

CONVENTION BUREAU JAKO INSTYTUCJA OGRANICZAJĄCA KOSZTY TRANSAKCYJNE W BRANŻY SPOTKAŃ¹

*Natalia Piechota**

Abstrakt

Cel. Identyfikacja kosztów transakcyjnych występujących w branży spotkań oraz wskazanie możliwości ich ograniczania przez organizacje typu convention bureau (CB).

Metoda. Analiza kosztów transakcyjnych w branży spotkań i wpływu convention bureau na ich wysokość została przeprowadzona na podstawie badań literaturowych.

Wyniki. Convention bureau oddziałuje przede wszystkim na rynkowe i publiczne koszty transakcyjne, jako instytucja tworząca określony porządek instytucjonalny oraz kształtująca środowisko instytucjonalne. Największe możliwości w zakresie ograniczania kosztów transakcyjnych ma na etapie przed uzyskaniem przez dane miasto prawa do goszczenia określonego wydarzenia i przed zawarciem wiążących umów.

Ograniczenia badań i wnioski. Wnioski zostały wysunięte na podstawie rozważań literaturowych, otrzymane rezultaty wymagają więc empirycznej weryfikacji.

Implikacje praktyczne. Identyfikacja kosztów transakcyjnych umożliwia pełniejsze wyjaśnienie zjawisk zachodzących w branży spotkań i powinna znacząco ułatwić porównanie różnych rozwiązań instytucjonalnych wykorzystywanych podczas powoływania do życia convention bureaux. Ma to istotne znaczenie w szczególności podczas analizy polskiego rynku spotkań, na którym powyższe instytucje działają od stosunkowo krótkiego czasu i brakuje regulacji prawnych na szczeblu krajowym określających ich status, formę organizacyjną czy ramy funkcjonowania.

Oryginalność pracy. Jak dotąd problem występowania kosztów transakcyjnych w turystyce był rzadko podejmowany w publikacjach naukowych, a w odniesieniu do branży spotkań pomijano tę tematykę. Zatem niniejszy artykuł, przynajmniej częściowo, wypełnia aktualną lukę wiedzy, dotyczącą kształtowania się kosztów transakcyjnych w branży spotkań oraz możliwości oddziaływania na ich wysokość przez takie instytucje, jak convention bureaux.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentujący koncepcje teoretyczne.

Słowa kluczowe: convention bureau, CVB, branża spotkań, koszty transakcyjne, instytucje.

* Mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Turystyki; e-mail: natalia.piechota@ue.poznan.pl.

¹ Artykuł został przygotowany w ramach projektu „Rola convention bureau w kształtowaniu konkurencyjności miasta”, nr 2015/17/N/HS4/00386, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Wprowadzenie

Prace przedstawicieli Nowej Ekonomii Instytucjonalnej (NEI) znacząco wpłynęły na rozwój nauk ekonomicznych, wzbogacając pojęcie instytucji i wskazując ich rolę w regulacji procesów gospodarczych oraz wprowadzając do analizy procesów i struktur ekonomicznych kategorię kosztów transakcyjnych. Przyczyniły się tym samym do wyjaśnienia problemów pomijanych lub opisanych w niewystarczającym stopniu przez inne nurty badawcze. Przedstawione koncepcje nie tracą na aktualności i nadal stanowią podstawę teoretyczną kolejnych prac badawczych, w tym także o charakterze aplikacyjnym. Stanowiły też inspirację dla niniejszych rozważań, poświęconych zagadnieniu funkcjonowania i rozwoju branży spotkań, którą tworzą podmioty zajmujące się organizacją, promocją oraz zarządzaniem spotkaniami i wydarzeniami biznesowymi i która coraz częściej jest doceniana jako ważny sektor gospodarki [UNWTO 2014]. Jej rozwój wymaga jednak doskonalenia dotychczasowej struktury podmiotowej. Porównanie różnych rozwiązań jest możliwe dzięki analizie kosztów transakcyjnych, a jednym z nich jest powoływanie do życia instytucji zarządzających branżą spotkań – convention bureaux².

W związku z powyższym, w niniejszej pracy skoncentrowano się na identyfikacji kosztów transakcyjnych występujących w branży spotkań oraz wykazaniu, w jaki sposób convention bureau może ograniczać wysokość tych kosztów. Założono, że podmiot ten oddziałuje na koszty transakcyjne dwutorowo: jako instytucja-organizacja będąca jednym z podmiotów branży spotkań oraz jako instytucja kształtująca otoczenie, warunki do działania dla innych jednostek. Całość rozważań jest prowadzona głównie w oparciu o badania literaturowe. Rozpoczyna je przegląd stanowisk instytucjonalistów i neoinstytucjonalistów w kwestii zakresu pojęciowego instytucji oraz definiowania i klasyfikowania kosztów transakcyjnych. Scharakteryzowano również branżę spotkań oraz omówiono cel i zakres działania convention bureau. Wszystko to pozwoliło podjąć próbę wyodrębnienia kosztów transakcyjnych w omawianej branży oraz wskazania możliwości ich racjonalizacji za sprawą powołania instytucji – convention bureau.

