

Turystyka biznesowa przedsiębiorstw w doświadczeniach beneficjentów sieci Enterprise Europe Network

Luis Ochoa Siguencia

l.ochoa@awf.katowice.pl

Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach – Poland

Zofia Gródek Szostak

grodekz@uek.krakow.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – Poland

Agnieszka Chęcińska Zaucha

a.checinska@awf.katowice.pl

Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach – Poland

Streszczenie: Turystyka biznesowa stała się nie tylko sposobem realizowania zadań firmy, ale wręcz nowym sposobem jej funkcjonowania w rzeczywistości. W artykule przedstawiono wyniki badań własnych w zakresie aktywności turystycznej przedsiębiorstw w obszarze misji gospodarczych i spotkań brokerskich. W procedurze badawczej analizie poddano trzy okresy finansowania ze środków publicznych działań mających na celu budowanie międzynarodowych relacji biznesowych przez przedsiębiorstwa. Badaniem objęto trzy przedziały czasowe: 2008-2010; 2011-2012; 2013-2014. Analizie poddano wyniki w zakresie efektywności misji i spotkań brokerskich organizowanych przez ośrodki EEN działające w państwach Grupy Wyszehradzkiej. Po zaobserwowanych w latach 2011-2012 spadkach w liczbie organizowanych wydarzeń, w kolejnym okresie tj. 2013-2014 następuje znacząca poprawa wyników, co można interpretować jako: poprawę jakości oferowanych i organizowanych przez ośrodki sieci EEN wydarzeń biznesowych oraz wzrostu świadomości wśród przedsiębiorców w obszarze roli i znaczenia turystyki biznesowej w budowaniu przewagi innowacyjnej.

Słowa kluczowe: Grupa Wyszehradzka, Enterprise Europe Network, Turystyka biznesowa, Zarządzanie wydarzeniami,

Wstęp

Rozwój sektora turystyki odgrywa coraz znamiennejszą rolę w społeczeństwie, a podkreślić należy, iż nie jest ona jednorodną i zwartą dziedziną gospodarki, ale układem złożonym. Współczesną turystykę cechują liczne powiązania z wieloma dziedzinami życia społeczno-gospodarczego, co przejawia się w dynamizacji rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju i wzbogaca strukturę gospodarczą poprzez generowanie nowych miejsc pracy, przywracanie równowagi makroekonomicznej oraz pozytywnie oddziałuje na bilans płatniczy kraju.

Turystyka biznesowa w Polsce nie jest zjawiskiem całkiem nowym, pomimo tego nie jest jeszcze do końca poznana. Rozwija się na terenie Polski już od lat 90, podczas gdy na świecie była już całkiem codzienną i powszechną formą myślenia o funkcjonowaniu firm i przedsiębiorstw. Choć zwiększa się powoli świadomość, to nadal określana jest potocznie mianem „podróży służbowej”.

Celem artykułu jest analiza wykorzystanego wsparcia w zakresie podejmowania i realizacji współpracy międzynarodowej udzielonego przedsiębiorcom MSP przez ośrodki Enterprise Europe Network w Czechach, na Węgrzech, w Słowacji i w Polsce. Dane charakteryzujące zorganizowane w ramach dofinansowania wsparcie zostały odniesione do liczby podmiotów gospodarczych w analizowanych krajach.

