



**WYŻSZA SZKOŁA
TURYSTYKI I EKOLOGII**

**KOMPETENCJE ZAWODOWE W PRZEMYŚLE
SPOTKAŃ (MICE)
VOCATIONAL COMPETENCES IN MICE SECTOR**



SUCHA BESKIDZKA 2021

Spis treści

1.	Przegląd definicji.....	4
2.	Przemysł spotkań wobec wyzwań pandemii COVID-19.....	9
3.	Przemysł spotkań w Polsce	24
4.	Sektor MICE na Węgrzech.....	26
5.	Sektor MICE w Irlandii.....	28
6.	Kompetencje i kwalifikacje	30
7.	Diagnoza i potrzeby przemysłu spotkań w Polsce w obszarze kompetencji	37
7.1.	Kompetencje w opinii zarządzających.....	41
7.2.	Kompetencje w opinii pracowników.....	54
8.	Diagnoza i potrzeby przemysłu spotkań na Węgrzech w obszarze kompetencji.....	66
8.1.	Kompetencje w opinii zarządzających.....	67
8.2.	Kompetencje w opinii pracowników	79
9.	Diagnoza i potrzeby przemysłu spotkań w Irlandii w obszarze kompetencji.....	90
9.1.	Kompetencje w opinii zarządzających.....	90
9.2.	Kompetencje w opinii pracowników.....	102
10.	Podsumowanie	112
11.	Bibliografia.....	115

Opracował Zespół Projektu pod redakcją naukową

dra Bartłomiej Walas prof. WSTiE



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus +

Projekt "Vocational competences in MICE sector" ma na celu poprawę i zwiększenie kompetencji zawodowych oraz umiejętności korzystania z różnego rodzaju narzędzi, potrzebnych na rynku oraz wymaganych przez organizatorów wydarzeń z branży MICE (Meetings – Incentives – Conferences – Events). Projekt jest prowadzony równolegle na rynkach polskim, irlandzkim i węgierskim.

Sektor MICE, zwany wspólnie przemysłem spotkań, do chwili wybuchu pandemii COVID-19 był prężnie i szybko rozwijającą się branżą, a jej rola w gospodarce stale rosła. Przekładało się to na oczekiwania klientów ale również na potrzeby i kompetencje pracowników działających w tej branży. Obecnie, z uwagi na pandemiczną sytuację rynkową, skutki kryzysu dosięgły także branży spotkań, która jest ściśle powiązana z sektorem turystycznym i HORECA. Wzrost kompetencji pracowników MICE, a co za tym idzie odbudowa branży wpłynie również na funkcjonowanie całego rynku turystycznego.

Celem głównym projektu, obejmującego również niniejszy raport diagnostyczny, jest stworzenie standardu kwalifikacji oraz modelu kompetencji zawodowych w branży MICE. Założono wypracowanie narzędzi i rozwiązań pozwalających na rozwój kompetencji kluczowych i zawodowych organizatorów wydarzeń, tym samym podniesienie jakości usług oraz wzrostu kompetencji miękkich pozwalających na budowanie partnerstw lokalnych i międzybranżowych (np. HORECA). Światowa Organizacja Turystyki potwierdza, iż MICE jest ważną gałęzią dla rozwoju przedsiębiorstw i miast związanych z sektorem turystycznym. Rozpoznanie i pogłębianie kompetencji kwalifikacji może okazać się drogą odbudowy sektora. Problematyka ta stała się aktualnie przedmiotem dyskusji przedsiębiorców sektora, poszukujących zarówno warunków odbudowy jak i konkurencyjności, których wyrazem jest między innymi Kaohsiung Protocol - Strategic Recovery Framework for the Global Events Industry (ICCA, 2020) oraz Protokół Kraków Network (2021).



1. Przegląd definicji

Aktualnie używa się pojęcia „przemysł spotkań” (meeting industry). Termin ten zastąpił wcześniej używane (ale nadal funkcjonujące) pojęcia „turystyki biznesowej”, „sektor MICE” (akronim powstały z M – Meetings – spotkania, I – Incentives – wyjazdy motywacyjne, C – Congresses (kongresy) lub Conferences (konferencje) oraz E – Exhibitions (wystawy, targi) lub Events (interpretowanych jako wydarzenia).

Światowa Organizacja Turystyczna (UNWTO) używa terminu przemysł spotkań “meetings industry” dla określenia organizacji, promocji, sprzedaży oraz dostarczania usług dla spotkań stowarzyszeniowych, rządowych i korporacyjnych, podróży motywacyjnych, seminariów, kongresów i konferencji konwencji, wydarzeń biznesowych, wizyt technicznych, wystaw oraz targów.

Zakres definicyjny i merytoryczny sektora ulega ewolucji bowiem UNWTO zaproponowała rozwój nowej kategorii aktywności związanej z przemysłem spotkań, która jest ujęta w International Standard Industrial Classification (ISIC). Nowa kategoria próbuje zdefiniować przemysł spotkań przez dodatkową, nową klasę „organizatorów konwencji i targów” (convention and trade show organizers). Zgodnie z zaleceniami, ten przemysł zawiera: organizację, promocję oraz zarządzanie takimi wydarzeniami jak: targi, konwencje, kongres i konferencje niezależnie od tego czy dotyczą one czy też nie zarządzania i pobieranej prowizji przez obsługę obiektu, w którym odbywa się dane wydarzenie. Stąd też stowarzyszenia branżowe International Congress and Convention Association, Reed Travel Exhibitions oraz Meeting Professionals International zaproponowały nawet wprowadzenie nazwy „przemysł spotkań i wydarzeń” (the meetings and events industry). Jednak po konsultacjach z branżą oraz



innymi organizacjami międzynarodowymi termin „przemysł spotkań” (meetings industry) zyskał większą aprobatę, uznając, że termin „wydarzenie” (“event”) jest zbyt szeroki¹.

Przemysł spotkań traktowany jest jako fragment gospodarki związany z zarządzaniem i organizacją spotkań oraz wydarzeń biznesowych, politycznych czy gospodarczych i jest podzielony na:

- **„spotkania stowarzyszeń”** - krajowe i międzynarodowe konferencje i kongresy bez wyraźnego podziału na spotkania rządowe i pozarządowe,
- **„wydarzenie korporacyjne”** - wydarzenie firmowe (szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje prasowe, premiery produktów),
- **„wydarzenie motywacyjne”** - wyjazdy/podróżę motywacyjne o charakterze gratyfikacyjnym, uznaniowym, połączone z aktywnościami mającymi na celu integrację,
- **„targi/wystawy”**- wydarzenia o dowolnej tematyce, odbywające się na terenie obiektów wystawienniczych.

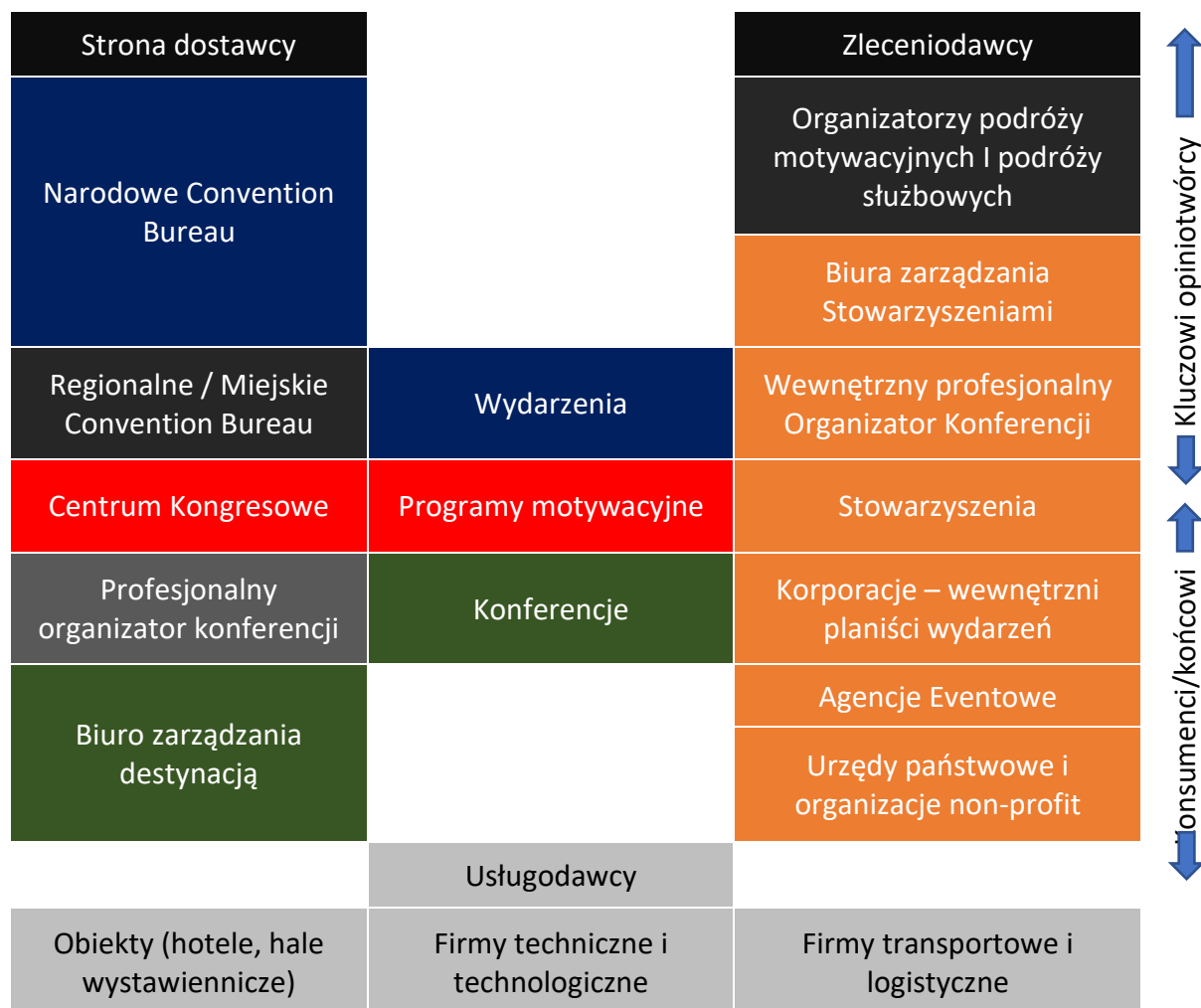
Mimo odmiennego motywu udawania się w podróż, branża spotkań i turystyka wypoczynkowa wykazują pewne podobieństwo, co podkreśla Gołębowski (2009), zaznaczając, że turyści biznesowi korzystają z podstawowych usług turystycznych, a w czasie wolnym zaspokajają te same potrzeby, co turyści podróżujący w innych celach niż zawodowy. Podobieństwo to odnosi się zatem do korzystania z tej samej infrastruktury, w przypadku rynku MICE poszerzonej jednak o wiele dodatkowych elementów².

¹ Celuch K., Międzynarodowy przemysł spotkań jako przykład działań na rzecz intensyfikacji wykorzystania przestrzeni turystycznej, W: Marketing miejsc – teraźniejszość czy przyszłość?, Zeszyty Naukowe, Vistula, nr.40/2015

² Swarbrooke J., Horne S., Business Travel and Tourism, Routledge, London, 2001

Branża MICE jest wyraźnie podzielona na rynek dostawców oraz zleceniodawców, co w nomenklaturze angielskiej określa się terminami: sellers i buyers.

Rys.1. Światowy rynek dostawców i klientów w przemyśle spotkań



Źródło: Celuch K., 2014, Przemysł spotkań. Wiedza, produkt, motywacja, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa

Coraz więcej miast buduje swój potencjał gospodarczy i turystyczny, opierając się na branży spotkań¹. Trzy z pięciu kryteriów charakteryzujących miasto dysponujące funkcjami międzynarodowymi odnoszą się do przemysłu spotkań: istnienie infrastruktury umożliwiającej organizację międzynarodowych imprez (hotele, sale konferencyjne, centra kongresowe), ponadnarodowe znaczenie miasta w dziedzinie turystyki biznesowej i/lub kulturowej oraz oferowanie usług na poziomie międzynarodowym, np. imprez targowych, wystaw międzynarodowych i innych. Liczba międzynarodowych konferencji stanowi istotny miernik konkurencyjności gospodarczej wykorzystywany do budowy uznanych światowych rankingów miast np. Global City Index, Global City Competitiveness Index oraz Cities of Opportunity.

Stąd też dla wielu miast przemysł spotkań staje się branżą rozwoju gospodarczego, podkreślaną w dokumentach strategicznych² a celem zarządzania przemysłem spotkań posiadają strukturę organizacyjną, często o charakterze publiczno-prywatnym, o powszechnej nazwie Convention Bureau.

Jak wskazuje K. Borodako...”rynek spotkań jest złożonym i rozdrobnionym rynkiem łączącym interesy wielu zainteresowanych stron. Tworzą go zarówno podmioty reprezentujące stronę podaźową, tzn. **dostawcy usług, popytowa, czyli klienci, oraz pośrednicy**. Wśród grona dostawców wskazać można: centra kongresowo-konferencyjne, bazę noclegową, firmy transportowe, branżę gastronomiczną, atrakcje turystyczne, dostawców usług audiowizualnych, scenografów, firmy dysponujące odpowiednim sprzętem do budowy stoisk wystawienniczych czy scen, tłumaczy oraz wielu innych podwykonawców świadczących usługi cząstkowe, często mające charakter rozrywkowy, wynajmowanych w związku z realizowanym programem

¹ Zmysłony P., Piechota N., Znaczenie przemysłu spotkań w kształtowaniu potencjału turystycznego miast, W: Celuch, K. (red.), Zarządzanie i organizacja przemysłu spotkań w Polsce. Teoria i praktyka, 2014

² między innymi za: Walas B., Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028, UMK, Kraków, 2021



spotkania, np. kuglarzy, pirotechników itp. Drugą stroną rynku reprezentują podmioty zgłaszające popyt na usługi organizacji spotkań, które w wyniku przygotowania i realizacji danego wydarzenia oczekują osiągnięcia konkretnych celów. Najczęściej wymienia się tu korporacje, stowarzyszenia oraz organizacje rządowe i pozarządowe. Równie ważną grupą podmiotów występujących w przemyśle spotkań są pośrednicy. Mogą oni reprezentować zarówno klientów (zlecenie przygotowania danego spotkania), jak i dostawców (odpowiedzialność np. za marketing miejsca). W tym gronie najczęściej wymienia się profesjonalnych organizatorów konferencji i kongresów (Professional Congress/Conferences Organizer – PCO), organizatorów podróży motywacyjnych, firmy organizatorskie w miejscach docelowych (Destination Management Companies – DCM), Convention Bureau (CB) oraz agencje zajmujące się wyszukiwaniem miejsc (Venue Finder Agency)¹.

Grupa pośredników jest o tyle istotne, że o jej opinii oparto analizy będące przedmiotem niniejszego raportu.

Za podstawowe rynki generujące spotkania uważa się:

- **Rynek korporacyjny (*corporate market*)** – związany z sektorem przedsiębiorstw, banków i innych instytucji finansowych.
- **Rynek niekorporacyjny (*non-corporate market*)** – stowarzyszenia, w tym związane z międzynarodowymi organizacjami rządowymi i pozarządowymi.

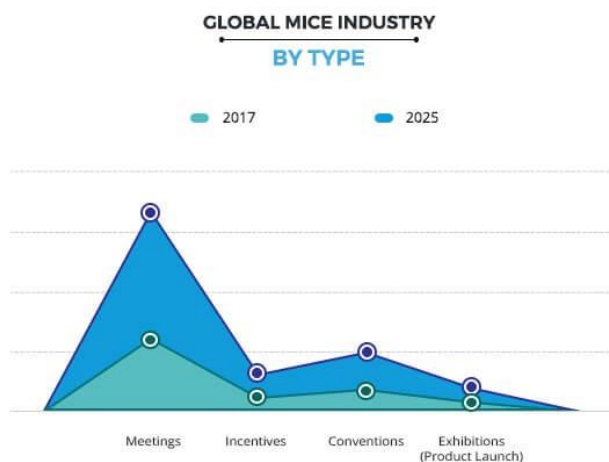
Największe zapotrzebowanie w turystyce MICE występuje w obszarach IT, ekonomii i medycynie.

¹ Borodako K., Berbeka J., Rudnicki M., 2015, Zarządzanie innowacjami w przemyśle spotkań, CH Beck

2. Przemysł spotkań wobec wyzwań pandemii COVID-19

W skali globalnej w branży MICE dominuje segment spotkań (głównie bezpośrednich). W Europie 18% wyjazdów ma charakter biznesowy, podczas gdy pozostałe segmenty MICE mają łącznie tylko 6% udziału (z czego 48% turystyka konferencyjna, 42% wystawy, 10% podróże motywacyjne). Największy udział mają Niemcy, Francja i Szwajcaria, które obejmują około jednej trzeciej europejskiej turystyki biznesowej. Trend wieloletni, mierzony przed pandemią był niezwykle korzystny¹, co ilustruje poniższy rysunek.