Pojęcie instytucji i kosztów transakcyjnych w ekonomii

Posługując się w życiu codziennym terminem „instytucja” używa się go przede wszystkim w znaczeniu: „zakładu o charakterze publicznym, który zajmuje się określonym zakresem spraw”, zapominając często, że we-

² W polskiej literaturze próbowano wprowadzać różne tłumaczenia tego terminu: Biuro Kongresów [Kruczek, Zmyślony 2014], Biuro Konferencji i Kongresów [Pawlicz 2011], Biuro Spotkań [Poland Convention Bureau 2013] czy Biuro Marketingu Miejsc [Celuch, Meeting Planner 2015]. Żadne jednak się nie przyjęło i powszechnie stosowana jest oryginalna nazwa.

dług *Słownika języka polskiego* PWN jest zaledwie jedna z trzech definicji tego pojęcia [Dubisz 2008]. Kolejne odnoszą się do: zestawu obowiązujących norm oraz organizacji, funkcjonującej na ich podstawie. Szerokie pojmowanie instytucji jest zbieżne z tym, jak rozumie ten termin T. Veblen, który utożsamia je z nawykami i sposobami myślenia i którego uznaje się za prekursora w podjęciu problemu znaczenia instytucji w ekonomii [Iwanek, Wilkin 1998; Romanow 1997]. Inny przedstawiciel nurtu instytucjonalnego – J. Commons – prezentuje odrębne podejście do definiowania instytucji, ponieważ uznaje je za „działające układy” (ang. *going concern*), stanowiące ramy działalności człowieka [Commons 1934, s. 146 za: Stankiewicz 2012, s. 46]. Kolejne prace i badania z zakresu powyższej tematyki, zamiast doprecyzować odpowiedź na pytanie, czym są instytucje, dostarczyły następnych, nieco odmiennych wyjaśnień tego pojęcia. D.C. North [1990] uznaje je za reguły gry, S. Pejovich [1990] za regulacje ludzkich interakcji, a K. Arrow [1969] za normy zachowań społecznych. Można zatem stwierdzić, że instytucje pełnią funkcję pewnych ograniczeń działalności człowieka, które mogą mieć charakter wewnętrzny – gdy kształtują się na skutek zmiany postaw i nawyków myślenia, lub zewnętrzny – kiedy to narzucone normy i zasady determinują jego zachowanie [Kuder 2011].

Złożoność pojęcia „instytucja” i różnorodność jego interpretacji rodzą pytanie: Czy organizacje można uznać za instytucje, czy za odrębną kategorię? D.C. North [1990] zdecydowanie odróżnia powyższe dwa terminy twierdząc, że skoro instytucje są pewnymi regułami gry społecznej, to analogicznie organizacje występują w roli graczy, którzy według nich postępują. Zdaniem innych autorów organizacje należy uznać za instytucje. Pogląd taki reprezentują m.in. G.M. Hodgson [2006], J.E. Stiglitz [Stiglitz 2000, s. 19 za: Kuder 2011, s. 86] i O.E. Williamson [1998a]. Ostatni z wymienionych wyjaśnił takie stanowisko odwołując się do złożoności diskutowanego pojęcia, uzasadniającej dokonanie następującej klasyfikacji instytucji. Zdaniem O.E. Williamsona [1998b] analizę instytucji można prowadzić na czterech poziomach: zakorzenienia czy osadzenia, środowiska instytucjonalnego, zarządzania oraz alokacji zasobów i zatrudnienia. Pierwszy z nich odnosi się do kultury, zwyczajów i tradycji, a więc do instytucji nieformalnych, czyli takich, które nie są stanowione przez prawo [Stankiewicz 2012]. Drugi poziom obejmuje instytucje formalne, będące regułami gry, a kolejny poziom to już sama gra, czyli zawieranie transakcji. Ostatni poziom nawiązuje do analizy marginalnej i decyzji podejmowanych w podmiotach gospodarczych dotyczących alokacji zasobów i zatrudnienia [Williamson 1998b].

Z przedstawioną klasyfikacją wiąże się rozróżnienie dokonane przez L. Davisa i D.C. Northa [1970], którzy zaproponowali dwie podstawowe kategorie instytucji: środowisko instytucjonalne (*institutional environment*) oraz porządek instytucjonalny (*institutional arrangement*) lub inaczej struktury zarządcze (*government structure*), które odpowiadają drugiemu i trzeciemu

poziomowi analizie wg O.E. Williamsona. O ile zatem środowisko tworzy warunki do funkcjonowania dla wszystkich podmiotów rynkowych, o tyle porządek obejmuje tylko jednostki, które działają w ramach określonej struktury zarządczej. L. Davis i D.C. North [1970] utożsamiają tym samym porządek instytucjonalny z umową warunkującą kooperację lub konkurencję podmiotów, którą należy uznać za synonim instytucji. Natomiast struktury zarządcze to m.in. firmy, związki zawodowe, organizacje non profit czy długoterminowe kontrakty. Niezależnie od przedstawionych stanowisk – za W. Stankiewiczem [2012, s. 50] – można wyróżnić trzy podstawowe funkcje instytucji, czyli:

- regulację zachowań ludzi, aby wyeliminować, ograniczyć lub przynajmniej kompensować wzajemne szkody;
- obniżanie kosztów zawierania transakcji przez ułatwianie kontaktów i dostępu do rynku towarów;
- organizowanie procesu wymiany informacji, a przez to ułatwianie procesu uczenia się.

Z drugą z wymienionych funkcji – uznawaną często za podstawową [Iwanek, Wilkin 1998; Kowalska 2005] – wiąże się zagadnienie kosztów transakcyjnych. Także i ten termin nie ma jednej, ogólnie przyjętej definicji. Na samo zagadnienie występowania pewnych rodzajów kosztów wykorzystania mechanizmu cenowego uwagę zwrócił R.H. Coase [1937], który nie używał jednak jeszcze pojęcia „koszty transakcyjne”. Termin ten pojawił się w literaturze naukowej w 1940 roku w artykule T. Scitovsky’ego pt. *A Study of Interest and Capital* [Hardt 2008], natomiast jego rozwinięcie i wprowadzenie na stałe na grunt ekonomii przypisuje się O.E. Williamsowi [Iwanek, Wilkin 1998]. Jego zdaniem, koszty transakcyjne – będące zjawiskiem, którego nie można całkowicie wyeliminować z rzeczywistości gospodarczej – wiążą się z różnymi wariantami kontraktowania, a więc ich analiza sprowadza się głównie do porównań alternatyw, a nie bezwzględnego pomiaru ich wielkości, który w praktyce jest zadaniem niezmiernie trudnym [Williamson 1998a, s. 35].