Istota i specyfika turystyki biznesowej

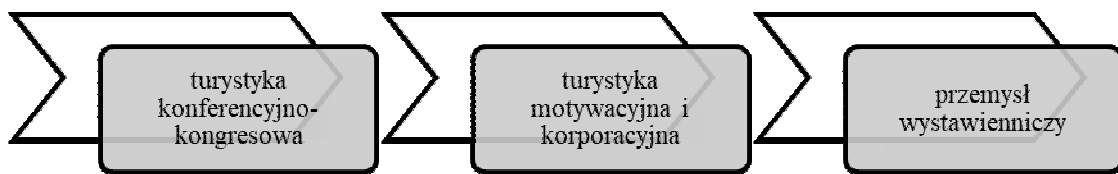
W literaturze występuje mnogość definicji związanych z turystyką biznesową, ale podstawowym wyjaśnieniem tego pojęcia jest charakterystyczny cel podróży, który związany jest z wykonywanym zawodem, ale nie może być traktowany jako wykonywania obowiązków służbowych poza siedzibą firmy. Podróże inspirują, stwarzają możliwość otwarcia na rozwój, nowości – nowe miejsca, nowych ludzi, nowe możliwości (Virgil, Popsa, 2014; Skountridaki, 2017). Tak rodzą się nowe, innowacyjne pomysły, otwierają się szerokie perspektywy.

Dla podjęcia rozważań nad turystyką biznesową celowe wydaje się uprzednie sprecyzowanie podstawowego pojęcia jakim jest turystyka oraz turystyka biznesowa. Klasyczna definicja pojęcia turystyki opracowana została przez W. Hunzikera w 1951 roku, 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 (Przeclawski, 1997). W przeszłości 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. W 1993 roku w celach statystycznych, pojęcie turystyki zostało ponownie sformułowane przez United Nations World Tourism Organisation (UNWTO) 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. Dowodzi to, 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 oraz 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).

Współcześnie więc, dopuszcza się cele zarobkowe, w szczególności związane z wykonywaniem zawodu, jako motywy podróży turystycznych (Kurek, 2007). Turystyka biznesowa stała się nie tylko sposobem realizowania zadań firmy, ale wręcz nowym sposobem jej funkcjonowania w rzeczywistości. Pojęcie turystyki biznesowej, jej miejsce oraz formy zajmują miejsce w szeroko rozumianym zjawisku turystyki, jako jeden z rodzajów ruchu turystycznego (Meyer, 2006). Turystyka biznesowa jest rodzajem turystyki, który obejmuje ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach służbowych, ale w okresie nie dłuższym niż rok bez przerwy poza swoim zwykłym otoczeniem (Gaworecki, 2010; Koo, Park, Lee, 2017). Turystykę biznesową zdefiniować można jako ten rodzaj

turystyki w którym podróże odbywane przez pracowników oraz inne osoby w ramach ich pracy, obejmują uczestnictwo w konferencjach, spotkaniach, czy wystawach (Medlik, 1995). Można również określić turystykę biznesową jako formę ruchu turystycznego, na którą składają się podróże o charakterze zawodowym, w trakcie których osoby wyjeżdżające korzystają z podstawowych usług turystycznych, a w wolnym czasie zaspakajają potrzeby rozrywki, wypoczynku, poznania, korzystając z bazy turystycznej (Gołembski, 2002). Pojawia się połączenie w ramach turystyki biznesowej celu biznesowego z pozostałymi celami, takimi jak: zabawa, rozrywka, wypoczynek relaks. Wynika stąd, że turystyka biznesowa jest pojęciem tak różnorodnym, że nie jest możliwe rozpatrywanie jej w jednej kategorii. Podstawowym podziałem są trzy główne formy turystyki biznesowej (rys. 1).

Rysunek 4 Formy turystyki biznesowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sidorkiewicz, 2011; Davidson, Cope 2003.

Granice wymienionych trzech głównych form turystyki biznesowej często się na siebie nakładają, ale można je skutecznie grupować dzięki użyciu 9 głównych wyróżników, jakimi są: cel spotkania, rodzaje spotkań, charakter zleceniodawcy, charakter uczestników, liczbę uczestników spotkania, miejsce spotkania, czas trwania, klasyfikację spotkania czy występujące trendy w zakresie organizacji spotkania (Sidorkiewicz, 2011).