Rys.2. Trend rozwojowy przemysłu spotkań



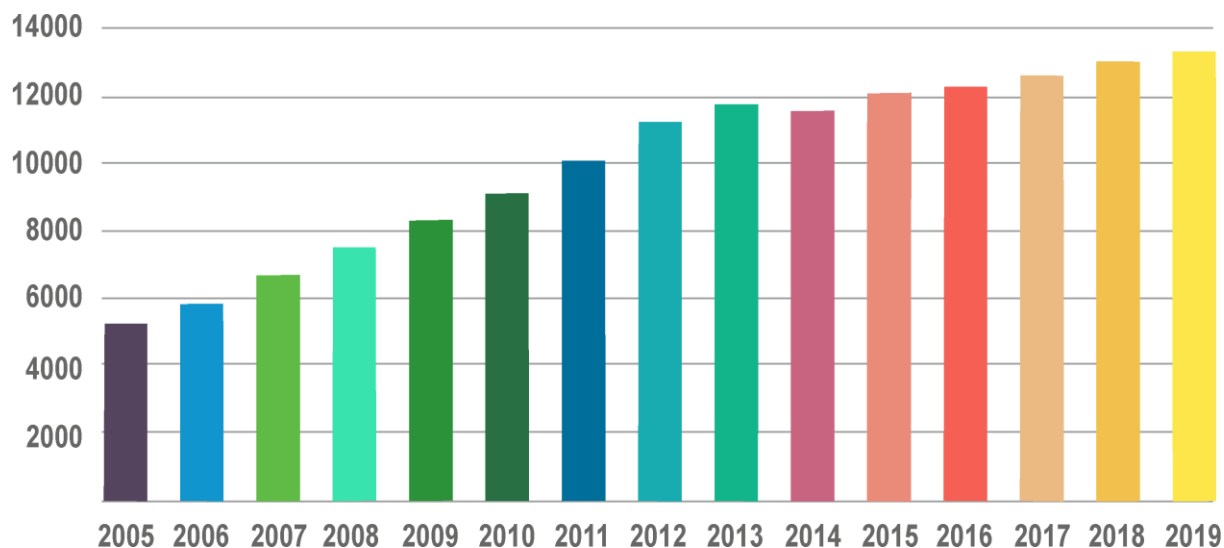
źródło: <https://www.alliedmarketresearch.com/MICE-industry-market>

W ujęciu regionalnym pozycja Europy jako regionu recepcji wydarzeń także wskazywała na rosnące jej znaczenie. Statystyki International Congress and Convention Association ICCA z

¹ <https://www.alliedmarketresearch.com/MICE-industry-market>

2019 r. zarejestrowały 13 254 rotacyjnych spotkań stowarzyszeń, co stanowiło najwyższą odnotowaną roczną liczbę ze wzrostem o 317 spotkań w porównaniu do roku poprzedniego.

Rys.3. Ilość spotkań w latach 2005-2019



Graph represents the number of meetings as identified by ICCA the immediate year after

źródło: <https://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=2894936>

Na pierwszym miejscu rankingu pod względem liczby spotkań stowarzyszeń w 2019 znajduje się Paryż, a za nim Lizbona, miasto o największym wzroście liczby wydarzeń (+38), awansujące. Imponujący wzrost w Top 50 pod względem liczby spotkań odnotowała Walencja (o 44 miejsca wyżej) i Stambuł (o 40 miejsc wyżej), zajmując odpowiednio 48. i 44. miejsce¹.

¹ <https://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=2894936>

Tab.1. ICCA Statistics 2019 Top 20 Country and City Rankings

City			Country		
1	Paris	237	1	U.S.A	934
2	Lisbon	190	2	Germany	714
3	Berlin	176	3	France	595
4	Barcelona	156	4	Spain	578
5	Madrid	154	5	United Kingdom	567
6	Vienna	149	6	Italy	550
7	Singapore	148	7	China – P.R.	539
8	London	143	8	Japan	527
9	Prague	138	9	Netherlands	356
10	Tokyo	131	10	Portugal	342
11	Buenos Aires	127	11	Canada	336
12	Copenhagen	125	12	Australia	272
13	Bangkok	124	13	Republic of Korea	248
14	Amsterdam	120	14	Belgium	237
15	Seoul	114	15	Sweden	237
16	Dublin	109	16	Austria	231
17	Athens	107	17	Switzerland	221
18	Rome	102	18	Argentina	214
19	Taipei	101	19	Poland	213

źródło: <https://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=2894936>

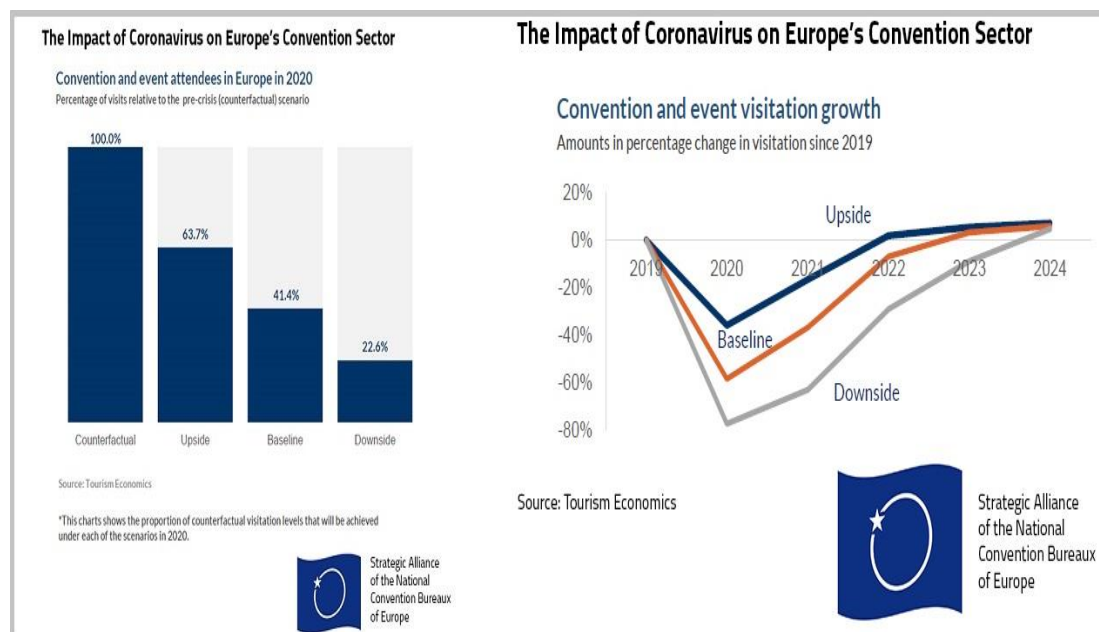
W roku 2019 Paryż i Londyn zaoferowały ponad 1000 hoteli konferencyjnych do organizacji wydarzeń biznesowych i zakwaterowania ich uczestników. Paryż był również czołowym miejscem w Europie pod względem liczby spotkań biznesowych z 237 wydarzeniami. Niemcy były najpopularniejszym krajem w Europie pod względem wydarzeń biznesowych, gdzie w 2019 roku odbyło się ponad 700 międzynarodowych spotkań. Kongresy, konferencje i seminaria konsekwentnie zajmują największy udział w tego typu wydarzeniach - prawie 58% w 2019 roku¹.

¹ Meetings industry in Europe - statistics & facts, Published by Statista Research Department, Dec 3, 2020

Pandemia COVID-19 radykalnie zmieniła sytuację rynkową. Dane WTTC wskazują, że w globalnej gospodarce turystycznej nastąpił wręcz katastrofalny regres.



Strategiczny Sojusz Narodowych Europejskich Convention Bureaux (Strategic Alliance of the National Convention Bureaux of Europe) opublikował wyniki badania wpływu koronawirusa na europejską branżę spotkań.



Tab.2. The impact of Coronavirus on Europe's Convention Sector

Convention and event attendees in Europe in 2020*	
Scenario	Percentage of visits to the pre-crisis scenario
Counterfactual	100%
Upside	63,7%
Baseline	41,4%
Downside	22,6%

Source: Tourism Economics

* This table represents the proportion of the counterfactual levels that will be achieved under each of the scenarios in 2020

Analiza opublikowana przez Tourism Economics - Oxford Economics ma na celu stworzenie konstruktywnego opisu procesu wychodzenia sektora spotkań i konferencji z kryzysu oraz opracowanie trzech możliwych scenariuszy odzwierciedlających zakres oddziaływania obecnej sytuacji.

Zgodnie z modelem podstawowym, na uczestnictwo w zarówno krajowych, jak i międzynarodowych wydarzeniach wpływ w dalszym ciągu będą miały pewne negatywne nastroje, obniżając liczbę uczestników o 25% w 2021 r. i 5% w 2022 r., przed ostateczną

poprawą sytuacji w 2023 r. Scenariusz pesymistyczny uwzględnia alternatywne prognozy zakładające spadek liczby uczestników turystyki konferencyjnej pomiędzy 36% i 77% w 2020 r., po którym nastąpić ma odpowiednio gwałtowne lub bardziej wydłużone w czasie ożywienie. Przewiduje się również trwające w 2021 r. rządowe restrykcje w obszarze wielkości spotkań oraz silniejszy wpływ negatywnych nastrojów wśród potencjalnych uczestników (wynikający z ich obaw) oraz pełną poprawę najwcześniej w 2024 r.

Tworząc powyższe scenariusze, wzięto pod uwagę podejmowane przez rządy, przedsiębiorstwa i osoby fizyczne działania mające na celu ograniczenie skutków pandemii. To właśnie one w największym stopniu decydują o wpływie kryzysu na branżę spotkań i konferencji. W analizie uwzględniono zwłaszcza trzy odpowiedzialne czynniki:

- wydarzenia, które zostały odwołane lub odłożone w czasie w rezultacie dobrowolnej decyzji organizatorów lub jako odpowiedź na rządowe ograniczenia dotyczące zgrupowań,
- oficjalne ograniczenia w dziedzinie podróży, zarówno rządowe, jak i korporacyjne,
- indywidualne obawy, które mogą skłonić potencjalnych uczestników do rezygnacji z udziału¹.

Natomiast w wywiadach indywidualnych z **zarządzającymi polskimi firmami MICE**, będącymi przedmiotem niniejszego raportu, uzyskano swobodne wypowiedzi dotyczące oceny perspektywy odbudowy po pandemii sektora MICE w podziale na segment kongresów i konferencji, wyjazdów motywacyjnych, wydarzeń oraz targów i wystaw:

w segmencie kongresów i konferencji
<i>to będzie segment najpóźniej się odbudowujący, ze znacznym udziałem wydarzeń hybrydowych.</i>
<i>mniej liczne, opóźnione</i>

¹ <https://www.pot.gov.pl/pl/pcb/news/analiza-wplywu-covid-19-na-europejski-rynek-spotkan>

<i>stowarzyszenia włączą na stałe formuły hybrydowe i wirtualne do organizacji wydarzeń, zmieni się rotacja geograficzna na korzyść mniejszych regionalnych wydarzeń wobec globalnych dużych wydarzeń. powrót do wielkości realizacji z r 2019 możliwy najwcześniej w 2024 r</i>
<i>więcej wydarzeń w formule hybrydowej ale nie wcześniej niż w 2022 roku. będą też to wydarzenia w których ilość fizycznie obecnych uczestników będzie mniejsza.</i>
<i>dopiero rok 2022 pozwoli wrócić do w miarę normalnych kongresów</i>
<i>w ruchu krajowym oceniam na 40-50 % w kwartale 3- 4 2021</i>
<i>kongresy międzynarodowe - 2022 - 40% , 2023 50%</i>
<i>długoterminowo 2-3 lata</i>
<i>wiosna małe, potem może większe</i>
<i>odbudowa segmentu w formule sprzed pandemii, będzie trudna, aczkolwiek możliwa. wiele wydarzeń organizowanych będzie hybrydowo, w dużym reżimie sanitarnym - ale wróci konieczność organizacji spotkań tradycyjnych zakładających bezpośredni kontakt międzyludzki.</i>
<i>do powrotu do stanu sprzed pandemii trzeba będzie poczekać przynajmniej kilka lat. przez ten czas tego typu wydarzenia będą się odbywać w formule hybrydowej lub online. na powrót do tego typu wydarzeń face-to-face, będzie miała ogromny wpływ szybkość procesu wszczepiania populacji na całym świecie. w zależności od sytuacji pandemicznej w kolejnych latach, na początku będą przeważać jednak mniejsze tego typu wydarzenia.</i>
<i>stopniowo zaczynając od mniejszych spotkań, od maja.</i>
<i>powolny powrót, duża ostrożność. rok 2022</i>
<i>mniejsze wydarzenia, raczej hybrydowe</i>
<i>trudne ale możliwe</i>
<i>z perspektywy obserwacji sytuacji wydają się, że będzie inaczej! kongresy i konferencje wrócą, ale w jakim stopniu? myślę, że zmniejszy się liczba uczestników, długo będziemy czekać na powrót dużych wydarzeń, raczej spodziewać się mniejszych.</i>

w segmencie incentive travel
<i>ze względu na bliskość kontaktów fizycznych segment odradza się będzie w miarę ustąpienia pandemii</i>
<i>w roku 2021 powrócą tylko podróże służbowe, ale w znacznie ograniczonym wymiarze, incentive wróci w 2022 r i korporacje bardziej będą zwracać uwagę na bezpieczeństwo sanitarne kraju docelowego, poza tym priorytetowo będą traktować zrównoważone destynacje i wysoki poziom zachowań proekologicznych</i>
<i>pełne poluzowanie restrykcji sanitarnych pozwoli na ponowny powrót na rynek typu incentive sektor wróci do "normalności" najpóźniej. najpierw muszą zniknąć wszelkie ograniczenia w podróżowaniu, wymogi kwarantanny itp. korporacje ciągle zakładają pracę online, więc dopóki nie wrócą do pracy w "realu" trudno mówić o incentive travel</i>
<i>wyjazdowy za granice - 2021 - ok. 20% ruchu, 2022 - 35-45%, 2023 ok 60-70%</i>
<i>długoterminowo 3-4 lata więcej wydarzeń w kraju</i>
<i>dopiero po szczepieniu klientów - rok 2022?</i>
<i>już obecnie wiele firm myśli o organizacji typowych wyjazdów incentive i powrotu do spotkań w ciekawych miejscach w formie tradycyjnej. oczywiście reżim sanitarny jest priorytetem.</i>
<i>w tym segmencie można oczekiwać szybszego ożywienia aniżeli w segmencie kongresów i konferencji. sądzę, że podróże incentive do polski zaczną się odbudowywać bardzo powoli w drugiej połowie roku. grupy jednak będą dużo mniejsze, będą przyjeżdżać przeważnie z EU i z krajów sąsiadujących z polską, a budżety przeznaczane na tego typu wyjazdy będą przez klientów obcinane.</i>



wiosną 2022
duża ostrożność, późne planowanie. rok 2023
dopiero po pandemii czyli raczej 2023
incentive travel wróci - bo motywacja zwłaszcza w dzisiejszych czasach ma znaczenie. ale podróże skupią się na małych grupach ale z bardzo ciekawym programem, ekskluzywnym.

w segmencie wydarzeń
nieznane są także postawy korporacji co do organizacji wydarzeń
w miarę możliwości i koncepcji hybrydowe
wydarzenia odbudowywać się będą ok 2 lat, ale to i tak najszybciej wobec innych sektorów, kiedy mogą odzyskać poziom sprzed pandemii
prawdopodobnie duzi zleceniodawcy ograniczą ilość eventów
myślę, że mniejsze, lokalne wydarzenia mogą zacząć powracać latem 21. na duże wydarzenia typu festiwale trzeba będzie poczekać do 2022
2021 - 3-4 kw - ok. 40%
2 lata i znacząco mniejsze budżety
jak pozwolą od razu
organizatorzy już planują nowe wydarzenia, aczkolwiek w znacznie mniejszym zakresie, jeśli chodzi o ilość osób uczestniczących. ilość uczestników będzie z czasem sukcesywnie wzrastać.
do powrotu stanu sprzed pandemii trzeba będzie poczekać przynajmniej przez okres 2-3 lat. przez ten czas, tego typu wydarzenia będą się odbywać w formule hybrydowej lub online w specjalnie do tego przygotowanych studiach i locations.
imprezy masowy dopiero wiosną 2022
duża ostrożność, późne planowanie. rok 2023
hybrydowe
pozytywnie
ludzie mają dość siedzenia na zdalnych wydarzeniach. założeniem wydarzeń jest fakt iż uczestnicy doświadczają jakiś wrażeń, spotykają się - to czynniki które powodują, że wydarzenia się dzieją. one wrócą, ale też będą ograniczone.