Z kolei K. Arrow [1969, s. 1] zaproponował szerokie rozumienie kosztów transakcyjnych, stwierdzając, że są to „koszty funkcjonowania systemu gospodarczego”. Definicję tę uzupełnił W. Stankiewicz [2012, s. 142], który przyjął, że koszty transakcyjne „są częścią łącznych kosztów funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego, która obejmuje nakłady zasobów ponoszone w trakcie zawierania i realizacji wszystkich typów transakcji”. Natomiast A. Tur utożsamia koszty transakcyjne z kosztami budowania relacji w związku z zawarciem transakcji, które obejmują zarówno poniesione wydatki, jak i czas poświęcony na kształtowanie tych relacji [Tur 2011, s. 174-176].

Powyższe różnorodne podejścia w definiowaniu kosztów transakcyjnych łączy klasyfikacja zaproponowana przez E.G. Furubotna i R. Richtera [2000]. Autorzy wyróżniają: rynkowe, hierarchiczne oraz publiczne koszty

transakcyjne³, odnoszące się odpowiednio do kosztów [Furubotn, Richter 2000, s. 44-47]:

- przygotowania i realizacji kontraktu,
- powstających wewnątrz przedsiębiorstwa i wynikających z jego struktury organizacyjnej (np. koszty nadzoru nad pracownikami),
- wynikających z konieczności zapewnienia warunków do funkcjonowania systemu polityczno-gospodarczego, dostarczania dóbr publicznych oraz kształtowania otoczenia instytucjonalnego dla działających w nim podmiotów.

Na podstawie powyższej klasyfikacji można stwierdzić, że koszty transakcyjne odnoszą się do trzech rodzajów relacji: między przedsiębiorcami (koszt rynkowy), między przedsiębiorcą a jego pracownikiem (hierarchiczny) oraz między jednostkami administracji państwowej (publiczny), choć w ostatnim przypadku równie zasadne wydaje się uwzględnienie relacji: administracja państwowa – przedsiębiorca [Tur 2011].

Dla mniejszych rozważań istotne znaczenie ma również – dokonany przez O.E. Williamsona – podział kosztów ze względu na etap, na jakim się one pojawiają. Rozróżnia on bowiem koszty *ex ante* i *ex post* [Williamson 1998a]. Pierwsza grupa obejmuje koszty poprzedzające zawarcie umowy (koszty projektowania, negocjowania oraz zabezpieczenia kontraktu), natomiast druga – koszty działań zapewniających realizację postanowień kontraktowych w sytuacji niedostosowania do bieżących uwarunkowań, konieczności renegocjacji, rozstrzygania sporów i zabezpieczeń. Obie kategorie określa się odpowiednio: kosztami koordynacji i zabezpieczenia, a szeroką listę przykładów przedstawia G. Sobecki [2011]. Koszty transakcyjne dzieli się też stosując kryterium racjonalności, wyodrębniając koszty niezbędne oraz nadmierne, które występują, gdy nakłady ponoszone w związku z transakcją nie skutkują zwiększeniem użyteczności, czy wręcz ją pomniejszają [Zbroińska 2011].

Koszty transakcyjne odnoszą się do wszelkich transakcji gospodarczych, ale w przypadku poszczególnych branż i sektorów nierzadko występuje potrzeba identyfikacji ich specyficznych rodzajów. Dlatego sektorowa analiza środowiska i porządku instytucjonalnego oraz istniejących kosztów transakcyjnych powinna ułatwić porównanie różnych rozwiązań problemów charakterystycznych dla określonej branży i umożliwić wyodrębnienie najlepszej metody działania w poszczególnych sytuacjach. Tematyka ta była jednak rzadko podejmowana w badaniach rynku turystycznego [m.in. Pawlicz 2012, 2009; Szumilak 2007], natomiast w przypadku branży spotkań nie pojawiły się jesz-

³ W polskiej literaturze spotyka różne tłumaczenia z języka angielskiego ostatnich dwóch wymienionych rodzajów kosztów. Koszty hierarchiczne określane są jako koszty zarządzania [Godłów-Lęgiędź 2009], zarządcze [Tur 2011] lub menedżerskie [Gurdziński 2010; Kowalska 2005; Staniek 2005; Zbroińska 2011]. Natomiast koszty publiczne ujmowane są jako koszty polityczne [Godłów-Lęgiędź 2009; Gurdziński 2011, Kowalska 2005; Tur 2011].

cze żadne publikacje naukowe z tego zakresu⁴. Dlatego w dalszej części pracy zostanie przeprowadzona identyfikacja kosztów transakcyjnych w branży spotkań, którą poprzedzi charakterystyka omawianego rynku.

Rola convention bureau w branży spotkań

Pojęcie „branża spotkań” często stosowane jest zamiennie z terminem „turystyka biznesowa”, choć nie są one w pełni tożsame [Świątecki 2005]⁵. Turystyka biznesowa definiowana jest jako wyjazdy osób w związku z ich pracą [Davidson 1994 za: Swarbrooke, Horner 2001, s. 3; Medlik 1995, s. 54], podczas których korzystają też z bazy turystycznej [Gołembski 2009, s. 17]. Natomiast branżę spotkań w raporcie Poland Convention Bureau [2013] określono jako „sektor gospodarki związany z organizacją, promocją oraz zarządzaniem spotkaniami i wydarzeniami biznesowymi, w tym: kongresami, konferencjami, targami, wydarzeniami firmowymi oraz podróżami motywacyjnymi” [Poland Convention Bureau 2013, s. 50-51]. W przypadku turystyki biznesowej podkreślany jest więc aspekt popytowy – turystów zgłaszających potrzebę odbycia podróży w celach zawodowych, a dla branży spotkań – podażowy, ponieważ definicja tego pojęcia odnosi się do produktów, jakimi są powyższe wydarzenia. Ponadto mogą w nich wziąć udział zarówno turyści, jak i osoby, które w myśl rekomendacji UNWTO [2010a] nimi nie są, ponieważ nie nocują w miejscu, do którego się udały. Kluczowa jest zatem działalność podmiotów gospodarczych, a nie charakterystyka finalnych konsumentów, czyli uczestników wydarzenia.