Tabela 5. Typologia turystyki biznesowej

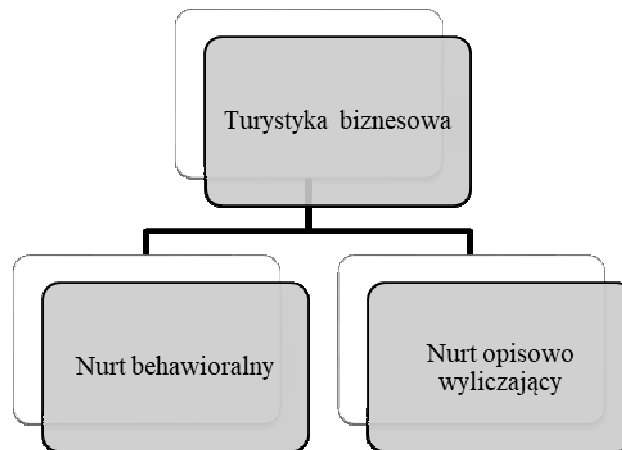
Lp.	Wg Swarbrooke i Horner	Wg UNWTO
1.	konferencje i spotkania o zasięgu regionalnym lub lokalnym (organizacji lub firm)	instalacja urzędzeń
2.	konferencje i spotkania o zasięgu regionalnym lub lokalnym (organizacji lub firm)	wizytacje
3.	międzynarodowe kongresy i konwencje	podróże handlowe do innych przedsiębiorstw
4.	szkolenia	uczestnictwo w spotkaniach, konferencjach, kongresach, targach i wystawach
5.	targi i wystawy	wycieczki będące formą motywacji pracowników

6.	podróże motywacyjne	wygłaszanie wykładów i występy na koncertach
7.	podróże motywacyjne	zawieranie kontraktów
8.	imprezy promocyjne związane z wprowadzaniem nowych produktów i usług	podróże związane z zawodowym uprawianiem sportu
9.	krótkookresowe migracje do pracy (oddelegowania pracowników do oddziałów, kontrakty),	misje rządowe, włączając w to personel dyplomatyczny, wojskowy i członków organizacji międzynarodowych
10.	wymiana wykładowców i studentów	płatne studia, kształcenie i badania naukowe, kursy językowe i inne rodzaje kształcenia specjalistycznego
11.	zadania wykonywane przez wojsko poza stałą bazą	związane z interesami lub zawodem osoby podróżującej.
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	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Instytut Turystyki, 2003; Celuch, 2012; Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, 2005; Świątecki, 2005.

Warta uwagi jest definicja A. Świąteckiego (2005), według której turystyka biznesowa to nie tylko podróżowanie, ale również przemysł spotkań rozumiany jako podróże służbowe, ale również, w istotnej części, organizacja szkoleń, seminariów i spotkań menedżerów, których zleceniodawcą jest „biznes” (tab.1).

Rysunek 5. Nurty definicyjne turystyki biznesowej



Źródło: opracowanie własne

Nurt behawioralny definiuje turystykę biznesową na podstawie charakteru aktywności ludzi będących podmiotami interakcji, którego przedstawicielami są między innymi (Sidorkiewicz, 2001), według nich podróże służbowe oznaczają wszelkie podróże, których cele łączą się z pracą lub interesami podróżującego (Davidson, Cope, 2003). 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. Wymienione powyżej definicje wskazują przede wszystkim na różnorodność przedstawiania tematyki turystyki biznesowej, mimo to można wyróżnić 9 głównych cech wspólnych: mała wrażliwość na ceny, podróże o charakterze służbowym odbywają się w czasie pracy, uważana jest za jedną z form turystyki cechujących się najwyższą dochodowością, nietypowy sposób pozyskiwania klientów, polegający na bezpośrednim kontakcie usługodawców w firmami, jakość usług turystycznych oraz standard na najwyższym poziomie, brak widocznej sezonowości - najczęściej poza wakacjami, dochody z turystyki biznesowej są utrzymują się na stałym poziomie przez cały rok, z wyjątkiem okresu wakacyjnego, podczas którego można zaobserwować ich niewielki spadek, trudno jest ocenić jej rozmiar w skali międzynarodowej, zmienność inwestycyjna na świecie.