W segmencie targów i wystaw
za dwa lata wrócą ale także w formach "Aukcji" internetowych
mniejsze pod względem ilości wystawców i odwiedzających
targi B2b dla branż, które nie ucierpiały poważnie podczas pandemii powrócą w 2022 r, ale mogą też zniknąć z kalendarzy wydarzenia, które kierowane były do branż, które w wyniku pandemii ucierpiały bardzo poważnie. targi dla sektora turystycznego zostaną istotnie ograniczone. targi b2c powrócą, kiedy zostaną zniesione obostrzenia sanitarne.
wiele imprez b2c przeniesie się do sieci
imprezy regionalne powinny ruszyć jesienią 2021. Największy problem mają i będą miały wielkie, tradycyjne targi międzynarodowe. Ocenia się, że z światowymi imprezami może być problem aż do 2023.
2021 - ok 25%, 2022 - 40% 2023 70%
czerwiec lub jesień 2021



<i>podobnie, jak w kwestii wydarzeń, imprezy targowe i wystawy będą się odradzać stopniowo i nie należy zakładać szybkiego wzrostu, czy to wystawców, czy odwiedzających.</i>
<i>do powrotu stanu sprzed pandemii trzeba będzie poczekać przynajmniej kilka lat. przez ten czas tego typu wydarzenia będą się odbywać w większości w formule online, a o ich powrocie będzie decydował proces zaszczepiania ludności na świecie.</i>
<i>wrzesień 2021</i>
<i>możliwy powrót w 2022 roku, z zachowaniem reżimu sanitarnego i zmniejszoną liczbą zwiedzających</i>
<i>dotychczasową firmą targów B2C raczej nie wróci przed 2024</i>
<i>targi wystawy wrócą ale innej formule. ograniczenia covidowe i postcovidowe będą powodować, że będzie inna skala. ludzie chcą się spotykać, rozmawiać. wszystkie segmenty mice wrócą, jednakże będzie to nowa formuła, która będzie wynikać z różnego rodzaju obostrzeń, bezpieczeństwa podróży, przemieszczania się, kontakt bezpośredniego. dzisiaj jest ciężko się wypowiedzieć w tej kwestii bo nie wiadomo jak się będą toczyć losy pandemii i jaki przekaz będzie do świata. jedno jest pewne, że natura ludzka będzie pchać wszystkich do kontaktu międzyludzkiego, a tym samym to jest dobry znak, aby mice odżył, ale na jakis warunkach to dowiemy się potem, ale musimy być gotowi.</i>

Wśród węgierskich przedstawicieli sektora MICE tylko niewielu przewiduje szybkie ożywienie gospodarcze, co można przypisać ich silniejszej sytuacji gospodarczej i zdolności do zmiany. Najwięcej wątpliwości sformułowano w segmencie podróży motywacyjnych, kongresów, konferencji i wydarzeń, które mogą stanąć w obliczu szybszego ożywienia, nawet jeśli w różnych formach (imprezy hybrydowe).

w segmencie kongresów i konferencji
<i>Powolny powrót, ze względu na wzmocnienie świata online, poprzedni poziom jest prawdopodobnie nie osiągalny</i>
<i>Liczba konferencji wymagających osobistej obecności zmniejszy się. Ważne będzie również organizowanie wirtualnych wydarzeń w przyszłości. Nawet po zakończeniu pandemii wzrasta liczba zdarzeń wymagających osobistej obecności (e. g. wyjazdy zawodowe, ćwiczenia w terenie).</i>
<i>Sytuacja w tym sektorze jest niezwykle trudna. W ciągu najbliższych dwóch lat nie przewiduje się wzrostu rzędu wielkości, wydarzenia krajowe i międzynarodowe będą możliwe jedynie dzięki przestrzeganiu rygorystycznych zasad</i>
<i>Przypuszczalnie niektóre z już przyjętych metod online zostaną na stałe</i>
<i>Po pandemii nastąpi dumping, a następnie wszystko powoli powróci do poprzedniej sytuacji</i>

w segmencie podróży motywacyjnych
<i>W zależności od rozpoczęcia turystyki tak szybko, jak to możliwe, powolny wzrost</i>
<i>Trudno będzie odbudować zaufanie</i>
<i>Powolne odzyskiwanie, wiele firm raczej zaoszczędzi kapitał rezerwowo</i>



Pełne ożywienie – może się okazać, że rozległe usługi wirtualne pomogą rozwinąć rynek podróży motywacyjnych

Oczekujemy wzrostu, zwłaszcza biorąc pod uwagę możliwości podróżowania

w segmencie wydarzeń

W dużej mierze zależy to od stopnia zaufania publicznego

szybka eksplozja krótkich "wydarzeń".

Nie jesteśmy pozytywnie nastawieni do tych wydarzeń, ponieważ obecnie nie możemy wykluczyć kolejnych epidemii, takich jak ta, na które nie byliśmy przygotowani

Szukając przeciwdziałań sytuacji pandemicznej, instytucje analityczne i organizacje międzynarodowe poszukują oceny warunków i narzędzi ożywienia sektora przemysłu spotkań. Pojawiają się prawdopodobne trendy ale również rekomendacje dla podejmowanych działań w zmienionej rzeczywistości.

Przykładowo **protokół ICCA Kaohsiung** to strategiczne ramy do ożywienia prowadzenia globalnych spotkań i wydarzeń, bowiem pandemia Covid-19 staje się katalizatorem przyspieszającym transformację tego sektora¹. Stanowi ona ramy zintegrowanych strategii o opisyje przyszłość światowej branży eventowej. Ramy strategiczne opracowane dla Protokołu z Kaohsiung zostały skonstruowane w kontekście makro-globalnych trendów, wpływających ogólnie na społeczeństwo i biznes, a także wszystkich mikro trendów charakterystycznych dla branży MICE.

Protokół opisyje prawdopodobne trendy makro oraz te, które są specyficzne dla sektora spotkań.

TRENDY MAKRO

1. *Przyspieszenie gospodarki cyfrowej*
2. *Ciągłe wyzwania związane z logistyką / dystrybucją szczepień*
3. *Kontynuacja globalnej recesji*
4. *Wykładniczy wzrost liczby pracowników zdalnych*

¹ Kaohsiung Protocol - Strategic Recovery Framework for the Global Events Industry, ICCA, Next Factro, December 2020

5. Przyspieszenie osobistego wdrażania technologii zdalnych
6. Zwiększona świadomość różnorodności, równości i integracji
7. Trwale przyjęcie dystansu fizycznego
8. Zwiększone rozpoznawanie skutków zmiany klimatu
9. Przyspieszenie handlu elektronicznego
10. Długoterminowe obawy dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa
11. Zwiększone obawy związane ze zdrowiem psychicznym i fizycznym
12. Zwiększenie wpływu sztucznej inteligencji na życie osobiste / zawodowe
13. Wzrost konsolidacji we wszystkich branżach
14. Masowe zakłócenie globalnych łańcuchów dostaw
15. Przyspieszenie wzrostu w regionie Azji i Pacyfiku
16. Gwałtowny wzrost liczby zamykanych małych i średnich przedsiębiorstw
17. Wzrost inwestycji w ESG¹ (środowisko, społeczeństwo, zarządzanie)
18. Przyspieszenie podnoszenia kwalifikacji siły roboczej
19. "Zdziesiątkowanie" ośrodków miejskich (np. biura, hotele, restauracje)
20. Wzrost konwergencji międzysektorowej
21. Brak zaufania do globalnych instytucji i przywództwa
22. Przesunięcie inwestycji rządów w czyste technologie
23. Większe uznanie korzyści płynących z inteligentnych miast, samochodów itp.
24. Przejście od gospodarki akcjonariuszy do ekonomii interesariuszy
25. Globalny wzrost nacjonalizmu
26. Poprawa współpracy sektora publicznego i prywatnego
27. Zwiększenie roli gospodarek o obiegu zamkniętym
28. Odwrócenie globalizacji
29. Większe przywództwo na szczeblu władz lokalnych i regionalnych
30. Zwiększenie świadomości celu marki.

MIKRO TRENDY W SEKTORZE MICE

1. Rozwój wydarzeń hybrydowych
2. Rosnące zapotrzebowanie na elastyczne warunki umowne
3. Ewolucja modelu biznesowego dla wydarzeń
4. Powolny powrót dużych wydarzeń
5. Zwiększenie świadomości potrzeby bardziej innowacyjnego myślenia
6. Rosnące możliwości związane z transformacją cyfrową
7. Coraz większy nacisk na ograniczanie ryzyka
8. Ewolucja wartości dla sponsorów wydarzeń cyfrowych
9. Złagodzenie ograniczeń w podróżowaniu

¹ ESG – skrót oznaczający czynniki, w oparciu o które tworzone są ratingi i oceny pozafinansowe przedsiębiorstw, państw i innych organizacji. Składają się one z 3 elementów: E – Środowisko (environmental), S – Społeczna odpowiedzialność (social responsibility) i G – Ład korporacyjny (corporate governance)



10. Trwała utrata liczby podróży służbowych
11. Spadek średniej wielkości konwencji
12. Rosnąca świadomość, że liczba spotkań F2F sprzed Covid-19 nie powróci
13. Wzrost kosztów produkcji
14. Rosnące znaczenie projektowania wydarzeń / doświadczeń
15. Dywersyfikacja ról organizatorów imprez
16. Wzrost kontrolowanych środowisk zdarzeń
17. Zwiększenie liczby zamkniętych hoteli
18. Zrozumienie, że finansowanie z DMO/CVB nie poprawi się przez lata
19. Powstanie mikro wydarzeń
20. Zwiększenie świadomości, że wydarzenie F2F to tylko jeden z wielu kanałów
21. Długoterminowe straty w przepustowości transportu powietrznego
22. Zmiana w zaspokajaniu potrzeb klienta na pierwszym miejscu
23. Wzrost konsolidacji branży eventowej
24. Wzrost konsolidacji i zamykanie stowarzyszeń
25. Zwiększenie zaangażowania 1 do 1 w czasie rzeczywistym z uczestnikami
26. Rosnące zapotrzebowanie na ukierunkowane strategie/wskaźniki mediów społecznościowych
27. Długoterminowa utrata większych wydarzeń w miastach średniej wielkości
28. Większy nacisk na mierzalne wyniki jako główną wartość wydarzenia
29. Zaufanie to nowa waluta
30. Zwiększona zgodność między strategią wydarzenia a rozwojem gospodarczym
31. Zwiększenie ilości gromadzonych danych, aby wszystko zmierzyć
32. Zwiększenie liczby zamkniętych obiektów
33. Wzrost rezerwacji w systemie najmu krótkoterminowego
34. Zwiększona konkurencja o subwencje dla organizacji wydarzeń
35. Zmniejszająca się dostępność dostaw przemysłowych
36. Akceleracja młodszego przywództwa w sektorze wydarzeń
37. Coraz częstsze przyjmowanie warstwowych członkostwa i modeli pay-to-play
38. Rosnąca konsolidacja DMO/CVB, rozwój gospodarczy, izby
39. Wyższy ogólny popyt na przestrzeń eventową w 2022 roku
40. Długotrwała utrata DMC
41. Mniejsze zainteresowanie pozostałymi skutkami wydarzeń
42. Powstanie dużych miejsc na świeżym powietrzu
43. Narastające braki kadrowe i podwykonawców.

Wiele ze wskazanych mikro trendów wiąże się z kompetencjami kadry.



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus +

Protokół KRAKÓW NETWORK jest niezwykle ciekawą inicjatywą, zainspirowaną Protokołem z Kaohsiung ICCA, stworzony przez przedstawicieli krakowskiej branży MICE jako wstęp do wspólnej strategii działania, z planem późniejszej aktualizacji zapisów i opublikowany w marcu 2021 roku¹. Jest to zbiór dobrych praktyk i rekomendacji do stosowania w post-pandemicznej rzeczywistości, określający listę kluczowych strategii, które umożliwią dalszy rozwój przemysłu spotkań i wydarzeń. Zidentyfikowane kierunki działania obejmują innowacyjne modele biznesowe, wspólne ryzyko, restrukturyzację cyfrową i wydarzenia hybrydowe oraz strategię dotyczące zwiększonego zaangażowania wszystkich interesariuszy. Kluczowe korzyści wynikające z wdrożenia Protokołu KRAKÓW NETWORK to: klarowny model współpracy w obrębie inicjatywy, wspólne budowanie, promowanie i lobbing oferty miasta, zyskanie przewagi konkurencyjnej Krakowa, PR i transparentność zaangażowanych podmiotów, integracja partnerów i dostawców w zakresie wymiany wiedzy, kreowanie innowacyjnych narzędzi, w tym wydarzeń hybrydowych i online. W ramach wspólnego zarządzania ryzykiem sygnatariusze (187 firm) określili między innymi politykę bez kosztowych anulacji, ubezpieczenia dla uczestników, terminów płatności czy zmian zamówień.

Inne rekomendacje precyzyjnie opisują kluczowe, potencjalne zjawiska, jak trendy identyfikowane na każdy rok przez K. Celucha²:

Destynacje „na nowo”	Nowe rozwiązania biznesowe; poszukiwania partnerstw i finansowania poza branżą spotkań; przesunięcia i anulacje
Dystans, dezynfekcja, maseczka	Wdrożenie oraz przestrzeganie zasad, które zaczną obowiązywać w poszczególnych regionach świata i będą związane z organizacją spotkań. Docelowo oznacza to, że dla mniejszej liczby uczestników będą wymagane duże miejsca, a

¹ Protokół KRAKÓW NETWORK, marzec, 2021

² Celuch K., Trendy 2021, Wiedza, produkt, motywacja, wpływ, w: Celuch Consulting, 2021



	w celu optymalizacji przestrzeni konieczne będą nowe plany i konfiguracje miejsc. Stworzy to docelowo trend dla mniejszych wydarzeń.
Wirtualne hybrydy	Tworzenie zdarzeń o wysokiej wartości produkcyjnej za pomocą prostego rozwiązania typu „wszystko w jednym”. Wydarzenia hybrydowe, wirtualne i fizyczne stają się jedną produkcją.
Personalizacja motywacji	Podróże grupowe mogą zostać wyparte przez inne narzędzia motywowania pracowników. Według Incentive Research Foundation indywidualne zachęty oraz spersonalizowane wynagradzanie pracowników będzie jeszcze bardziej popularne. Dlatego analizując proces motywowania z uwzględnieniem podróży motywacyjnych, nastąpi wzrost popytu na prywatne oraz ekskluzywne miejsca docelowe.
Myślenie do wewnątrz	Myślenie do wewnątrz to przede wszystkim patrzeć z innej perspektywy, choć nie chodzi o kierunek „out of the box”. 2021 rok to czas, w którym zdefiniować należy na nowo model biznesowy, plany, strategię czy narzędzia komunikacji.
Doświadczanie doświadczeń	Modyfikacje usług w zakresie bezpieczeństwa i higieny są integralną częścią podtrzymywania zdarzeń podczas pandemii, co zwiększyło potrzebę jeszcze większego niż dotychczas tworzenia małych momentów i interakcji z człowiekiem. Organizatorzy spotkań zostali zmuszeni do budowania wirtualnych doświadczeń, wraz z występami muzycznymi, degustacjami czy wirtualnymi podróżami. Ponadto zaczęto poszukiwać rozwiązania mającego na celu zaangażowanie uczestników co nazywamy „doświadczaniem doświadczeń”.
Powrót do „my”	Konsumenci są coraz częściej znudzeni niefunkcjonującymi rozwiązaniami, które nie spełniają ich potrzeb. Żadna firma ani osoba nie jest bezpieczna w dzisiejszym świecie opartym na mediach społecznościowych, a to właśnie konsumenci chcą, aby firmy pamiętały o większej równości oraz etyce. W kolejnych latach, począwszy od 2021 roku nastąpią znaczące prace nad połączeniem sterowania głosowego z nowymi technologiami.