Rynek spotkań tworzą dwie kategorie nabywców: instytucjonalni i indywidualni (czyli odpowiednio: płatnicy i korzystający z usług) oraz niejednorodna grupa dostawców, a także pośrednicy, działający w imieniu jednej z powyżej wymienionych stron – popytowej lub podażowej [Cieślakowski 2014; Davidson, Cope 2003; Swarbrooke, Horner 2001]. Wśród pośredników reprezentujących lokalnych przedsiębiorców z branży spotkań kluczowym aktorem jest convention bureau (CB). Często funkcjonuje ono jako convention and visitors bureau (CVB)⁶, a więc łączy obsługę segmentów podróży w celach zawodowych oraz wypoczynkowych i dlatego utożsamia

⁴ Pierwsze kroki w kierunku badania kosztów transakcyjnych w branży spotkań podjęła N. Piechota [2016b].

⁵ Innymi sformułowaniami odnoszącymi się do branży spotkań i podróżowaniem w celach biznesowych są m.in. przemysł spotkań, branża eventowa, turystyka kongresowa, rynek konferencyjny, branża lub rynek MICE – *meetings, incentives, conferences, exhibitions* lub *events* [Cieluch 2014], MEEC – *meetings, expositions, events, conventions* [Borodako, Berbeka, Rudnicki 2015] oraz MCCI – *meetings, congresses, conventions, incentive* [UNWTO, ETC 2015].

⁶ Termin: *convention and visitors bureau* jest używany przede wszystkim w odniesieniu do instytucji działających w Ameryce Północnej i Południowej oraz na Karaibach.

się je z DMO, czyli destination management organization [Kozak, Baloglu 2011; Getz, Anderson i Sheehan 1998; Wang 2008]. Choć często zadania tych podmiotów pokrywają się [Pawlicz 2011], to w przypadku samego CB nie należy uznać za słuszne używanie tych dwóch pojęć jako synonimów, szczególnie w odniesieniu do polskiego rynku spotkań. Można natomiast potraktować CB jako „wyspecjalizowane DMO, którego cele i działania nakierowane są na branżę spotkań i wydarzeń” [Piechota 2015, s. 84].

W definicjach tego podmiotu autorzy wskazują, że CB ma reprezentować miasto [Poland Convention Bureau 2013], służyć wsparciem organizatorom wydarzeń [Celuch, Meeting Planner 2015; UNWTO 2010b], doradzać i informować, nie faworyzując żadnej ze stron [Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015; Pawlicz 2007], albo koncentrować się na sferze marketingu [Ford i Peeper 2008] lub tylko na promocji [Sidorkiewicz 2011]. Łącząc powyższe podejścia i dołączając do nich inne opinie na temat ról, jakie pełni CB w branży spotkań [m.in. Gartrell 1988; Getz, Anderson, Sheehan 1998; Wang 2008], zakres działalności tego podmiotu można opisać w pięciu podstawowych funkcjach:

- przywódcy (lidera),
- koordynatora,
- przedstawiciela (inaczej agenta lub sprzedawcy),
- rzecznika,
- twórcy wizerunku.

Ostatnia z wymienionych odnosi się do wspomnianej sfery promocji, natomiast jako lider CB ma wyznaczać kierunki i standardy działań miejscowej branży spotkań. W tym celu CB powinno stale monitorować rynek i prowadzić niezbędne badania. Ponadto, ze względu na złożoność lokalnego produktu i podmiotów go tworzących, konieczna jest koordynacja wspólnych wysiłków w celu maksymalizacji zakładanych efektów. Proces pozyskiwania wydarzeń [ICCA 2009; UNWTO, ETC 2015] wymaga z reguły udziału przedstawiciela dostawców (wcielającego się niejako w rolę sprzedawcy kompleksowego produktu miasta) i prezentowania ich oferty, która często jest uzupełniana ofertą kulturalną miasta, a także wiąże się potrzebą zapewnienia wsparcia ze strony samorządu i innych podmiotów. Dlatego branża spotkań potrzebuje reprezentowania swoich interesów również wewnątrz miasta. Tym samym CB jako rzecznik lobbuje na rzecz branży spotkań w mieście, a jako przedstawiciel występuje w imieniu aglomeracji poza jej granicami.

Convention bureau jako instytucja ograniczająca koszty transakcyjne

Przyjmując stanowisko, że koszty budowania relacji należy zaliczyć do kosztów transakcyjnych [Tur 2011], to w branży spotkań powstają one na kanwie czterech grup relacji [Piechota 2016a]:

- między organizatorem wydarzenia a przedsiębiorcami z branży,
- wewnątrz branży (czyli między przedsiębiorcami ją tworzącymi),
- między przedsiębiorcami a przedstawicielami samorządu,
- między organizatorem a przedstawicielami samorządu.