W literaturze coraz częściej spotykane staje się 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)

Dla tak prężnie rozwijającej się branży utworzono specjalną nazwę – Meeting Industry – przemysł spotkań. Turystyka biznesowa najczęściej jednak utożsamiana jest z określeniem branży MICE (Meetings – Incentives – Conferences – Events). Prosty schemat promocji firmy należy już do przeszłości – integracja osiągnana jest coraz częściej poprzez nietypowe narzędzia, takie jak wyjazdy typu incentive, które skupiają również kluczowych klientów,

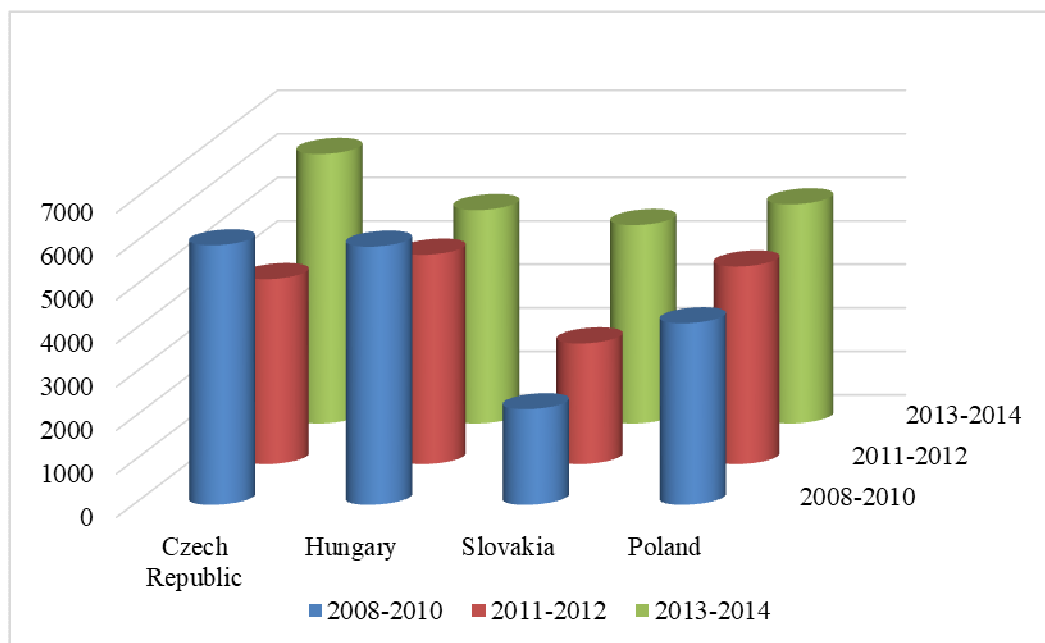
kontrahentów, pracowników i ich rodziny (Perova, 2017; Dibra 2015). Tego typu aktywność zapewnia zyski bardzo licznej i zróżnicowanej grupie firm i przedsiębiorstw.

Metodyka badawcza i wyniki

Finansowana ze środków Komisji Europejskiej sieć Enterprise Europe Network, utworzona stworzona jako element wdrażania Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP) 2007–2013 daje przedsiębiorcom możliwość bezpłatnego korzystania z instrumentów wsparcia w zakresie podejmowania i realizacji współpracy międzynarodowej skutkującej finalizacją transferu technologii. Ośrodki sieci są prowadzone przez zróżnicowane organizacje wspierające rozwój gospodarczy, takie jak izby gospodarcze i przemysłowo-handlowe, agencje rozwoju regionalnego, centra wspierania przedsiębiorczości, centra transferu technologii itp. Głównym celem sieci jest oferowanie mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom (MSP) kompleksowych usług służących zwiększeniu ich potencjału oraz zdolności innowacyjnych. Usługa sieci jest wystandaryzowana i świadczona przez wykwalifikowanych konsultantów zgodnie z procedurami kodeksu postępowania.

