interakcje (organizatorem, przedsiębiorcami branży spotkań i innymi). Z kolei mimo różnic w ocenie poszczególnych zadań w badanych grupach należy stwierdzić, że wskazane zadania są ważne i w dużym stopniu realizowane, co wynika z faktu, że wszystkie oceny przewyższały wartość środkową (równą 3).

Dokonana analiza wymaga jednak pogłębienia nie tylko o bardziej szczegółową interpretację wyników w poszczególnych grupach, lecz także o identyfikację czynników, które mogły mieć wpływ na ważność i stopień realizacji wymienionych zadań. Oceny te mogły wynikać chociażby z niewystarczających zasobów finansowych czy kadrowych, ograniczających zakres działalności. Ponadto w badaniu skoncentrowano się na zagranicznych *convention bureaux*, a dużą wartość poznawczą mogłoby mieć również przedstawienie na ich tle polskich podmiotów.

Literatura

- Beaver A., 2005, *A Dictionary of Travel and Tourism Terminology*, CABI Publishing, Oxon.
- Borodako K., Berbeka J., Rudnicki M., 2015, *Zarządzanie innowacjami w przemyśle spotkań*, C.H. Beck, Warszawa.
- Borzyszkowski J., 2005, *Convention bureau jako podmiot odpowiedzialny za promocję turystyki biznesowej i kongresowej*, *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, nr IV (1), s. 40-46.
- Celuch K., 2005, *Definicje i interpretacje pojęć*, [w:] *Turystyka biznesowa. Produkt i promocja*, Stowarzyszenie Konferencje i Kongresy w Polsce, Warszawa, s. 1-12.
- Cieślakowski K., 2014, *Ekonomiczne skutki spotkań konferencyjnych*, [w:] Grzegorzczak A., Majewski J., Wróblewski S. (red.), *Innowacje w przemyśle spotkań*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 109-128.
- Ford R.C., Peepers W.C., 2007, *The past as prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history*, *Tourism Management*, no. 28 (4), s. 1104-1114.
- Ford R.C., Peepers W.C., 2008, *Managing Destination Marketing Organization. The Tasks, Roles, Responsibilities of the Convention and Visitors Bureau Executive*, ForPer Publications, Orlando.

- Gartrell R.B., 1988, *Destination Marketing for Convention and Visitors Bureaus*, Kendall/ Hunt Publishing Company, Iowa.
- Gartrell R.B., 1992, *Convention and Visitor Bureau. Current Issues in Management and Marketing*, Journal of Travel & Tourism Marketing, no. 1 (2), s. 71-78.
- Getz D., Anderson D., Sheehan L., 1998, *Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaus in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaus*, Tourism Management, no. 19 (4), s. 331-340.
- Golden-Romero P., 2007, *Hotel Convention Sales, Services, and Operations*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam, Boston, Heidelberg, London, New York, Oxford, Paris, San Diego, San Francisco, Singapore, Sydney, Tokyo.
- ICCA 2016. ICCA Statistics Report 2015, <http://www.iccaworld.com/cdps/cditem.cfm?nid=4036>. (15.05.2016).
- Kruczek Z., Zmysłony P., 2014, *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków.
- Martilla J.A., James J.C., 1977, *Importance-Performance Analysis*, Journal of Marketing, no. 41 (1), s. 77-79.
- Morrison A.M., Bruen S.M., Anderson D.J., 1997, *Convention and Visitor Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets*, Journal of Travel & Tourism Marketing, no. 7 (February 2015), s. 1-19.
- Pawlicz A., 2007, *Convention bureau jako forma współpracy publiczno-prywatnej w zakresie promocji turystyki biznesowej w wybranych miastach nadbałtyckich*, [w:] Rapacz A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, Jeremen Press, Jelenia Góra, s. 281-288.
- Piechota N., 2015, *Convention Bureaux jako instytucje wpływające na konkurencyjność miast – ujęcie teoretyczne*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, nr 40, s. 83-93.
- Rogers T., 2013, *Conferences and Conventions. A Global Industry*, Routledge, Taylor & Francis Group, London–New York.
- Sidorkiewicz M., 2011, *Turystyka biznesowa*, Difin, Warszawa.
- Swarbrooke J., Horner S., 2001, *Business Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Wang Y., 2008, *Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus*, Journal of Vacation Marketing, no. 14 (3), s. 191-209.