W tabeli 1 przedstawiono podstawowe rodzaje kosztów transakcyjnych, które powstają podczas kształtowania się powyższych relacji. Pierwsza grupa odnosi się do relacji między nabywcą a dostawcami i obejmuje kluczowe kwestie związane z zawieraniem umów. Poprzedza je gromadzenie informacji przez organizatora o miastach, w których może się odbyć jego wydarzenie, a ze strony lokalnej branży – poszukiwanie możliwości oraz aktywne uczestnictwo w procesie ubiegania się o określone spotkanie. Podobne działania pojawiają się w ramach współpracy wewnątrz branży, które są uzupełnione przez konieczność stworzenia kompleksowej oferty dla potencjalnych odbiorców i jej promowania. Zaliczyć do nich należy również ustalenie strategicznego kierunku działań całej branży, określające, o jakie wydarzenia się ubiegać, jakie cele operacyjne brać pod uwagę (poza możliwością indywidualnego zysku), jak lokalny produkt powinien być rozwijany, a także niezbędne do realizacji tych ustaleń prowadzenie badań rynku. W procesie pozyskiwania spotkania niezbędne może być również wskazanie przedsta-

Tab. 1. Koszty transakcyjne w branży spotkań
Tab. 1. Transaction costs in the meetings industry

Relacja	1. Branża spotkań – organizator	2. Wewnątrz branży spotkań	3. Branża spotkań – samorząd	4. Organizator – samorząd
Koszty transakcyjne	<ul style="list-style-type: none"> – Pozyskiwanie wydarzeń. – Poszukiwanie informacji o miastach. – Negocjacje. – Zawieranie kontraktów. – Organizacja wydarzenia. – Ewentualny arbitraż. 	<ul style="list-style-type: none"> – Stworzenie kompleksowej oferty. – Promocja oferty. – Tworzenie i wdrażanie branżowej strategii. – Pozyskiwanie wydarzeń. – Zwieranie kontraktów z partnerami z regionu (poszukiwanie informacji, negocjacje, realizacja umowy, ewentualny arbitraż). – Prowadzenie badań. 	<ul style="list-style-type: none"> – Inwestycje infrastrukturalne. – Spójna promocja miasta. – Tworzenie i koordynacja kalendarza wydarzeń. – Udostępnianie instytucji kultury innych na potrzeby branży spotkań. – Efekty zewnętrzne. – Pozyskiwanie wydarzeń. – Rozwiązywanie ewentualnych konfliktów interesów. – Prowadzenie badań. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dotacje. – Efekty zewnętrzne. – Pozyskiwanie wydarzeń. – Udostępnianie instytucji kultury innych na potrzeby organizacji wydarzenia. – Wizerunek miasta.

Źródło: Opracowanie własne / **Source:** Own elaboration

wiciela branży, a w przypadku wszystkich powyższych kwestii problem stanowi określenie, kto powinien za nie odpowiadać.

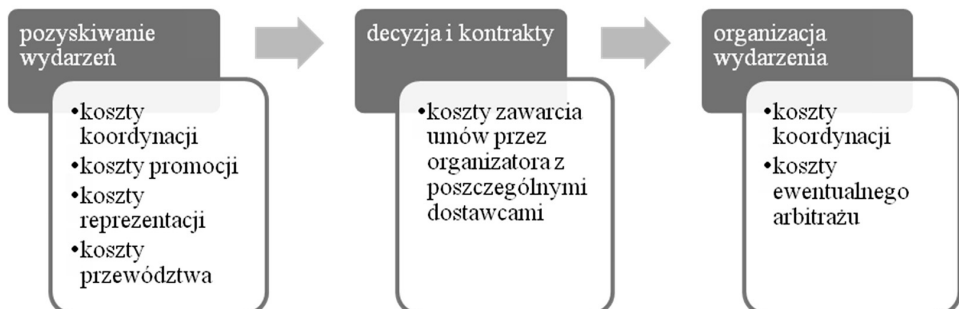
Lokalna branża spotkań z reguły nie może się rozwijać bez udziału przedstawicieli samorządu, których udział w ubieganiu się o goszczenie wydarzenia bywa bardzo ważnym czynnikiem (tab. 1). Ponadto wiele inwestycji prowadzonych jest wspólnie lub bezpośrednio; oddziałują one na konkurencyjność omawianego sektora (taka sytuacja będzie miała miejsce np. w przypadku poprawy dostępności komunikacyjnej miasta). Przedsiębiorcom z rynku spotkań powinno też zależeć, aby działania promocyjne miasta były spójne z wizerunkiem, jaki starają się wypracować, a także by wzbogacić lokalny produkt biznesowy o ofertę kulturalną. Z kolei samorządowcy powinni być zainteresowani pozytywnymi efektami związanymi z rozwojem branży spotkań i ograniczaniem negatywnych zjawisk, wynikających np. ze zbyt dużej liczby różnych wydarzeń odbywających się w tym samym czasie, dbając równocześnie o pogodzenie różnych grup interesów. Poza tym organizatorzy często oczekują wsparcia ze strony władz lokalnych, a ważnym czynnikiem decydującym o wyborze określonego miejsca jest jego wizerunek, przy czym różnorodne wydarzenia pomagają go kształtować, więc zachodzi sprzeczanie zwrotne.

Wobec powyższych kosztów transakcyjnych CB powinno być instytucją łączącą wymienione grupy podmiotów, a tym samym ułatwiającą nawiązywanie relacji między nimi. Powinno być to możliwe na skutek wypełniania przez ten podmiot jego pięciu kluczowych funkcji: lidera, koordynatora, przedstawiciela, rzecznika i twórcy wizerunku [Piechota 2015]. Jako agent, CB miałoby wpływ na kontakty branży z organizatorem, jako rzecznik – z jednostkami administracyjnymi, działając jako lider i koordynator poprawiałoby współpracę między przedsiębiorcami, natomiast sfera promocji zostałaaby ujednoczona między branżą a miastem – w celu skutecznego przyciągania organizatorów. Wypełnianie tych ról wiąże się z zasadą, iż powinno się traktować CB jako instytucję w wąskim i szerokim znaczeniu tego słowa. Wynika to z sytuacji, że jest fizycznie istniejącą organizacją, która przejmuje część kompetencji innych podmiotów, skupiając je w swojej sieci współpracy i ograniczając ich koszty transakcyjne. W tym kontekście można ją uznać za strukturę zarządczą. Z drugiej strony tworzy również warunki do działania dla innych jednostek w branży i w mieście, a tym samym kształtuje środowisko instytucjonalne. Może to uczynić ograniczając niepewność pracy z innymi podmiotami, m.in. poprzez podnoszenie wiarygodności partnerów czy wprowadzanie standardów działalności w branży.