W procedurze badawczej analizie poddano trzy okresy finansowania ze środków publicznych działań mających na celu budowanie międzynarodowych relacji biznesowych przez przedsiębiorstwa. Badaniem objęto trzy przedziały czasowe: 2008-2010; 2011-2012; 2013-2014. Analizie poddano wyniki w zakresie efektywności misji i spotkań brokerskich organizowanych przez ośrodki EEN działające w państwach Grupy Wyszehradzkiej. Wybór Czech, Słowacji i Węgier był podyktowany chęcią porównania się do krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Uwzględniono również liczbę przedsiębiorstw (klientów) biorących czynny udział w opisaney formie turystyki biznesowej.

Rysunek 6. Meetings at brokerage events and missions

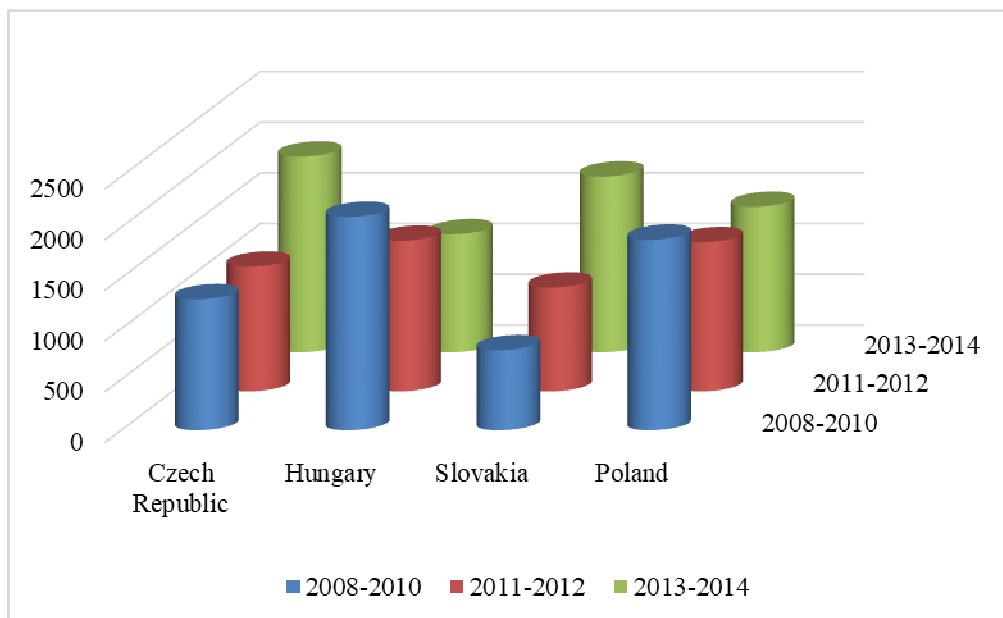


Źródło: opracowanie własne

Analizując strukturę liczbową (rys.3) organizowanych przez ośrodki EEN w Czechach misji gospodarczych i spotkań brokerskich stwierdzić należy, iż w kolejnych okresach następowała poprawa ich dynamiki tj.: 2011-2012 – 71,28%; 2013-2014 – 145,61% w porównaniu do okresu 2008-2010. Węgry charakteryzuje dynamika na poziomie: 2011-2012 – 81,12%; 2013-

2014-101,87% w porównaniu do 2008-2010. Słowackie ośrodki osiągnęły wyniki: 2011-2012 126,16%; 2013-2014 – 164,33% w porównaniu do 2008-2010. Polskie konsorcja osiągnęły pułap: 2011-2012 108,84%, a w 2013-2014 – 110,83% w odniesieniu do 2008-2010. Uwagę zwraca wzrost liczby organizowanych i oferowanych przedsiębiorcom wydarzeń pozwalających na nawiązanie współpracy technologicznej oraz prezentacji swojej oferty podczas dedykowanych spotkań brokerskich. Po zaobserwowanych w latach 2011-2012 spadkach w liczbie organizowanych wydarzeń, w kolejnym okresie tj. 2013-2014 następuje znacząca poprawa wyników, co można interpretować jako: poprawę jakości oferowanych i organizowanych przez ośrodki sieci EEN wydarzeń biznesowych oraz wzrostu świadomości wśród przedsiębiorców w obszarze roli i znaczenia turystyki biznesowej w budowaniu przewagi innowacyjnej.