	<p>Konsumenci zaczną zdobywać większą kontrolę nad własnym głosem i zaczną dostrzegać siłę społeczną jednostki poprzez technologię. Ponadto znacznie się dyskusja dotycząca bardziej świadomego podejścia do udostępniania danych. Ludzie zaczną domagać się prywatności cyfrowej i wolności tożsamości. Zaczną prosić o więcej w zamian za dostęp do swoich tożsamości cyfrowych. Aktywizm jako całość staje się coraz bardziej walką o wspólne doświadczenie, które jest nie tylko porównywalne do wspólnych działań w mediach społecznościowych. Odchodząc od tradycyjnego protestu i pragnienia transformacyjnych zmian społecznych, pojawia się bardziej zorientowane na człowieka podejście do danych, które umożliwia ludziom kontrolowanie sposobu gromadzenia i udostępniania ich danych osobowych.</p>
<p>Festiwalizacja</p>	<p>Ryzyko rozprzestrzeniania się Covid-19 jest uważane za mniej znaczące na zewnątrz. Może to również prowadzić do wydarzeń odbywających się na zewnątrz, aby umożliwić udział większej liczbie gości oraz zapewnić bezpieczną i wygodną odległość między uczestnikami. Z drugiej jednak strony możliwość organizacji wydarzeń masowych sprawia, iż następują nowe obawy dotyczące ich organizacji, pamiętając o wytycznych czy potrzebach sanitarnych. Przestrzenie plenerowe można również rozpatrywać ze względu na organizację wydarzeń korporacyjnych, ponieważ na nowo odkrytą opcją na spotkanie zespołu lub firmy jest rozważenie zaplanowania wydarzenia na świeżym powietrzu, jak taras, ogród lub teatr.</p>
<p>Lokalnie a nie globalnie</p>	<p>Przy mniejszej liczbie osób chętnych do podróży, wydarzenia w dającej się przewidzieć przyszłości będą mniejsze, dlatego należy wziąć pod uwagę mniejsze obiekty lub budynki z większą liczbą opcji dostosowywania. Jednocześnie ludzie domagają się większej personalizacji wydarzeń, w których uczestniczą. Zaplanowanie wielu opcji oraz skonfigurowanie ścieżek, które umożliwiają uczestnikom dostosowanie ich do danego środowiska będzie kluczową odpowiedzialnością</p>

	<p>planistów. Bardziej spersonalizowane wydarzenia będą wymagały większej kreatywności jednak docelowo ich wartość dodana będzie tym, co przyciągnie uczestników. Ponieważ zmiana klimatu jest jedną z najważniejszych kwestii współczesnego społeczeństwa, konsumenci przyglądają się bliżej własnym nawykom konsumpcyjnym i chcą dziś wprowadzić zmiany, które prowadzą do lepszej przyszłości, czyli m.in. dbania o to, co lokalne, „moje”.</p>
<p>Zrównoważony rozwój</p>	<p>Dążenie do zrównoważonego rozwoju w branży spotkań nabiera tempa w ostatnich latach. Ale rok 2021 może być przełomowy – planiści wykraczają poza proste środki w celu przyjęcia gospodarki o obiegu zamkniętym, gdzie prawie wszystkie materiały eventowe są ponownie użyte lub poddane recyklingowi. Sektor eventowy generuje ogromną ilość odpadów, która wykacza daleko poza butelki, kubki i słomki. Dzięki ograniczeniu podróży, posiłków oraz wprowadzeniu wirtualnych wydarzeń już od początku pandemii środowisko zostało wielkim zwycięzcą tych działań. Koncentrując się na zrównoważonym rozwoju i ograniczaniu ilości odpadów, uczestnicy będą oczekiwać zrównoważonych zachęt i inicjatyw przyjaznych dla środowiska, gdy uczestniczą w wydarzeniach.</p>

Celuch K., Trendy 2021, Wiedza, produkt, motywacja, wpływ, w: Celuch Consulting, 2021

3. Przemysł spotkań w Polsce

Dzięki zintegrowanym działaniom zainteresowanych instytucji przemysł spotkań w Polsce jest dobrze opisany, w corocznych raportach Poland Convention Bureau¹ - „Przemysł Spotkań i

¹ <https://www.pot.gov.pl/pl/dzialalnosc/poland-convention-bureau>. Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce, raport 2020, POT, PCB



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus +

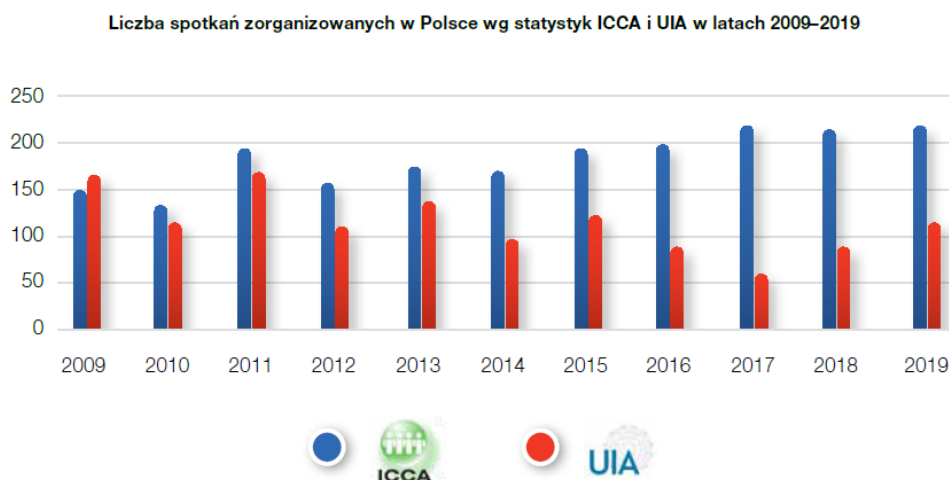
Wydarzeń w Polsce”. Podejmuje on próbę zdefiniowania wielkości rynku organizacji spotkań i wydarzeń w Polsce. Opracowywany corocznie przez Polską Organizację Turystyczną we współpracy z miejskimi i regionalnymi Convention Bureaux oraz z rekomendowanymi organizatorami kongresów i podróży motywacyjnych prezentuje zebrane wyniki dotyczące liczby i rozmiaru spotkań i wydarzeń organizowanych w Polsce. Raporty tego typu opracowywane są również na szczeblu niektórych miast¹. Rola Polski na europejskim rynku spotkań systematycznie rosła. Polska posiada wyraźnie lepsze i dokładniejsze analizy sektora niż Irlandia i Węgry.

Tab.3. Liczba wydarzeń korporacyjnych w Polsce

	2017	2018	2019
Liczba wydarzeń	9800	9100	11000
Liczba uczestników	1 5648 000	1 700 000	1 441 000

Celuch K., opracowanie własne na podstawie raportu „Przemysł spotkań w wydarzeń w Polsce”

Tab.4. Liczba spotkań zorganizowanych w Polsce wg statystyki ICCA w latach 2009-2019



¹ Branża spotkań w Krakowie 2019, Krakow Convention Bureau, 2020



Według wyników badania Poland Events Impact 2020, wkład przemysłu spotkań w PKB wynosi 1,5%. W 2019 roku spotkania i wydarzenia wygenerowały około 35 mld PLN wkładu w polską gospodarkę, a ponad 16,3 milionów uczestników krajowych i międzynarodowych uczestniczyło w spotkaniach i wydarzeniach. Wkład w zatrudnienie w branży spotkań wyniósł ponad 220 tys. miejsc pracy.¹

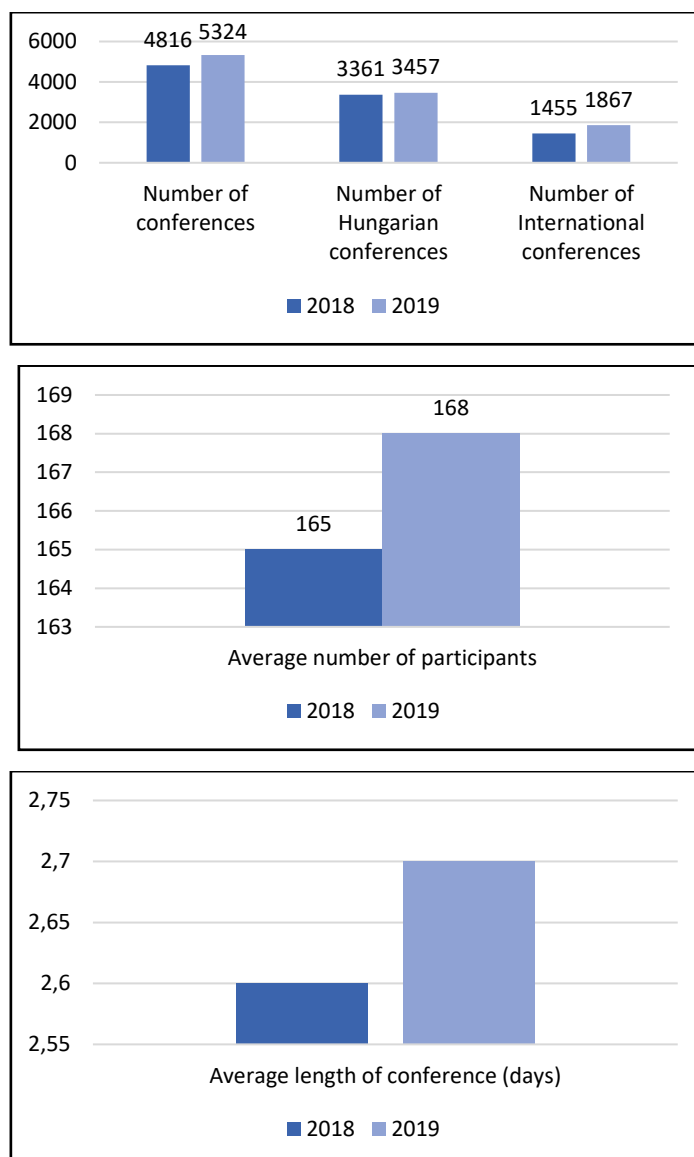
4. Sektor MICE na Węgrzech

Na Węgrzech większość imprez turystycznych MICE koncentruje się w Budapeszcie, który osiągnął dominującą pozycję na rynku kongresów międzynarodowych i spotkań federalnych, co jest znakomitym wynikiem zarówno na rynkach światowych, jak i europejskich. Ponadto miasta mniejsze również nie są bez znaczenia, takie jak Szeged, Pecz i Debreczyn, które są lokalizacją większości konferencji po Budapeszcie według statystyk MTÜ (Węgierska Agencja Turystyczna 2018).

Na Węgrzech, w ramach Węgierskiej Agencji Turystycznej, działa Biuro Kongresów i zajmuje się krajowym rynkiem MICE. Zakres działalności obejmuje, między innymi, mapowanie warunków popytu i podaży na rynku, odpowiednie gromadzenie i rozpowszechnianie danych i informacji oraz informowanie potencjalnych zleceniodawców. Według Węgierskiego Convention Bureau do 2019 r. zaobserwowano pozytywne tendencje w segmencie spotkań i konferencji. Według danych Convention Bureau w Budapeszcie w 2019 roku liczba wydarzeń wzrosła o 10,6%, liczba wydarzeń międzynarodowych o 28,3%, a liczba uczestników o 12,5%. W 2019 r. Budapeszt zajął 26 miejsce w rankingu potencjału sal konferencyjnych ICCA (International Congress and Convention Association) oraz 15 miejsce w rankingu miast europejskich.

¹ <https://www.waszaturystyka.pl/polski-przemysl-spotkan-dal-w-2019-roku-15-pkb/>

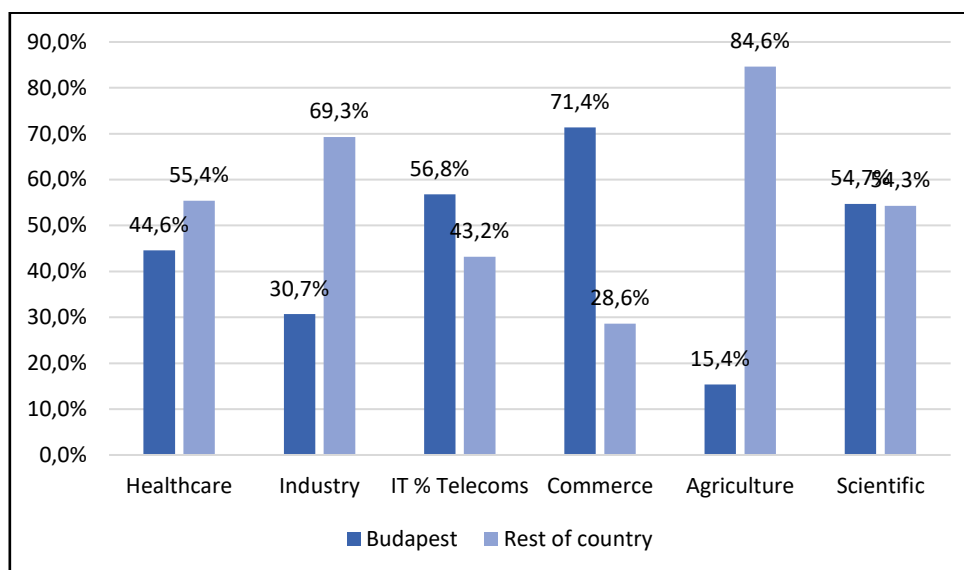


Rys. 4 Wskaźniki sektora MICE na Węgrzech

Na lokalizację konferencji wpłynęła również ich tematyka, ze szczególnym naciskiem na te, które zazwyczaj obejmowały niektóre wycieczki terenowe lub wizyty na miejscu, takie jak konferencje w dziedzinie rolnictwa, leśnictwa lub przemysłu, gdzie główna część konferencji była organizowana poza Budapesztem¹.

¹ Tourism bulletin XII. year, issue 2. (in Hungarian)

Rys.5. Lokalizacja wydarzeń MICE



5. Sektor MICE w Irlandii

The events industry is diverse with a mix of large and small firms. There are many freelancers and many temporary workers employed in the industry. Types of activities in which firms were mostly involved:

- Live events 42%
- Event organiser 37%
- Outdoor 34%
- Conference 32%

The industry consists of a mix of companies and sole traders. They are supported by a number of supplier (80%), freelancers (68%), venues (60%), entertainers (49%) and travel agents (10%).



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus +

A 2016 report on the UK events industry revealed that industry to be worth €50.9b (£42.3b at 2016 exchange rate). This was updated to €80b in 2020 (£70bn) by the Business Visits & Events Partnership (BVEP). Effectively growing 12% p.a. Although the latter is an industry report it seems to be correct. The Bureau of Labor Statistics in the US put expected growth for meeting and event planners at 11%, while Allied market research put it at 10.3% per annum. Most firms estimated their annual revenue income between 0-250k £ (29%). The lowest annual revenue income is over 10 million by only 4% of the firms. Another data point is the global industry, which it is estimated to be \$1.1tn in 2018. Using GNI* we can estimate that the Irish economy amounts to 0.29% of the global economy, which would place the Irish equivalent figure of €3.2 bn (at 2018 exchange rates). The MICE industry in Ireland had an output of €2.2bn. When we add on growth since 2017 and other aspects of events it rises to 3bn without accounting. In 2015, it was worth €669m to the Irish economy, this reflects a 35% increase since 2011. It accounts for 16% of overseas tourism spend in Ireland and is one of the highest yield sectors in tourism. Promotable business has accelerated at an even faster pace, growing 52% in the last five years. Each Business Tourism delegate is worth an average €1,500 per visit. This is almost three times that of the leisure tourist. In the Number of meetings per country in 2015 ICCA Global Ranking, Ireland was ranked 26th with 125 meetings. In 2015 Ireland ranked 19 in Europe in ICCA rankings and 32 worldwide, while Dublin ranked 18 in top 20 cities worldwide. On average, international delegates stayed about 4.9 days in Ireland corporate conferences/ meetings and association conferences, account for over 200,000 overseas tourists¹.

¹<https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/Business%20Tourism/A-Z-of-MICE-2017.pdf>



Wspierając Regional Convention Bureaux w Shannon, Cork, Kerry i Galway, National Tourism Development Authority koncentruje się na zwiększaniu działalności MICE poza stolicą Irlandii. Fáilte Ireland's Meet in Ireland Team¹ MICE współpracuje z Tourism Ireland, aby w pełni wykorzystać potencjał Irlandii jako miejsca turystyki biznesowej. Fáilte Ireland. Ściśle współpracuje ze Stowarzyszeniem Irlandzkich Profesjonalnych Organizatorów Konferencji - Association of Irish Professional Conference Organisers (AIPCO), najważniejszym profesjonalnym stowarzyszeniem organizatorów konferencji w Irlandii.

Serce dla sektora MICE w Irlandii jest Dublin, który znalazł się z powrotem w pierwszej 20 miast na całym świecie .

6. Kompetencje i kwalifikacje

Skupienie się na jakości usług, podniesienie umiejętności specjalistów MICE i pogłębienie profesjonalnej wiedzy specjalistów w oparciu o aktualne trendy przyczyni się do wzmocnienia branży zawodowej, szczególnie w okresie po pandemii. Umiejętności pracowników sektora MICE są bardzo ważne w rozwoju ich kariery, oferując wysokiej jakości usługi, ale także bezpośrednio wpływają na rozwój branży turystycznej, w tym MICE. Biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój sektora MICE, ważne jest podjęcie wyzwania w opracowywaniu standardów pracy organizatora wydarzenia w celu usystematyzowania ich działalności,

¹ "Meet in Ireland" to globalna marka MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Events/Exhibitions) dla wyspy w Irlandii.



wzbogacenia umiejętności zawodowych, podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wielozadaniowości, które towarzyszą temu zawodzie na co dzień. Organizatorzy wydarzeń, jako pracownicy MICE, są grupą docelową projektu - podnoszenie i dostosowywanie ich kwalifikacji do potrzeb rynku, rozwijanie postaw twórczych i przedsiębiorczych w społeczeństwie oraz świadomość uczenia się przez całe życie mają szczególne znaczenie dla kształcenia zawodowego, w tym sektora MICE.

Gospodarka turystyczna, stanowiąca jeden z sektorów decydujących o rozwoju miast, korzystnie oddziałuje również na inne gałęzie gospodarki. Raport Hays i Oxford Economics pokazywał, że światowa gospodarka była w najlepszej od wielu lat kondycji, niemniej jednak rozwój ekonomiczny ujawnił wiele nowych problemów rynku pracy. Obecnie **największym wyzwaniem staje się luka kompetencyjna**, która może ulegać systematycznemu zwiększaniu biorąc pod uwagę rosnące zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników¹. Luka kompetencyjna została zdefiniowana jako niedobór w zakresie posiadanych umiejętności lub kwalifikacji w stosunku do pożądanych na danym stanowisku pracy². Problemy kadrowe, zdaniem pracodawców i ekspertów szeroko rozumianego sektora turystycznego, to aktualnie najbardziej nurtujące zagadnienie krajowego i europejskiego rynku pracy³. Warto jednak zaznaczyć, że problem nie stanowi niedobór kadr, lecz jakość kompetencji.