Odwołując do poszczególnych klasyfikacji kosztów transakcyjnych należy stwierdzić, że CB powinno wpływać głównie na rynkowe i publiczne koszty transakcyjne, a także koszty *ex ante* i *ex post*. Redukcja kosztów rynkowych sprowadza się przede wszystkim do ograniczenia niepewności współpracy między poszczególnymi grupami podmiotów, natomiast reduk-

cja kosztów publicznych – do zapewnienia lepszych warunków ich funkcjonowania. Może tworzyć zarówno pewne ramy formalne w postaci kodeksów czy systemów rekomendacji lub nieformalne, oparte na niepisanych zasadach. W przypadku kosztów hierarchicznych będą się one wiązały właściwie tylko z decyzją poszczególnych jednostek gospodarczych i administracyjnych, czy część kompetencji z zakresu reprezentowania tego podmiotu oraz promocji przenieść na CB, które dysponuje większymi możliwościami pozyskiwania partnerów, ze względu na szeroką sieć współpracy. Tym samym koszty transakcyjne przekazania części odpowiedzialności na CB będą niższe niż w przypadku pozostawienia ich w ramach wewnętrznych struktur. Zwłaszcza że działania promocyjne mają charakter dóbr publicznych [Pawlicz 2012]. Dodatkowo, ze względu na ekspercką wiedzę, wynikającą ze współpracy z różnymi podmiotami oraz doświadczenia w tym zakresie, przedstawiciele CB powinni również prawidłowo określać, które koszty transakcyjne należy uznać za niezbędne, a które za nadmierne z perspektywy całej lokalnej branży spotkań.

CB powinno też wpływać zarówno na koszty *ex ante*, jak i *ex post*. Koszty transakcyjne w branży spotkań powstają na trzech etapach: 1) pozyskiwania wydarzeń, 2) decyzji i kontraktów, 3) organizacji wydarzenia (ryc. 1). Pierwszy z nich obejmuje koszty koordynacji, wynikające z konieczności stworzenia spójnej oferty i zapewnienia atmosfery współpracy w branży. Koszty promocji wiążą się z zaprezentowaniem miasta jako dobrej lokalizacji na rynku spotkań, ale często też miejsca odpowiedniego do prowadzenia biznesu oraz spędzania wolnego czasu. Miasto i działające w nim podmioty potrzebują też reprezentanta, który będzie dostarczał wiarygodnych informacji potencjalnym partnerom oraz lidera, który na podstawie fachowej wiedzy i opinii interesariuszy branży spotkań wytyczy kierunki działań oraz



Ryc. 1. Koszty transakcyjne w procesie pozyskiwania wydarzenia

Fig. 1. Transaction costs in the bidding process

Źródło: Opracowanie własne na podstawie / **Source:** Own elaboration based on: [ICCA 2009; Hardt 2008, UNWTO, ETC 2015].

wyznaczy kryteria wyboru wydarzeń, o które powinno się ubiegać. Po uzyskaniu pozytywnej decyzji CB może uczestniczyć w negocjacjach i ustalaniu zapisów umownych, ograniczając niepewność współpracy z nowymi partnerami. Natomiast od momentu podpisania umów może koordynować wykonanie postanowień, pomagać w rozwiązywaniu bieżących problemów, a także występować w roli arbitra, gdyby pojawiły się sytuacje sporne.

Analizując rolę CB i jego udział w ograniczaniu powyższych kosztów należy stwierdzić, że CB będzie najbardziej aktywne i najsilniej oddziałujące na koszty transakcyjne w pierwszym etapie, ponieważ wpłynie na kształtowanie się relacji w mieście: wewnątrz branży oraz między przedsiębiorcami a samorządem. Dodatkowo, reprezentując lokalną ofertę, CB pośredniczy lub przynajmniej przygotowuje podstawy do nawiązania kontaktów między dostawcami a organizatorem, zapewniając w ten sposób właściwe środowisko instytucjonalne do tworzenia przez nich dalszych ustaleń. Nie należy jednak zapominać, że funkcjonowanie CB również będzie się wiązało z występowaniem pewnych kosztów transakcyjnych. Wśród nich można wymienić m.in. koszty:

- wyboru odpowiedniej formy organizacyjnej,
- pozyskania źródeł finansowania,
- znalezienia i wyszkolenia pracowników,
- poinformowania potencjalnych partnerów o rozpoczęciu działalności,
- wypracowania zaufania i wiarygodności wśród przedsiębiorców z branży spotkań oraz innych podmiotów.

Kluczowe znaczenie będzie miał ostatni z wymienionych kosztów, a wszystkie powyższe elementy należy rozważyć podczas podejmowania decyzji, czy CB powinno działać w określonym mieście. Prawdopodobnie można przyjąć, że niższe koszty powołania i funkcjonowania CB od kosztów transakcyjnych w branży spotkań bez tego podmiotu będą występowały w dużych miastach. W mniejszych jednostkach przestrzennych łatwiej o tworzenie relacji ze względu na mniejszą liczbę podmiotów zaangażowanych w rozwój branży spotkań. Pojemność lokalnych obiektów ogranicza wybór wydarzeń o niezbyt dużej liczbie uczestników i np. hotel z odpowiednim zapleczem konferencyjnym może być samowystarczalny w przyjęciu takiego spotkania. Pozyskiwanie partnerów i sprzedaż odnoszą się wtedy do produktów i usług poszczególnych przedsiębiorców, a nie całościowej i złożonej oferty miasta. Natomiast większe ośrodki miejskie pretendują do pozyskiwania dużych i prestiżowych wydarzeń, a proces ten wymaga spełnienia określonych warunków oraz znajomości obowiązujących procedur. W takich sytuacjach często zwiększa się też zaangażowanie władz miasta i innych podmiotów, a z drugiej strony branża spotkań w takich miastach może być tylko jednym z wielu rozwijanych sektorów, co wiąże się z koniecznością podkreślenia jej znaczenia oraz rywalizowania o lokalne zasoby.