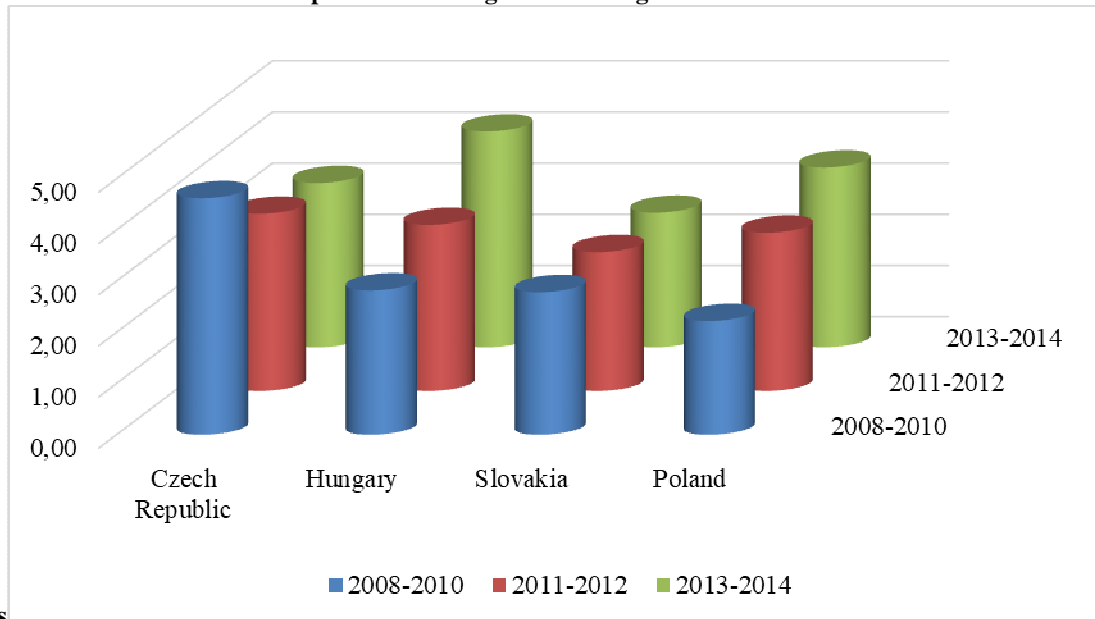
Rysunek 7 Clients in brokerage events and missions



Źródło: opracowanie własne

Konfrontacja liczby przedsiębiorstw misji i spotkań brokerskich (rys. 4) na zainteresowanie uczestników udziałem w turystyce biznesowej. Najwyższą dynamikę wzrostu liczby klientów odnotowały ośrodki EEN na Słowacji tj.: 2011-2012 – 129,53%; 2013-2014 – 169,75% w porównaniu do lat 2008-2010. Czescy przedsiębiorcy w latach 2013-2014 wykazali się znaczącym wzrostem aktywności udziału w misjach i spotkaniach brokerskich (wskaźnik dynamiki 157,08% w porównaniu do okresu 2008-2010).