¹ <http://www.hays.pl/notatki-prasowe-hays/luka-kompetencyjna-wyzwaniem-dla-swiatowych-rynkow-pracy-1489596>

² Lukę kompetencyjną definiuje się jako niedostosowanie potencjału kompetencyjnego do wymagań koniecznych przy realizacji wyznaczonych celów

³ Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015 pod redakcją Jarosława Górniaka, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa – Kraków 2015



Analiza opracowań i raportów dotyczących sytuacji na rynku pracy jednoznacznie wskazuje, że rozwój gospodarczy i wzrost inwestycji w znacznej mierze jest uzależniony od możliwości pozyskania wykwalifikowanych pracowników¹.

Kompetencje zawodowe pracownika postrzegane są poprzez pryzmat wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, w tym jako deskryptorów stanowiących ramy odniesienia efektów uczenia, wynikających z zaleceń Polskiej Ramy Kwalifikacji oraz Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, opartych na trzech kategoriach:

1. **Wiedzy** – zbiór opisów obiektów i faktów, zasad, teorii oraz praktyk, przyswojonych w procesie uczenia się, odnoszących się do dziedziny uczenia się lub działalności zawodowej,
2. **Umiejętności** – przyswojoną w procesie uczenia się zdolność do wykonywania zadań i rozwiązywania problemów właściwych dla dziedziny uczenia się lub działalności zawodowej,
3. **Kompetencji społecznych** – zdolność kształtowania własnego rozwoju oraz autonomicznego i odpowiedzialnego uczestniczenia w życiu zawodowym i społecznym, z uwzględnieniem etycznego kontekstu własnego postępowania.

Niezależnie od różnic w pojmowaniu kompetencji społecznych, badacze uznają je za właściwości, które warunkują efektywność funkcjonowania jednostki i zespołu². Współczesne, sprawne zarządzanie zmierza do wytworzenia przewagi konkurencyjnej poprzez szybkość reakcji na nowe możliwości, oraz zaistniałe problemy, elastyczność zarówno zasobów pracy, jak i struktury organizacyjnej, a następnie integrację wszelkich zasobów.

¹ Burzyński T. (red), Badanie opinii pracodawców dotyczące luki kompetencyjnej kadr w sektorze, raport w ramach projektu 2.12 „Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych” POWR.02.12.00-0010/16, Kraków 2017 – 2018, Instytutu Turystyki sp. z o.o.,

² między innymi: Argyle, M. (2002). Psychologia stosunków międzyludzkich, Warszawa, PWN.; Smółka, P. (2008). Kompetencje społeczne – uwarunkowania i metody pomiaru. W: Ciarkowska W. , Oniszczenko W. (red.), Szkice z psychologii różnic indywidualnych (s. 258-268). Warszawa, Scholar.



Kompetencje definiowane są również jako: „zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, a także pełnomocnictw i uprawnień nadanych na podstawie kwalifikacji do działania i decydowania oraz wydawania sądów”.

Same kwalifikacje natomiast definiowane są jako suma wykształcenia, zawodowego stażu oraz umiejętności pracownika. Można zatem stwierdzić, iż kwalifikacje stanowią bazę dla kształtowania kompetencji¹. Według innej definicji kompetencja to konglomerat:

- opanowanej wiedzy,
- umiejętności,
- postaw.

Niektórzy autorzy do trzech wyżej zidentyfikowanych składowych dodają jeszcze czwarty element kompetencji a mianowicie cechy osobowości.

Wśród kompetencji społecznych rozpatruje się te, ujęte w poniższym zestawieniu.

Tab. 5. Kompetencje społeczne

1	budowanie relacji z klientami
2	etyka w pracy
3	etyka w kontaktach z klientami
4	komunikacja interpersonalna
5	dyspozycyjność
6	radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych
7	rozwiązywanie problemów i konfliktów
8	właściwa autoprezentacja
9	motywowanie siebie i innych
10	więź emocjonalna z firmą
11	integracja zawodowa
12	umiejętność współpracy z otoczeniem
13	zdolność do adaptacji się do zmiennych warunków
14	podnoszenie kwalifikacji

opracowanie własne

¹Whiddett S., Hollyforde S. (2003), Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Natomiast istotnymi cechami osobowościowymi są:

Tab.6. Cechy osobowości

asertywność
empatia
lojalność
kreatywność
obowiązkowość
sumienność
życzliwość
opanowanie
umiejętność prowadzenia dyskusji

opracowanie własne

Dla celów analitycznych można dokonać agregacji kompetencji według zdefiniowanego poniżej zestawienia, które pozwala na wyróżnienie kompetencji twardych, opartych na wiedzy oraz różnego typu umiejętności, jako kompetencji miękkich.

Kompetencje twarde umiejętności mierzalne (wykształcenie, wiedza zawodowa)
Umiejętności analityczne. Dotyczą zdolności oceny sytuacji, podejścia do zadania z różnych punktów widzenia, szukania różnych perspektyw, gromadzenia szczególnych informacji oraz określanie kluczowych kwestii, do których należy się odnieść
Umiejętności techniczne Elastyczność, zdolności dostosowawcze do panujących warunków, umiejętność ustalania priorytetów. radzenie sobie z wieloma zadaniami, jakie są powierzane, a więc wyznaczanie priorytetów, dostosowywanie się do zmieniających się warunków czy wymagań, oraz podział pracy.
Umiejętności interpersonalne. Zdolność pracy w grupie, ze współpracownikami, inspirowanie innych do działania, angażowania się we wspólne projekty, a także łagodzenie pojawiających się konfliktów
Przywództwo, umiejętności zarządzania. istnieją typy osobowości z natury przywódcze oraz takie, które tę przywódczość nabywają. Osoby przywódcze z łatwością zarządzają małą grupką ludzi
Wyrozumiałość i świadomość różnorodności. praktycznie na każdym stanowisku istnieje ogromna różnorodność osobowości, typów ludzi, którzy mają najróżniejsze systemy przekonań
Umiejętności planowania oraz organizacyjne. zdolności do projektowania, planowania, organizacji oraz realizacji projektów i zadań w wyznaczonym czasie. Obejmują także wyznaczanie celów.
Umiejętność rozwiązywania prostych i skomplikowanych problemów, kreatywność. lekkie podejście do problemów rozwiązywanych za pomocą twórczego umysłu, szybkiego łączenia jednej myśli z drugą, tak by znaleźć najlepsze rozwiązanie. Myślenie projektowe

Opracowanie własne



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus +

Analizując trendy można zestawić jak przekładają się one na profil kompetencji kadry kierowniczej.

Tab.7. Profile kompetencji

Rola/zadania	Postawy/cechy	Wiedza, doświadczenie	Umiejętności, możliwości
liderzy	instytucjonalnie zorientowani liderzy	rozumienie firmy w jej otoczeniu	równoważenie dostosowań oraz wyzwań
podważanie przyjętych założeń. tworzenie dalekosiężnych celów i ambicji	podejmujący wyzwania	szeroka wiedza zarządcza	zdolność do tworzenia wymagającego środowiska pracy, zdolność do inspirowania

Źródło: Sterniczuk H., Nowe trendy w zarządzaniu a kierunki doskonalenia kadr, IBD Business School, Warszawa, <https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/nowe-trendy-w-zarzadzaniu-a-kierunki-doskonalenia-kadr/>

. Najważniejsze kompetencje i umiejętności dla wszystkich segmentów sektora MICE dla kadry zarządzającej i pracowników są warunkami wstępnymi adaptacji do zmieniającego się otoczenia. Chociaż segment spotkań i wydarzeń wyraźnie dominuje, następujące kompetencje i umiejętności są potrzebne we wszystkich segmentach lecz w różnych proporcjach. (poniżej ta tabela w wersji angielskiej)

KADRA ZARZĄDZAJĄCA		PERSONEL OPERACYJNY
menedżerowie / CEO / właściciele	Funkcjonalni / liniowi menedżerowie	Znajomość segmentu MICE
Znajomość sektora MICE	Znajomość sektora MICE	Umiejętności zawodowe
Planowanie strategiczne i audyt	Wdrażanie strategii	Gotowość do nauki
Ocena wyników monitorowania	Monitoring w ich dziale	Multiskilling – do pracy zespołowej
Planowanie finansowe - inwestycje	Nadzór nad personelem operacyjnym	Pierwszy kontakt z klientami
Decyzje rynkowe	Identyfikacja potrzeb w zakresie kompetencji	Dobra autoprezentacja
Marketing strategiczny	Identyfikowanie niedoborów umiejętności	Komunikacja z klientami
Planowanie kadr	zarządzanie zasobami ludzkimi	Komunikacja z menedżerami
Tolerancja na stress	Tolerancja na stress	Tolerancja na stress
Komunikacja z pracownikami	Zarządzanie finansami	Planowanie własnej pracy
Komunikacja z klientami	Komunikacja z pracownikami	Zdolności pracy zespołowej & umiejętności

Komunikacja z zainteresowanymi stronami	Komunikacja z klientami	Dostępność
Planowanie PR – kluczowe kontakty	Komunikacja z zainteresowanymi stronami	Dobre umiejętności interpersonalne
Wielokulturowa wiedza i umiejętności	Wielokulturowa wiedza i umiejętności	Wielokulturowa wiedza i umiejętności
Procedury akredytacji	Zarządzanie konfliktami	Kreatywność w rozwiązywaniu problemów
Wprowadzenie norm	Komunikacja z mediami	Umiejętności techniczne
Konfigurowanie zasad firmy	Odpowiednie umiejętności językowe	Odpowiednie umiejętności językowe
Komunikacja z mediami	Planowanie logistyczne MICE	Praca w szumie informacyjnym
Odpowiednie umiejętności językowe	Zarządzanie logistyką MICE	Implementacja logistyczna MICE
Zarządzanie konfliktami	Zarządzanie projektami	Tolerancja społeczna i zdolność adaptacji
Zarządzanie zmianą – nowe strategie	Zarządzanie wydarzeniami i marketing	Empatii
Zdolność do samooceny	Zdolność do samooceny	Zdolność do samooceny
Umiejętności informatyczne	Umiejętności informatyczne	Umiejętności informatyczne
Kontakt z decydentami politycznymi	Adaptacja do zmian	Adaptacja do zmian
Kontakt z władzami	Marketing wystawowy	Umiejętności w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy
Sieci regionalne	Sieci lokalne i regionalne	Podstawowe zarządzanie konfliktami
Sieci międzynarodowe	Sieci międzynarodowe	Świadomość ekologiczna

MANAGEMENT		OPERATIVE STAFF
Top managers / CEO / owners	Functional / line managers	
Knowing the MICE sector	Knowing the MICE sector	Knowledge of their MICE segment
Strategic planning & audits	Implementing strategies	Professional skills
Assessment of monitoring results	Monitoring in their department	Willingness to learn
Financial planning - investments	Supervision of operative staff	Multiskilling – for teamwork
Market decisions	Identifying competence needs	First contact with clients
Strategic marketing	Identifying skills shortages	Good self-presentation
HR planning (whole company)	Departmental HR management	Communication with clients
Stress tolerance	Stress tolerance	Communication with managers
Communication with employees	Dept. financial management	Stress tolerance
Communication with clients	Communication with employees	Planning own work
Communication with stakeholders	Communication with clients	Team working abilities & skills
PR-planning – key contacts	Communication with stakeholders	Availability
Multi-cultural knowledge & skills	Multi-cultural knowledge & skills	Good interpersonal skills
Accreditation procedures	Conflict management	Multi-cultural knowledge & skills
Introduction of standards	Media communication	Creativity in problem solving
Setting up company policies	Appropriate language skills	Technical skills
Media communication	MICE logistic planning	Appropriate language skills
Appropriate language skills	MICE logistic management	Working in information-noise
Conflict management (top level)	Project management	MICE logistic implementation
Managing changes – new strategies	Event management & marketing	Social tolerance & adaptability
Ability for self-assessment	Ability for self-assessment	Empathy
IT-skills	IT-skills	Ability for self-assessment
Contact with policymakers	Adaptation to change	IT-skills
		Adaptation to change

Contact with authorities	Exhibition marketing	Health and safety skills
Regional networking	Local & regional networking	Basic conflict management
International networking	International networking	Environmental awareness

7. Diagnoza i potrzeby przemysłu spotkań w Polsce w obszarze kompetencji

Rynek spotkań jest złożonym i rozdrobnionym rynkiem łączącym interesy wielu zainteresowanych stron. Tworzą go zarówno podmioty reprezentujące stronę podażową, tzn. dostawcy usług, popytową, czyli klienci, oraz pośrednicy. Wśród grona dostawców wskazać można: centra kongresowo-konferencyjne, bazę noclegową, firmy transportowe, branżę gastronomiczną, atrakcje turystyczne, dostawców usług audiowizualnych, scenografów, firmy dysponujące odpowiednim sprzętem do budowy stoisk wystawienniczych czy scen, tłumaczy simultanicznych oraz innych podwykonawców usług cząstkowych. Drugą stronę rynku reprezentują podmioty zgłaszające popyt na usługi organizacji spotkań, które w wyniku przygotowania i realizacji danego wydarzenia oczekują osiągnięcia konkretnych celów. Najczęściej wymienia się tu korporacje, stowarzyszenia oraz organizacje rządowe i pozarządowe. Równie ważną grupą podmiotów występujących w przemyśle spotkań są pośrednicy. Mogą oni reprezentować zarówno klientów (zlecenie przygotowania danego spotkania), jak i dostawców (odpowiedzialność za marketing miejsca). W tym gronie najczęściej wymienia się profesjonalnych organizatorów konferencji i kongresów (Professional Congress/Conferences Organizer – PCO), organizatorów podróży motywacyjnych, firmy



specjalistyczne w miejscach docelowych (Destination Management Companies – DCM), Convention Bureau (CB)¹.

Metodyka

Rozróżnienie firm z sektora MICE ma istotne znaczenie dla koncepcji metodologicznej badania diagnozującego i wskazującego potrzeby w zakresie kompetencji. Badaniami empirycznymi objęto cztery grupy pośredników:

- profesjonalni organizatorzy konferencji i kongresów (Professional Congress Organizer) – PCO,
- organizatorzy podróży motywacyjnych (incentives travel),
- firmy specjalistyczne w miejscach docelowych (Destination Management Companies – DCM), agencje eventowe
- organizatorzy targów i wystaw.

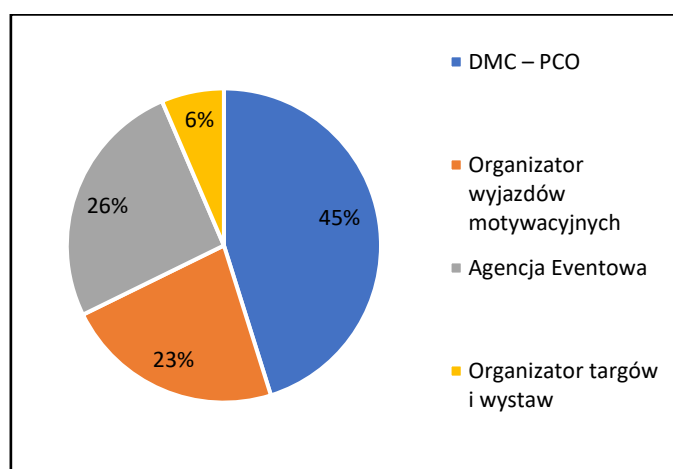
Z próby badawczej wyłączono obiekty hotelowe, uznając je za miejsce lokacji wydarzenia.

Badania empiryczne zostały oparte o kwestionariusze dwóch ankiet przeprowadzonych techniką CAWI (kwestionariusze tożsame w każdym z krajów) spośród firm reprezentujących cztery powyższe grupy pośredników W każdym kraju (Polska, Irlandia, Węgry), zgodnie z koncepcją, przeprowadzono minimum 30 ankiet z pracodawcami, 20 ankiet z pracownicy oraz po 15 indywidualnych wywiadów (na Węgrzech 10 wywiadów). Badania przeprowadzono w terminie grudzień 2020-luty 2021 roku.

¹ Borodako K., Berbeka J., Rudnicki M., Zarządzanie innowacjami w przemyśle spotkań, CH Beck, 2015, s.16

Badaniami grupy zarządzających przedsiębiorstwami sektora MICE w Polsce (między innymi członków SKKP -Stowarzyszenie Kongresy i Konferencje w Polsce, objęto 31 osób, wśród których 45% stanowili przedstawiciele PCO/DMC, a po blisko ¼ organizatorzy wyjazdów motywacyjnych (23%) i agencje eventowe (26%). Najmniejsza (6%) liczba respondentów reprezentowała organizatorów targów i wystaw.