Podsumowanie

Dorobek O.E. Williamsona, D.C. Northa i innych neoinstytucjonalistów umożliwił pełniejsze poznanie procesów zachodzących w gospodarce. Ich prace wymagają jednak w dalszym ciągu uszczegółowienia oraz przełożenia przedstawionych założeń na określone realia ekonomiczne. Ponadto kolejne badania były prowadzone przede wszystkim z perspektywy przedsiębiorstw lub państwa jako całości, natomiast wydaje się, że wciąż zbyt mało uwagi poświęca się analizie na poziomie poszczególnych branż lub regionów. Ta kategoria jest kluczowa dla turystyki oraz branży spotkań. O ile jednak poczyniono już pewne kroki w przypadku rozszerzenia badań turystycznych o analizę kosztów transakcyjnych [m.in. Pawlicz 2012, 2009; Szumilak 2007], o tyle branża spotkań nie doczekała się zaawansowanych projektów z zakresu nowej ekonomii instytucjonalnej.

Intensywny rozwój spotkań tego sektora wymaga podjęcia działań w poszczególnych miastach, umożliwiających odniesienie jak największych korzyści nie tylko z perspektywy pojedynczych przedsiębiorców, ale także całej jednostki przestrzennej. Dlatego konieczne jest porównanie różnych wariantów, za pomocą których miałyby zostać osiągnięte powyższe cele. Badanie kosztów transakcyjnych jest do tego bardzo przydatne, ale ze względu na prawidłowość, że bazuje głównie na analizie jakościowej, może nie dać konkretnej odpowiedzi na pytanie, którą z rozważanych wersji należałoby wybrać. Samo określenie występujących rodzajów i przykładów kosztów transakcyjnych ma już – zdaniem autorki – wartość badawczą i praktyczną, ponieważ ułatwia przynajmniej ustalenie kryteriów oceny efektywności transakcji w układzie branży i jej relacji z podmiotami zewnętrznymi.

Przedstawione rozważania mają w znacznej mierze charakter postulatyczny, proponując w szczególności empiryczną weryfikację dokonanego w niniejszej pracy wyodrębnienia kosztów transakcyjnych oraz roli convention bureau w ich racjonalizacji. Niezwykle cenne byłyby opinie przedstawicieli convention bureaux, a także kooperujących z nimi podmiotów: organizatorów wydarzeń, lokalnych dostawców oraz jednostek samorządowych na temat tego, jakie koszty transakcyjne dostrzegają w swojej działalności, które z nich są problematyczne i jak postrzegają rolę convention bureau w zakresie ich ograniczania. Dopiero takie kompleksowe podejście powinno dać pełen obraz sytuacji w branży spotkań. Już teraz można jednak stwierdzić, że kształtowanie się kosztów transakcyjnych będzie w dużym stopniu zależało od lokalnych uwarunkowań – m.in. od wielkości miasta i poziomu rozwoju miejscowej branży spotkań. W związku z tym kolejne analizy, a zwłaszcza badania empiryczne, są bardzo wskazane, szczególnie w warunkach polskiego rynku spotkań, w którym istnienie convention bureau nie jest uregulowane prawnie, a w coraz większej liczbie miast trwają rozważania, czy tworzyć taką instytucję i w jaki sposób powinna ona działać.

Bibliografia

- Arrow K. (1969), *The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation*, "The Analysis and Evaluation of Public Expenditure The PPBS System", Vol. 1, s. 59-73.
- Borodako K., Berbeka J., Rudnicki M. (2015), *Zarządzanie innowacjami w przemyśle spotkań*, C.H. Beck, Warszawa.
- Celuch K. (2014), *Przemysł spotkań. Widza, produkt, motywacja*, Wydawnictwo Akademii Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.
- Celuch K., (2015), *Leksykon przemysłu spotkań*, Meetingplanner.pl, Warszawa.
- Cieslikowski K. (2014), *Ekonomiczne skutki spotkań konferencyjnych*, [w:] Grzegorzczuk A., Majewski J., Wróblewski S., red., *Innowacje w przemyśle spotkań*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 109-128.
- Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*, "Economica", Vol. 4(16), s. 386-405.
- Commons J. (1934), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*.
- Davidson R. (1994), *Business Travel*, Addison Wesley Longman.
- Davidson R., Cope B. (2003), *Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Davis L., North D. (1970), *Institutional Change and American Economic Growth: A First Step Towards a Theory of Institutional Innovation*, "The Journal of Economic History", Vol. 30(1), s. 131-149.
- Dubisz S., red. (2008), *Uniwersalny słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ford R.C., Peeper W.C. (2008), *Managing Destination Marketing Organization. The Tasks, Roles, Responsibilities of the Convention and Visitors Bureau Executive*, ForPer Publications, Orlando.
- Furubotn E.G., Richter R. (2000), *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Gartrell, R.B., 1988. *Destination Marketing for Convention and Visitors Bureaus*, Kendall / Hunt Publishing Company, Iowa.
- Getz D., Anderson D., Sheehan L. (1998), *Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux*, "Tourism Management", Vol. 19(4), s. 331-340.
- Godłów-Lęgiędź J. (2009), *Koszty transakcji. Istota i problem kwantyfikacji*, [w:] Rudolf S., red., *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego, s. 13-24.
- Gołembski G., red. (2009), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Gurdziński M.W. (2011), *Koszty transakcyjne contra koszty organizacji*, [w:] Sobiecki R., Pietrewicz J.W., red., *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 89-108.
- Hardt Ł. (2008), *Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych. Od koncepcji do operacjonalizacji*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych Warszawa.
- Hodgson G.M. (2006), *What are institutions?*, "Journal of Economic Issues", Vol. XL(1), s. 1-25.
- ICCA (2009), *International association meetings: bidding and decision-making*, Amsterdam.
- Iwanek M., Wilkin J. (1998), *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Kowalska K. (2005), *Kontraktowanie i koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, s. 45-64.
- Kozak M., Baloglu S. (2011), *Managing and Marketing Tourist Destinations. Strategies to Gain a Competitive Edge*, Routledge: Taylor & Francis Group, New York, London.
- Kruczek Z., Zmysłony P. (2014), *Regiony turystyczne*, PROKSENIA, Kraków.
- Kuder D. (2011), *Pojęcie instytucji w teorii ekonomii*, „Nierówności społeczne a wzrost Gospodarczy”, nr 19, s. 84-93.
- Medlik S. (1995), *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*, PWN, Warszawa.
- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- 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.
- Pawlicz A. (2012), *Miejsce państwa na rynku turystycznym*, [w:] Kachniewska M., Nawrocka E., Niezgodą A., Pawlicz A., red., *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Pawlicz A. (2011), *Wybrane aspekty funkcjonowania convention bureau – ujęcie instytucjonalne*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 15, s. 95-106.
- Pawlicz A. (2009), *Zastosowanie twierdzenia Coase’a w rozwiązywaniu problemów pozytywnych efektów zewnętrznych w turystyce*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 11, s. 29-40.
- Pejovich S. (1990), *The Economics of Property Rights: Towards a Theory of Comparative Systems*, Dordrecht.
- Piechota N. (2015), *Convention Bureaux jako instytucje wpływające na konkurencyjność miast – ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vi-stula”, nr 40/2015, s. 83-93.