Rysunek 8 Średnia liczba klientów podczas meetings at brokerage events and

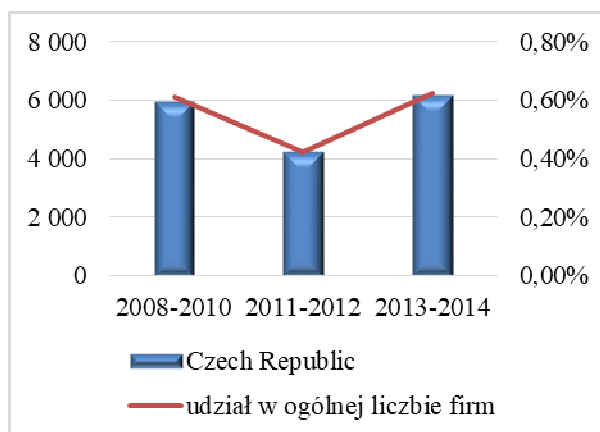


missions

Źródło: opracowanie własne

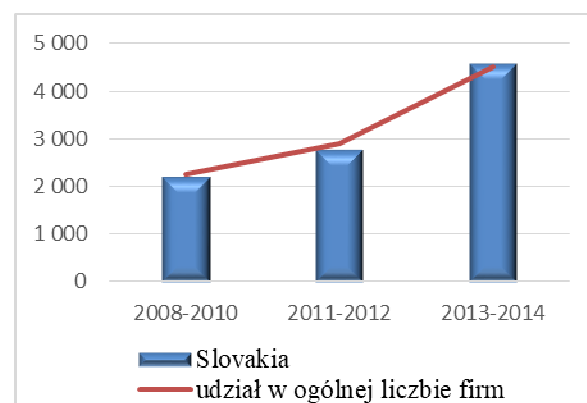
Oceniając poziom zainteresowania przedsiębiorców udziałem w misjach i spotkaniach brokerskich wyliczono średnią liczbę uczestników w wydarzeniach (rys. 5). Najwyższy wynik w latach: 2008-2010 odnotowały ośrodki w Czechach (4,62); 2011-2012 ośrodki w Czechach (3,46), Węgrzech (3,24) i Polsce (3,09); 2013-2014 ośrodki na Węgrzech (4,21).

Rysunek 9. Uczestnicy misji i spotkań brokerskich w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Czechach.

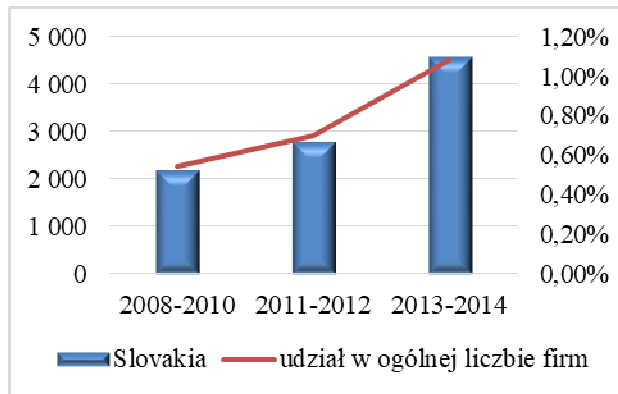


Źródło: opracowanie własne na podstawie EEN Activity Report 2008-2014 i danych Eurostat

Rysunek 10. Uczestnicy misji i spotkań brokerskich w ogólnej liczbie przedsiębiorstw na Węgrzech



Źródło: opracowanie własne na podstawie EEN Activity Report 2008-2014 i danych Eurostat

Rysunek 11. Uczestnicy misji i spotkań brokerskich w ogólnej liczbie przedsiębiorstw na Słowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie EEN Activity Report 2008-2014 i danych Eurostat

Rysunek 12. Uczestnicy misji gospodarczych i spotkań brokerskich w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie EEN Activity Report 2008-2014 i danych Eurostat

W celu przedstawienia zainteresowania przedsiębiorstw (rys. 6-9) w analizowanych krajach omawianymi formami turystyki biznesowej skalkulowany stosunek liczby zorganizowanych meetingów do łącznej liczby firm w danym kraju. Dane Eurostat nie przedstawiają informacji dotyczących danych liczbowych dla przedsiębiorstw MSP 2008 rok; do analizy przyjęto liczby przedsiębiorstw z roku kończącego przedział dofinansowania (odpowiednio: 201, 2012 i 2014). Należy zauważyć tendencję wzrostową, pomimo czasowego braku zainteresowania przedsiębiorstw np. Czechy w okresie 2011-2012.