Rys.6. Typ działalności przedsiębiorstwa



W próbie znalazło się 18 firm dysponujących certyfikatem prowadzonym przez Poland Convention Bureau przy Polskiej Organizacji Turystycznej lub inne instytucje certyfikujące, co świadczy o wiarygodności kompetencyjnej badanych.

Tab. 8. Dysponowanie certyfikatami lub rekomendacja jakości

	Posiadanie rekomendacji/certyfikatu np. Convention Bureau lub innej organizacji
Tak	18
Nie	13

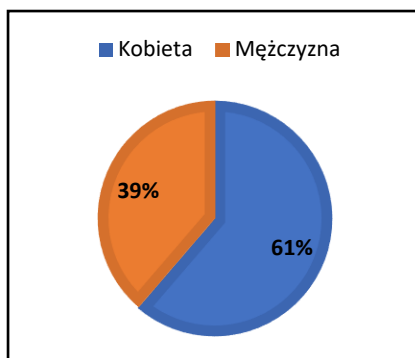
Zdecydowana większość firm posiada co najmniej 10-letnie doświadczenie na rynku.

Tab.9. Okres funkcjonowania firmy na rynku

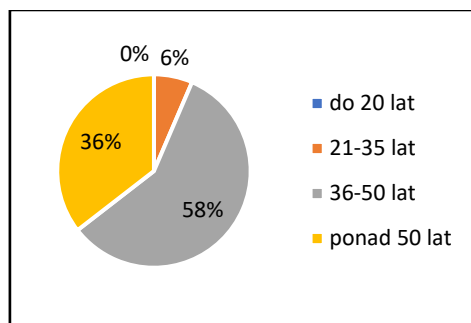
	Czas funkcjonowania firmy (w liczbach bezwzględnych odpowiedzi)
do 5 lat	2
6-10 lat	4
ponad 10 lat	25

Strukturę społeczno-zawodową badanych zarządzających ilustrują poniższe wykresy, świadczące o doświadczeniu rynkowym zarządzających, mierzonym wiekiem czy stażem pracy w branży spotkań.

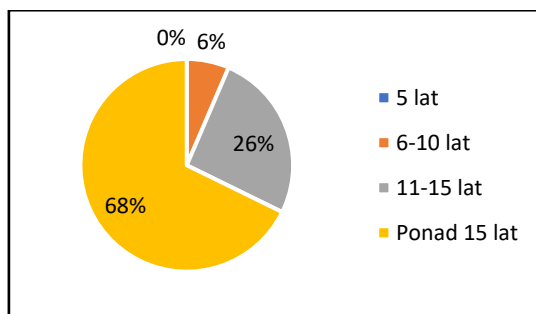
Rys.7 Struktura płci



Rys.8 Struktura wieku



Rys.9 Staż pracy w sektorze MICE



7.1. Kompetencje w opinie zarządzających

W analizie kompetencji oceniano:

- poziom przydatności wiedzy dla zespołu pracowników,
- Niezbędne kompetencje w zależności od stanowiska w firmie,
- Faktyczne i oczekiwane kompetencje społeczne celem sprawdzenia luki, kompetencyjnej,
- Zagregowane kompetencje pracowników,
- Oczekiwany poziom cech osobowościowych,
- Samoocenę własnych kompetencji menadżerskich,
- Potrzeby, obszary i narzędzia podnoszenia kwalifikacji,
- Rola kompetencji w działalności firmy w okresie po pandemicznym.

Pytania miały formę kafeterii zamkniętej, za wyjątkiem oceny znaczenia kompetencji w sektorze MICE.

Respondentów postawiono przed zaszeregowaniem obszarów wiedzy jako przydatnych lub nieprzydatnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa z sektora MICE (rys.10).

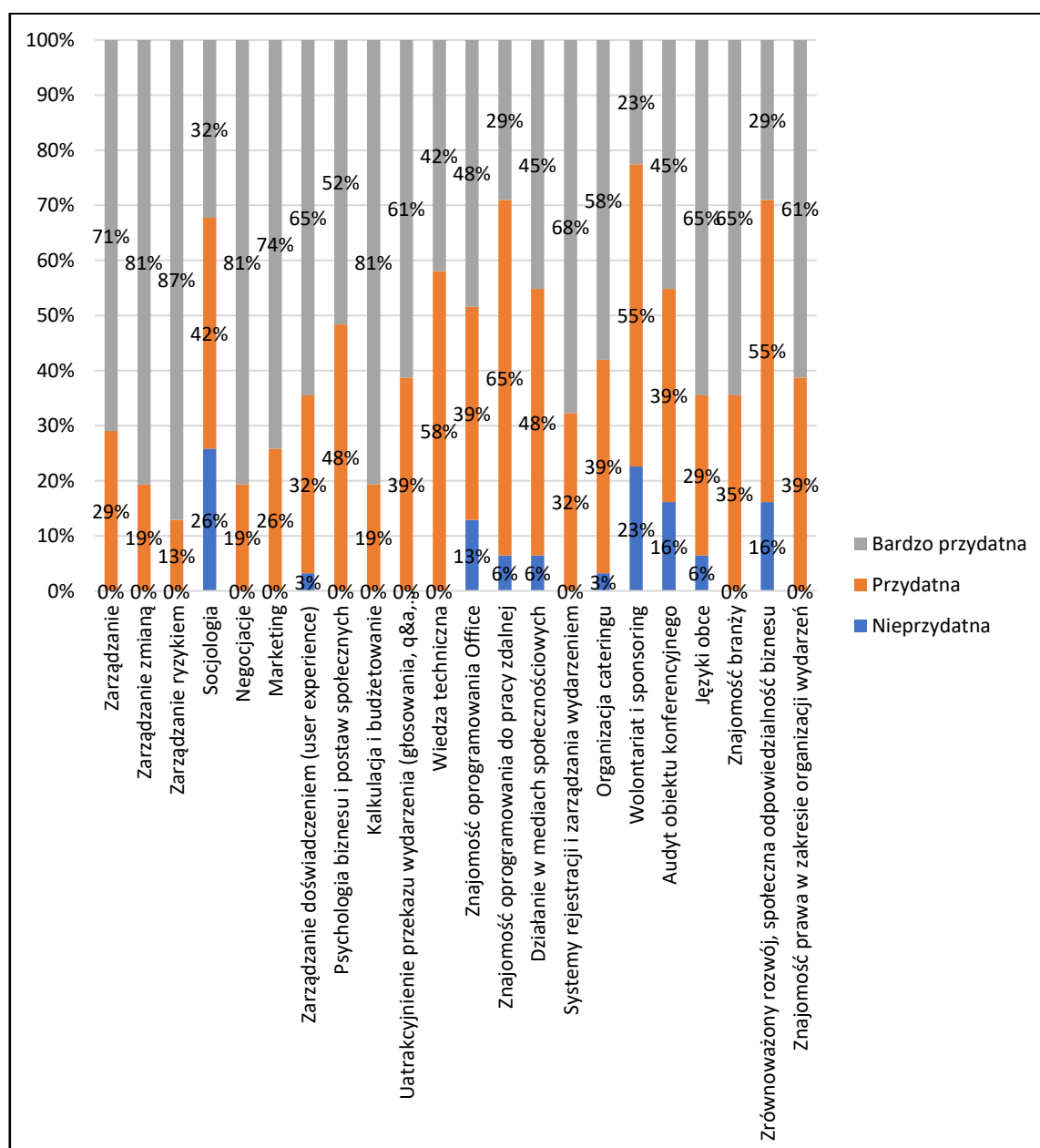
Za najbardziej przydatną uznali oni wiedzę z zakresu zarządzania ryzykiem i zmianą, kalkulacji i budżetowania, negocjacji i marketingu. Szczególnie dwa pierwsze obszary „bardzo przydatnej” wiedzy wiążą się zapewne z kryzysem sektora spowodowanym pandemią. JAKO nieprzydatną uznano socjologię (26% wskazań), wolontariat i sponsoring (21%), audyt



obiekty konferencyjne (16%) czy zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu (16%).

Za co najmniej przydatną (bez wskazań „nieprzydatne”) uznano wiedzę z zakresu psychologii biznesu, uatrakcyjniania przekazu, wiedzy technicznej, systemów rejestracji i zarządzania wydarzeniem, znajomość branży.

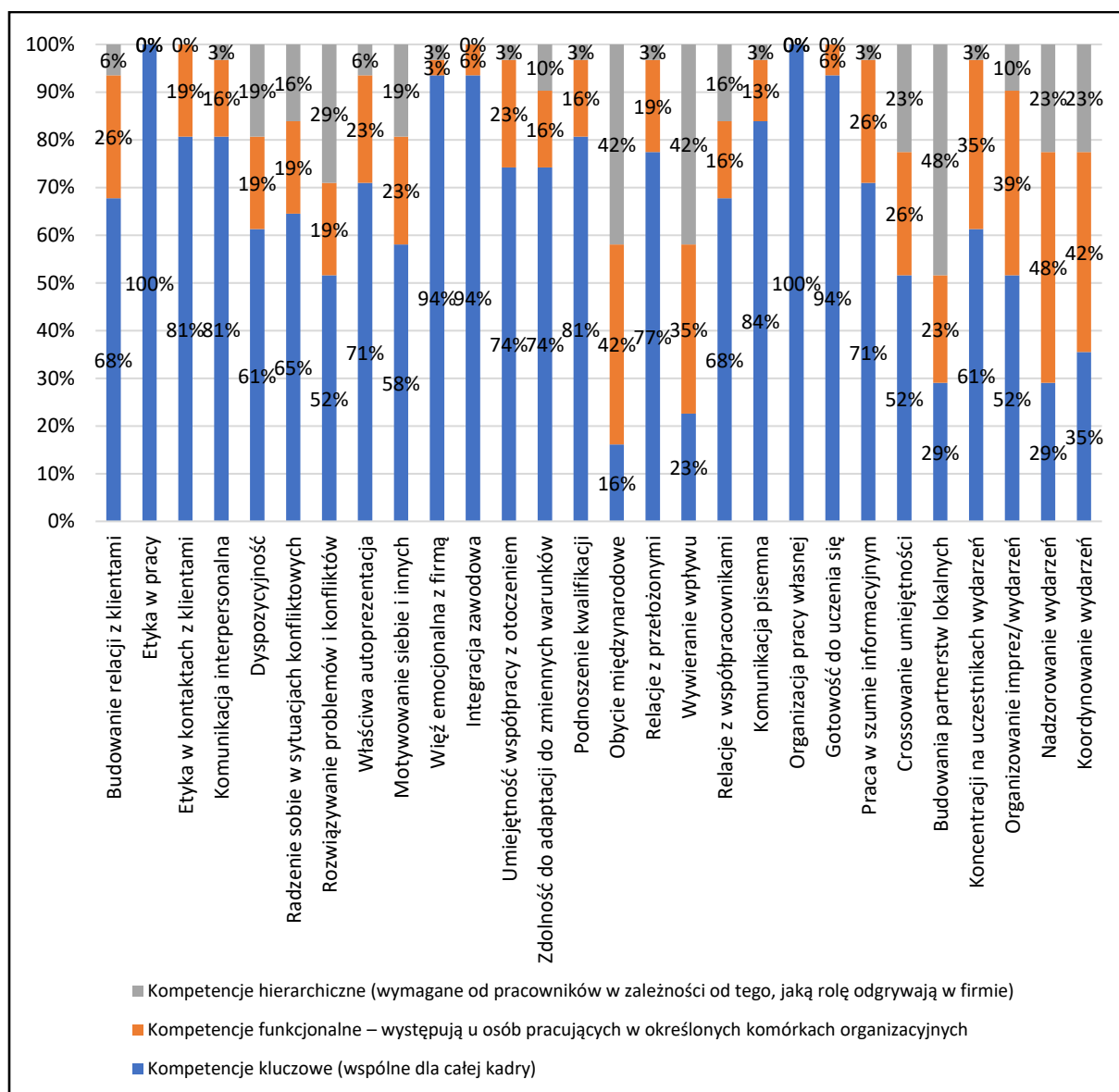
Rys.10 Ocena przydatności wiedzy w sferze MICE



W zależności od pozycji zawodowej (rys.11) za najistotniejsze kompetencje, niezależnie od zajmowanego stanowiska uznano: etykę i organizację własną pracy (po 100% wskazań), a także więź emocjonalną z firmą oraz integrację zawodową (po 94% wskazań). Wśród kompetencji hierarchicznych wyróżniono budowanie partnerstw lokalnych (48%), wywieranie wpływu (42%), obycie międzynarodowe (42%) oraz rozwiązywanie problemów i konfliktów (29%). Za kompetencje funkcjonalne, a więc występujące u osób sprawujących w określonych komórkach organizacyjnych, największy odsetek wskazań uzyskały odpowiednio organizowanie wydarzeń (39%), nadzorowanie wydarzeń (49%), koordynacja (42%) oraz praca szumie informacyjnym i crossowanie umiejętności (po 23%). Taka ocena kompetencji jest logiczna, gdyż wskazuje na zadani, których wykonanie jest oczekiwane w zależności od pozycji operacyjnej w firmie.

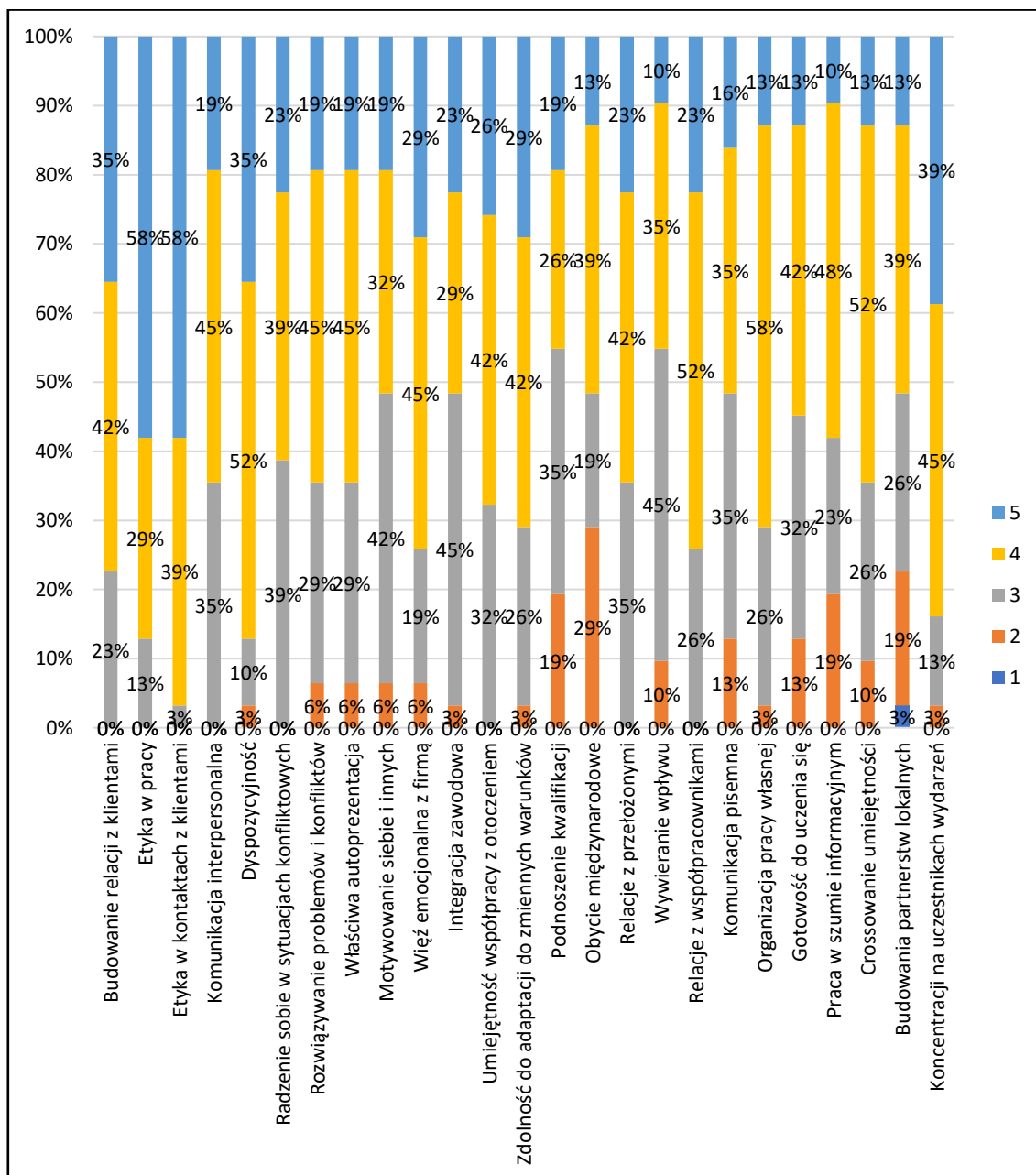
Rys.11 Niezbędny typ kompetencji kadry w zależności od stanowiska w firmie