- Piechota N. (2016a), *Instytucjonalne przesłanki istnienia convention bureau*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 1(33), s. 163-174.
- Piechota N. (2016b), *The impact of convention bureau's activity on transaction costs in the meetings industry – a theoretical approach*, “Working Paper – Faculty of International Business and Economics Poznan University of Economics”, s. 1-13.
- Poland Convention Bureau (2013), *Raport przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2013*, Warszawa.
- Romanow Z.B. (1997), *Historia myśli ekonomicznej w zarysie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Sidorkiewicz M. (2011), *Turystyka biznesowa*, Difin, Warszawa.
- Sobiecki G. (2011), *Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a zmiany kosztów transakcyjnych*, [w:] Sobiecki R., Pietrewicz J.W., red., *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 135-156.
- Staniek Z. (2005), *Uwarunkowania i wyznaczniki efektywności systemu instytucjonalnego*, [w:] Pacho W., red., *Szkice ze współczesnej teorii ekonomii*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Stankiewicz W. (2012), *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, wydanie II., Warszawa.
- Stiglitz J.E. (2000), *Challenges in the Analysis of the Role of Institutions in Economic Development*, Villa Bording Workshop Series “The Institutional Foundations of a Market Economy”.
- Swarbrooke J., Horner S. (2001), *Business Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Szumilak J. (2007), *Racjonalność zachowań nabywców usług turystycznych w aspekcie gospodarowania informacją*, „Folia Turistica”, nr 18, s. 7-24. Świątecki A., red., (2005), *Nowy Incentive w Polsce*, Wydawnictwo ELECT Business Service & Travel, Warszawa.
- Tur A. (2011), *Instytucje wspierające rynek i ich wpływ na koszty transakcyjne na przykładzie Białorusi*, [w:] Sobiecki R., Pietrewicz J.W., red., *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 169-181.
- UNWTO (2014), *Global Report on the Meetings Industry*, Madrid.
- UNWTO (2010a), *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*, New York.
- UNWTO (2010b), *Survey on Destination Governance. Evaluation Report*, Madrid.
- UNWTO, ETC (2015), *The Decision-making Process of Meetings, Congresses, Conventions and Incentives Organizers*, Madrid.
- Wang Y. (2008), *Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus*, “Journal of Vacation Marketing”, Vol. 14(3), s. 191-209.

- Williamson O.E. (1998a) *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Williamson O.E. (1998b), *Transaction Cost Economics: How It Works; Where It is Headed*, "The Economist", Vol. 146(1), s. 23-58.
- Zbrońska B. (2011), *Koszty transakcyjne skarbowości. Analiza instytucjonalna kontraktów skarbowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Katowice.

CONVENTION BUREAU AS AN INSTITUTION REDUCING TRANSACTION COSTS IN THE MEETINGS INDUSTRY

Abstract

Purpose. The aim of this paper is to identify the transaction costs in the meetings industry and to state, how a convention bureau can reduce these costs.

Methods. The analysis of the transaction costs in the meetings industry and the impact of the convention bureau on them was based on a review of literature.

Findings. A convention bureau mostly influences the market and public transaction costs as an institution forming an institutional arrangement and creating the institutional environment. The convention bureau has the strongest impact on reducing transaction costs at the first stage – before winning the right for a city to host a meeting and making transactions.

Research and conclusions limitations. The findings were based on analysis of literature, therefore, the results require empirical verification.

Practical implications. Identification of transaction costs will help to understand processes in the meetings industry and enable comparison of different institutional arrangements, considering the convention bureau's activity. It is particularly important in Poland, where these institutions have been operating for a relatively short period of time, and their forms and actions have not yet been regulated by law.

Originality. There are many publications considering transaction costs in tourism and none about this problem in the meetings industry. Therefore, this paper fills the knowledge gap regarding the presented topic.

Type of paper. A theoretical study.

Keywords: convention bureau, CVB, meeting industry, transaction costs, institutions.