Podsumowanie

Wraz ze wzrostem świadomości przedsiębiorstw w zakresie znaczenia turystyki biznesowej w rozwoju organizacji, rośnie zapotrzebowanie na specjalistyczne wsparcie w zakresie skutecznego doboru narzędzi ułatwiających dostęp do misji i spotkań brokerskich. W tym zakresie ogromna odpowiedzialność spoczywa na decydentach wytyczających i kreujących kierunki rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości.

Wsparcie dla instytucjonalnego otoczenia biznesu musi być precyzyjnie zaplanowane, szczególnie w zakresie celu działania i narzędzi wspierających turystykę biznesową.

BIBLIOGRAFIA

1. Celuch K., 2012, Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2012, Poland Convention Bureau, Warszawa.
2. Davidson R., Cope B., 2003, Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa, s.6
3. Dibra M., 2015, Rogers Theory on Diffusion of Innovation-The Most Appropriate Theoretical Model in the Study of Factors Influencing the Integration of Sustainability

- in Tourism Businesses, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 195, 3, s.1453-1462
4. EEN Activity Report 2008-2014
 5. Gaworecki W., 2010, *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.41
 6. Gołembski G. (red.), 2002, *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań, s. 31
 7. Koo Ch., Park J., Le J-N., 2017, Smart tourism: Traveler, business, and organizational perspectives, *Information & Management*, Volume 54, Issue 6, September 2017, s. 683-686
 8. Medlik S., 1995, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 54
 9. Meyer B., Milewski D. (red.), 2009, *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, Warszawa, s. 196- 199
 10. Przeclawski K., 1997, *Człowiek a turystyka. Zarys socjologii*, Kraków, s.27
 11. Jaki A., Gródek-Szostak Z., 2017, Wybrane problemy efektywności finansowania sieci wsparcia innowacji ze środków publicznych, *Studia i Prace WNEiZ US*, 48 (3), s. 21-32.
 12. 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
 13. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2005, *Produkt turystyczny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 271-273
 14. Kurek W., 2007, *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
 15. Nestarak J., Gródek-Szostak Z., 2016, Współpraca technologiczna firm - instrumenty wsparcia. *Journal of Innovations and Applied Statistics* 6 (2), s. 78-85.
 16. Sokołowska I., *Turystyka biznesowa – polska specjalność w ocenie Stowarzyszenia Konferencje i Kongresy w Polsce*.
 17. Perova A. 2017. Methods of Placement of Business Tourism Centers in Large Cities as Means Providing Traffic Safety (on the Example of St. Petersburg), *Transportation Research Procedia*, Volume 20, s. 487-492
 18. Sidorkiewicz M., 2011, *Turystyka biznesowa*, Difin SA, Warszawa
 19. Skountridaki L., 2017, Barriers to business relations between medical tourism facilitators and medical professionals, *Tourism Management*, Volume 59, April, s. 254-266
 20. Świątecki A. (red.), 2005, *Nowy Incentive w Polsce*, Elect, Warszawa, s. 11-16
 21. UNWTO, 2010, *Survey on destination governance. Evaluation report*, Destination Management Programme, Madrid.
 22. Virgil N., Popsa R.E. 2014, *Business Tourism Market Developments*, *Procedia Economics and Finance*, Volume 16, s. 703-712

Ochoa Siguencia, L; Gródek Szostak, Z; Chęcińska Zaucha, A. Turystyka biznesowa przedsiębiorstw w doświadczeniach beneficjentów sieci Enterprise Europe Network. [w] Gómez-Ullate, M., Ochoa Siguencia, L., Álvarez-García, J., Del Río-Rama, M. de la C., & Ochoa-Daderska, R. (Eds.). (2018). *Cultural Management and Governance for European Pilgrimage Routes, Religious Tourism and Thermal Tourism*. Czestochowa: Publishing House of the Research and Innovation in Education Institute. s. 310 – 319. Źródło: <http://publisher.inbie.pl/pub/book-of-acts.pdf>