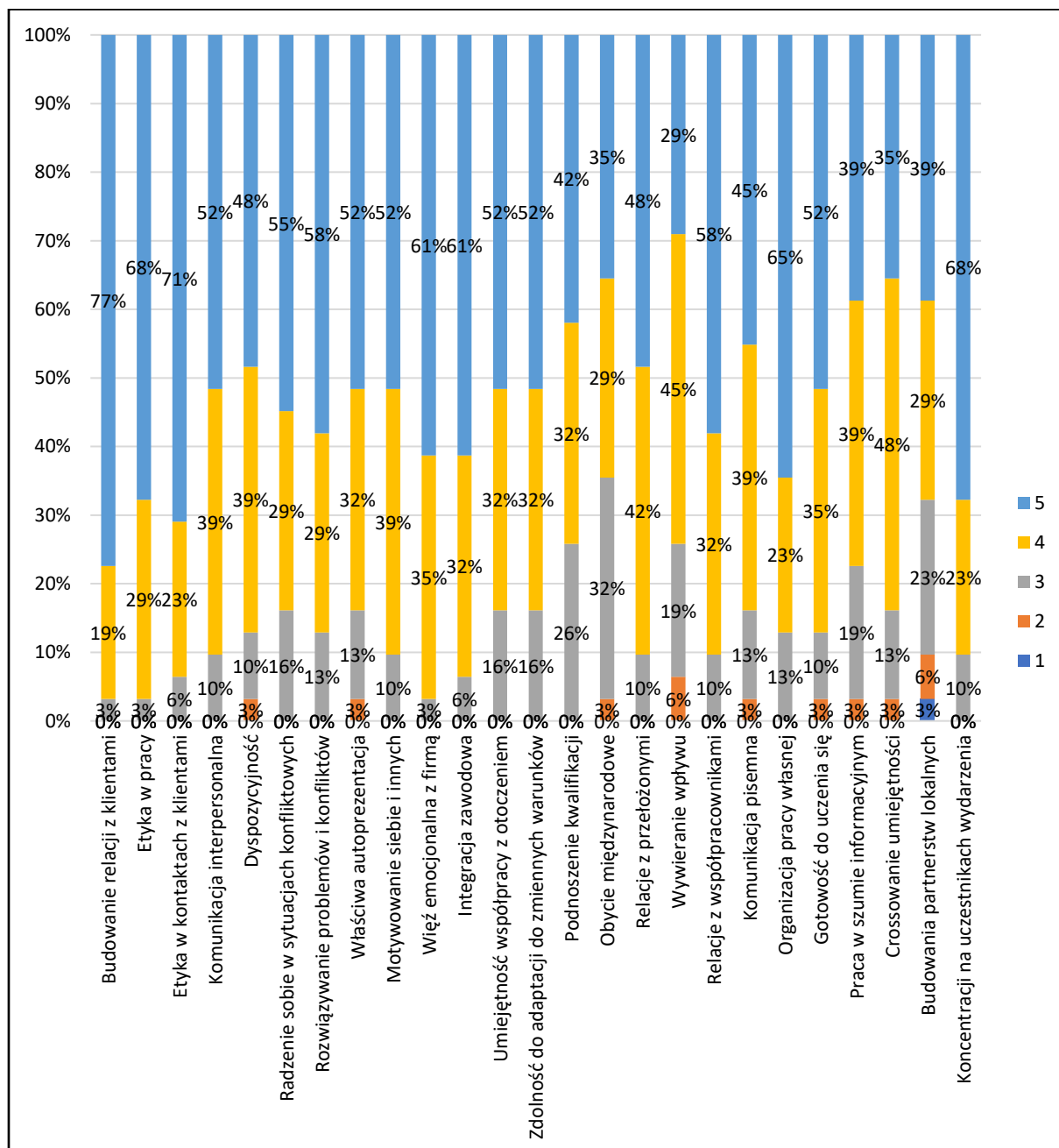
Uznane za pożądane kompetencje zestawiono następnie z oceną faktycznych kompetencji zespołu (rys.12) badanej firmy, ocenianych w skali od 1 (najniższe kompetencje do 5 – najwyższe kompetencje). Na poziomie najwyższym (5 pkt), jedynie połowa respondentów wskazała na etykę w pracy oraz w kontaktach z klientami. Natomiast najniższy (1 pkt) poziom kompetencji wskazywano w odniesieniu do obycia międzynarodowego (29%), budowania partnerstw lokalnych (19%) czy podnoszenia kwalifikacji (19%) i gotowości do uczenia się (13%).

Rys.12 Faktyczne kompetencje społeczne zespołu przedsiębiorstwa



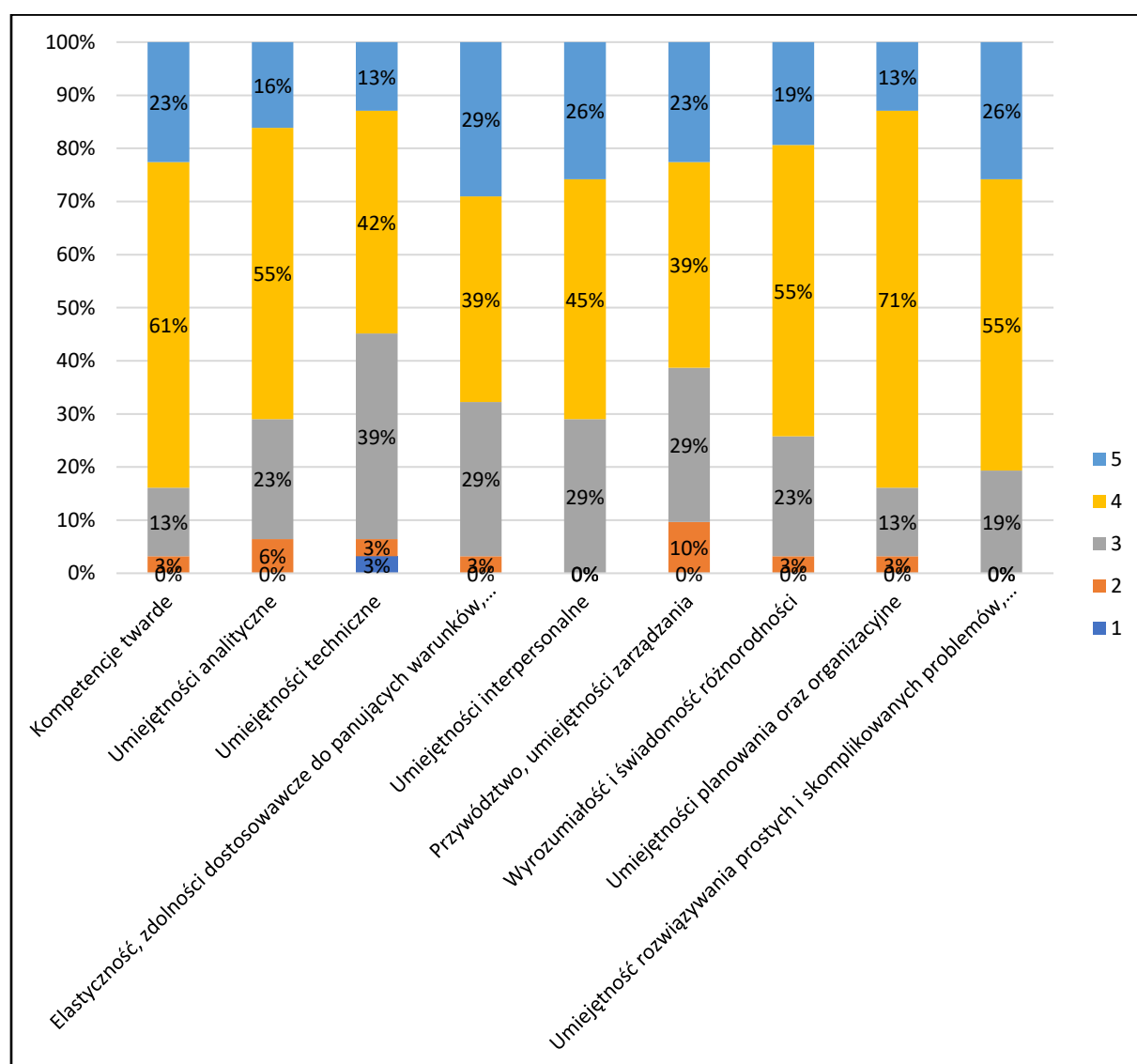
Porównanie faktycznych kompetencji z oczekiwaniami (rys.13) pozwala na identyfikację luki kompetencyjnej. Oczekiwania są wyższe niż stan faktyczny.

Rys.13 Oczekiwane kompetencje społeczne zespołu przedsiębiorstwa



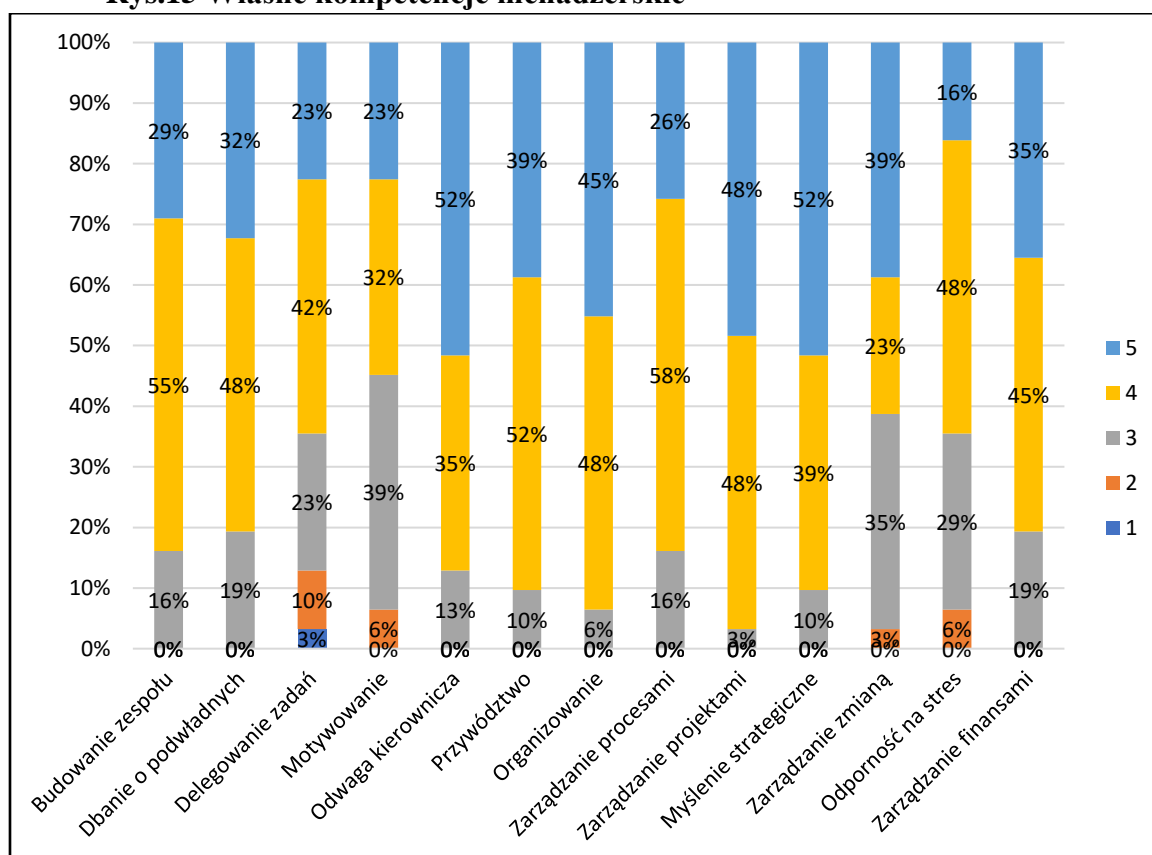
Oceniając, zgodnie z założoną metodyką, zagregowane składniki kompetencji pracowników najwyżej oceniano kompetencje twarde, umiejętności rozwiązywania nieskomplikowanych problemów oraz planowania, wyrozumiałość i elastyczność. Niższe oceny można zauważyć w odniesieniu do przywództwa, umiejętności technicznych czy analitycznych.

Rys.14 Zagregowane składniki kompetencji pracowników



Managerowie stanęli także przed faktem samooceny własnych kompetencji menadżerskich. Najniżej ocenili oni swoje kompetencje związane z delegowanie zadań, motywowaniem czy odpornością na stres. Natomiast najwyższe wskaźniki (5 i 4 pkt) dotyczą przywództwa, organizacji, zarządzania projektami, myślenia strategicznego, budowania zespołu czy zarządzania finansami.

Rys.15 Własne kompetencje menadżerskie



Wskazania faktycznego poziomu cech osobowościowych zespołu wskazuje na oceny na poziomie wartości najwyższych (4 i 5) w przypadku wszystkich cech za wyjątkiem „wyznaczania priorytetów” (51% respondentów oceniło tę cechę na poziomie 3 i 4). Za korzystne w zarządzaniu firmami należy uznać bardzo wysoko oceniony wskaźnik (45% wskazań wartości 5 punktów) lojalności wobec pracodawcy czy życzliwości (42%)

Tab.10. Faktyczny poziom cech osobowościowych zespołu przedsiębiorstwa

	Asertywność	Empatia	Lojalność wobec pracodawcy	Kreatywność	Obowiązkowość	Sumienność	Życzliwość	Opanowanie	Umiejętność prowadzenia dyskusji	Wyznaczanie priorytetów
1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	3%	6%
3	39%	19%	26%	26%	16%	10%	6%	29%	35%	45%
4	52%	48%	29%	39%	55%	61%	52%	52%	45%	42%
5	10%	32%	45%	32%	29%	29%	42%	19%	16%	6%
Suma	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Podnoszenie kompetencji i kwalifikacji pracowników jest postrzegane przez 68% respondentów (tab...) jako jedno z planowanych działań wychodzenia z kryzysu pandemicznego.

Tab.11. Planowane działania długoterminowe planuje firma aby wyjść z kryzysu pandemii

	Poszukiwanie wsparcia finansowego, w tym ze środków UE	Przestawienie się na inną działalność w części lub w całości	Reorganizacja/restrukturyzacja firmy	Nowe formy zarządzania przedsiębiorstwem	Podnoszenie kompetencji i kwalifikacji pracowników
Tak	87%	32%	71%	65%	68%
Nie	3%	55%	26%	32%	19%
Nie dotyczy mojej firmy / nie mam zdania	10%	13%	3%	3%	13%
Suma odpowiedzi:	100%	100%	100%	100%	100%

	Zwiększenie cyfryzacji/automatyzacji	Działalność prowadzona zdalnie/wirtualnie	Poszerzenie portfolio usług	Fuzje, przejęcia	Ograniczenia zatrudnienia
Tak	81%	68%	84%	16%	65%
Nie	16%	23%	13%	65%	26%
Nie dotyczy mojej firmy / nie mam zdania	3%	10%	3%	19%	10%
Suma odpowiedzi:	100%	100%	100%	100%	100%



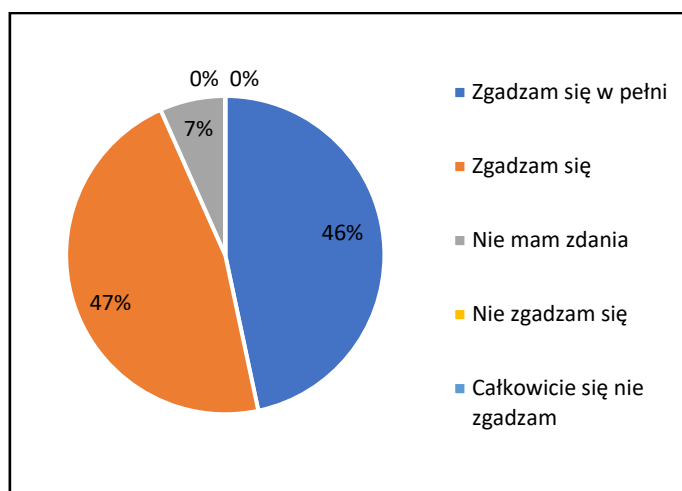
Na podstawie wywiadów CEO uznali, że najbardziej palącymi problemami sektora MICE wymagającymi rozwiązania w zakresie kompetencji są:

<i>nowe formy oferty</i>
<i>kompetencje cyfrowe</i>
<i>jak zmienić profil działalności i nabycie wiedzy pozwalającej na ubieganie się o granty unijne</i>
<i>zarządzanie kryzysowe;</i>
<i>dostosowania do zmiany, zarządzanie zmianą, rezygnacja z dawnych zwyczajów i rozwiązań mix kompetencji w jednej osobie i poszukiwanie nowych rozwiązań, zorientowanie na jakość serwisu i indywidualne wymagania uczestnika</i>
<i>wsparcie w zakresie kompetencji miękkich oraz elastyczność i otwartość na zmiany zespołu</i>
<i>w zakresie kompetencji nie widzę teraz palących problemów :)</i>
<i>Ciągle podnoszenie kwalifikacji i szeroka wymiana wiedzy dotycząca sektora MICE na rynkach międzynarodowych oraz próba, jak najlepszego wykorzystania doświadczeń tych organizatorów</i>
<i>Realizacja wydarzeń/konferencji w formule hybrydowej lub online. Podróży incentive w takiej formule nie da się zorganizować i jest ona bez sensu.</i>
<i>możliwości techniczne wydarzeń hybrydowych.</i>
<i>etyka pracy z klientami, odpowiedzialność</i>
<i>Kreacja z uwarunkowaniami sanitarnymi</i>
<i>nowa rzeczywistość i nowe standardy</i>
<i>rozwój zawodowy jest zawsze ważny, ten czas jaki dostaliśmy należy wykorzystać aby poszerzać swoje kompetencje.</i>

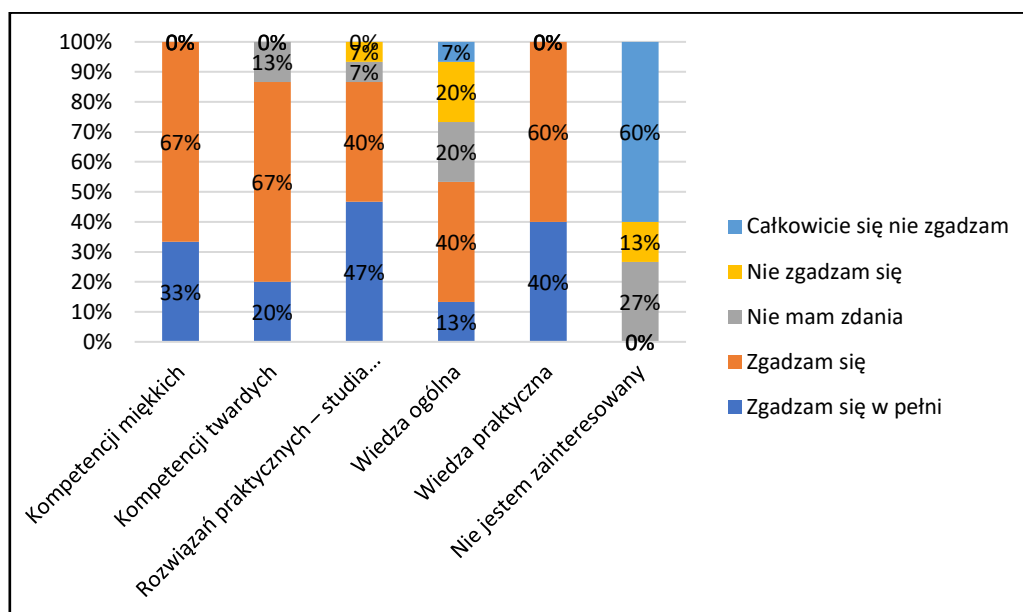
Aż 93% badanych (rys.16) zgadza się z tezą, iż podniesienie kompetencji jest szansą rozwojową firmy, zarówno w obszarze kompetencji twardych jak i miękkich (rys.17), wiedzy praktycznej, w tym opartej na studiach przypadków.

Rys.16 Podniesienie kompetencji jako szansa dla firmy

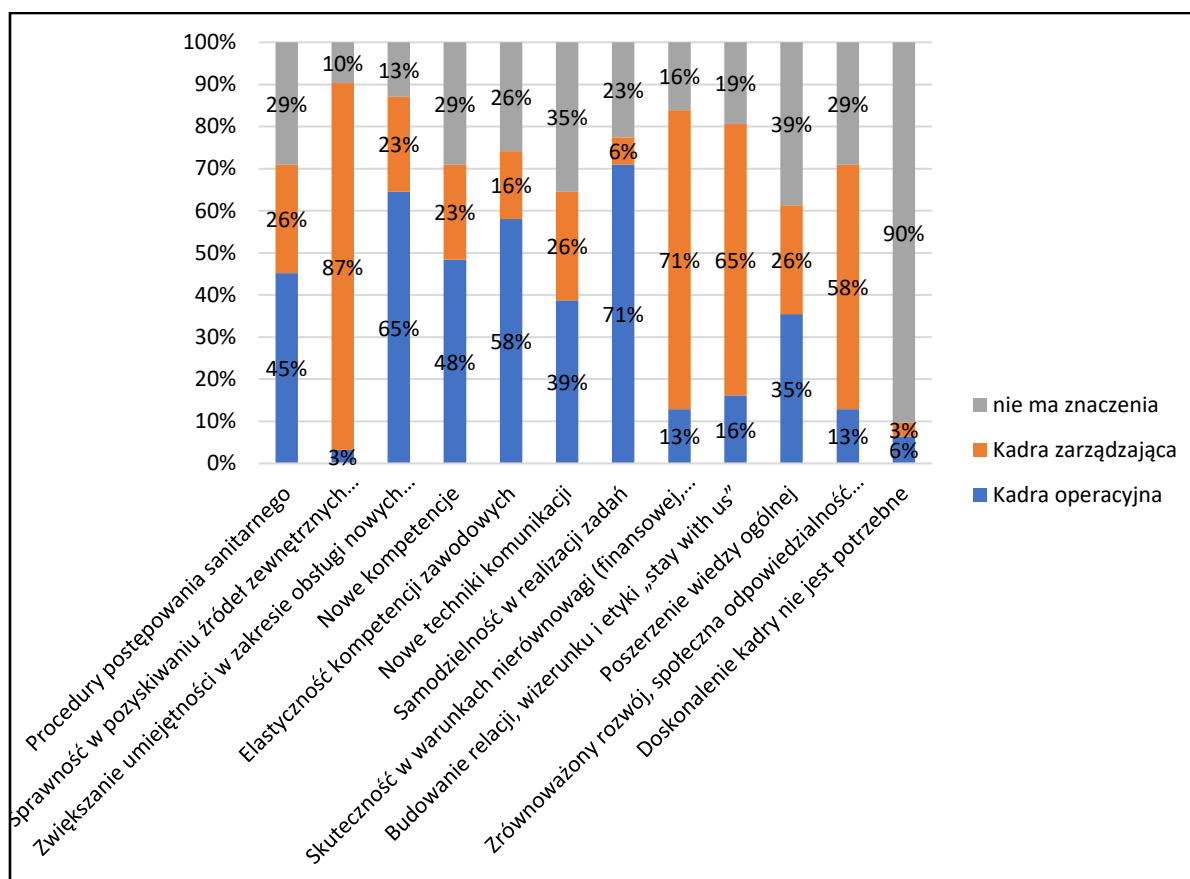




Rys. 17 Obszary podnoszenia kompetencji zespołu

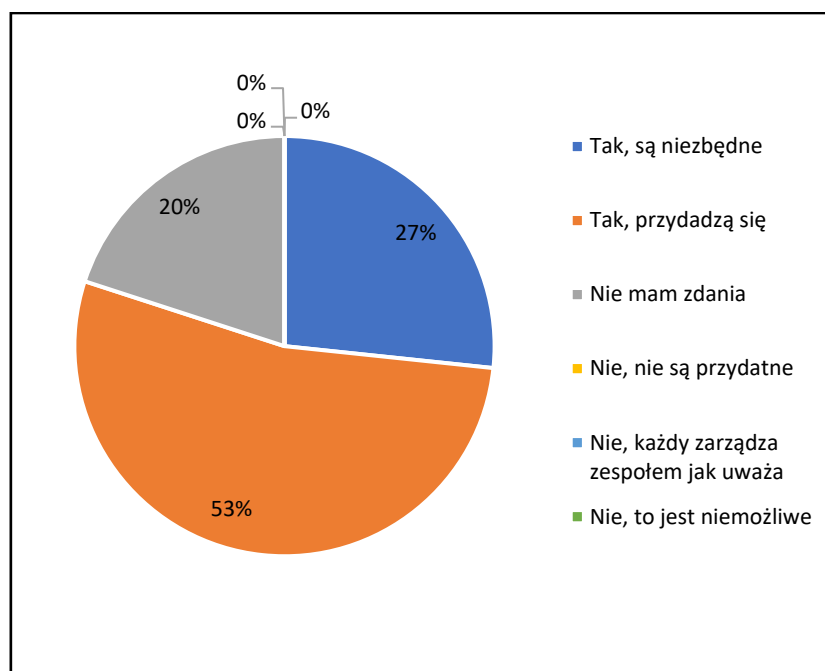


Rys.18 Obszary doskonalenia kadr w sektorze MICE w najbliższym czasie



Zarządzający firmami MICE nie widzą przeciwwskazań dla opracowania ujednoczonych standardów kwalifikacji w sektorze (rys.19), co mieści się w prowadzonym procesie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Rys.19 Potrzeba opracowanie ujednoczonych standardów kwalifikacji w sektorze MICE

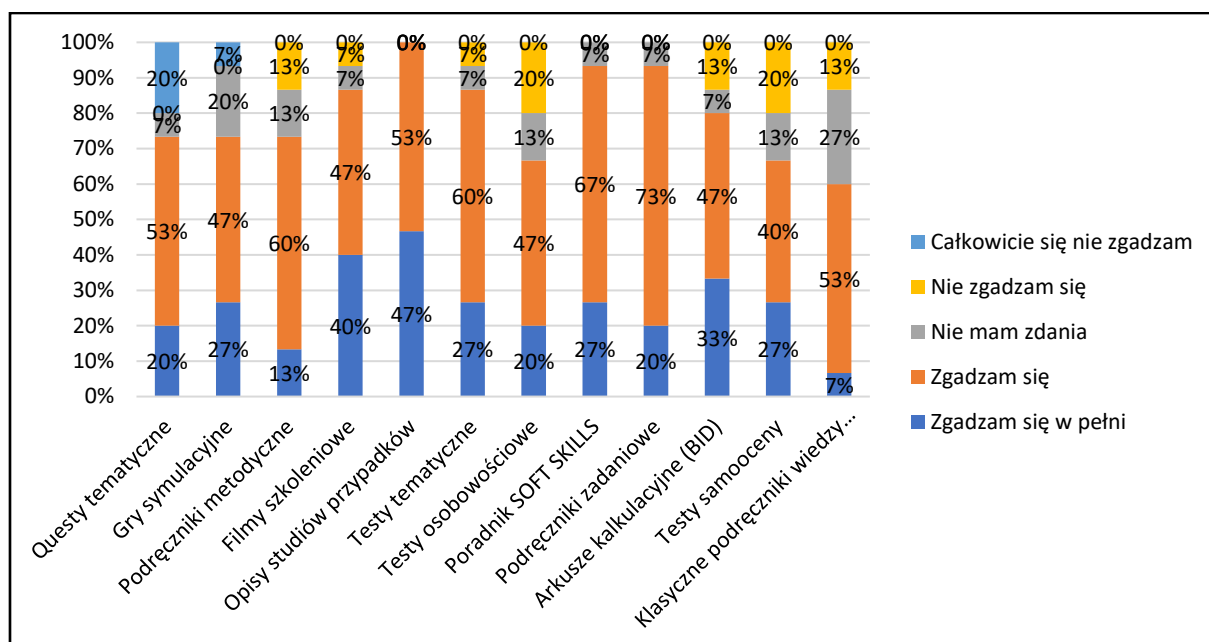


Oczekiwane formy podnoszenia kwalifikacji wiążą się z materiałami audiowizualnymi (filmy szkoleniowe), studiami przypadków, testami tematycznymi, poradnikami i podręcznikami szkoleniowymi czy grami symulacyjnymi rys.20). Wszystkie z nich mają charakter wiedzy praktycznej. Na takie formy szkoleń są pracodawcy skłonni przeznaczać, chociażby w części środki finansowe (rys.21).

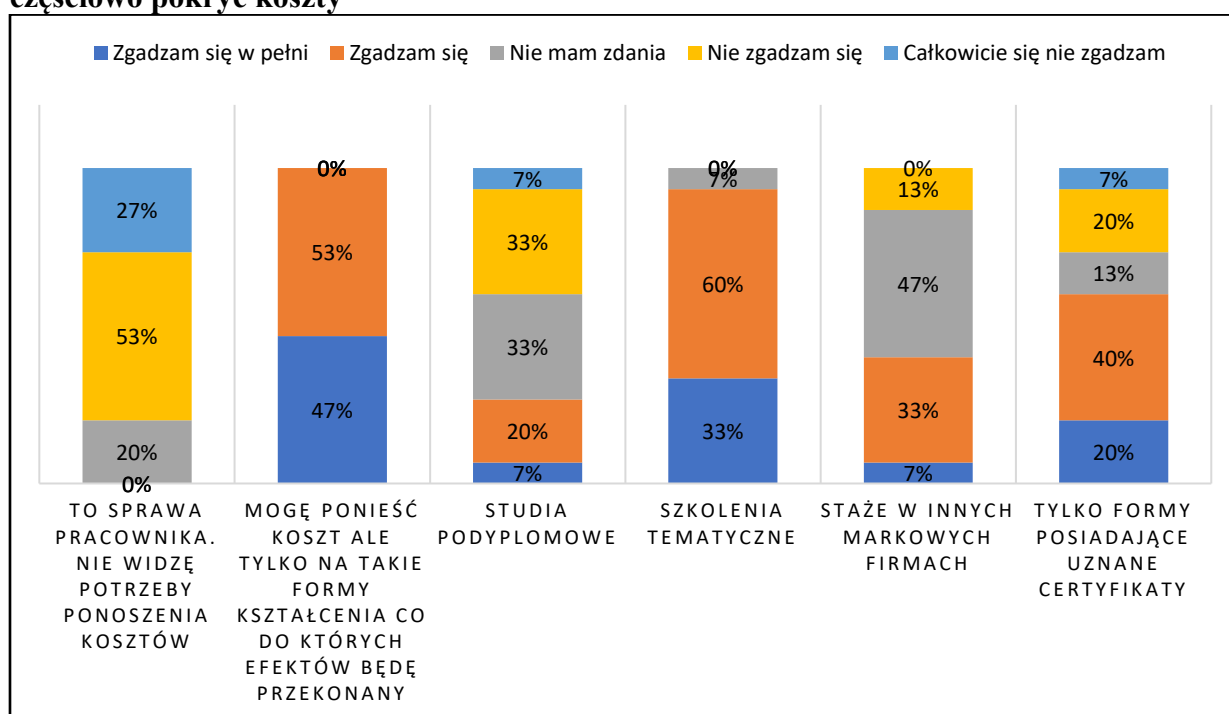
Rys.20 Najciekawsze formy narzędzi podnoszenia kwalifikacji



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus +



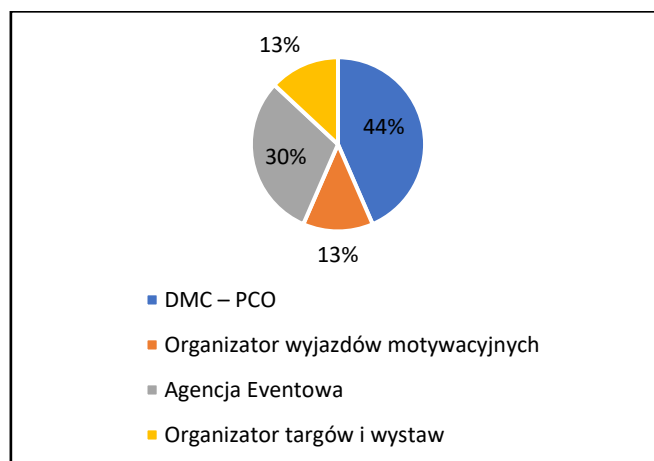
Rys.21. Formy podnoszenia kompetencji na które firma byłaby w stanie, chociażby częściowo pokryć koszty



7.2. Kompetencje w opinii pracowników

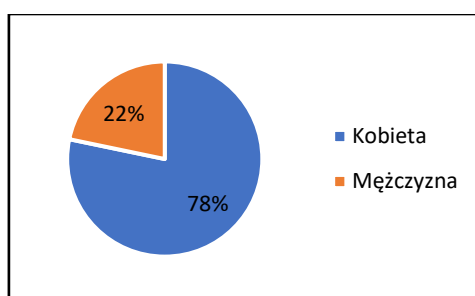
Badaniami grupy pracowników przedsiębiorstw sektora MICE objęto 24 osoby, wśród których 44% stanowili przedstawiciele PCO/DMC, 30% agencji eventowych, a po 13% organizatorów wyjazdów motywacyjnych oraz organizatorów targów i wystaw.

Rys. 22. Typ działalności przedsiębiorstwa

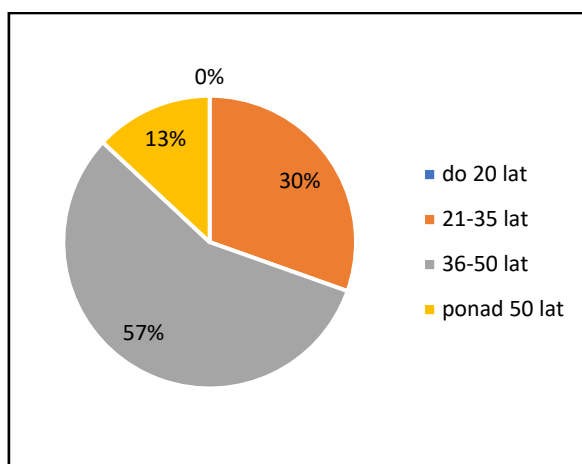


Strukturę społeczno-zawodową badanych zarządzających ilustrują poniższe wykresy.

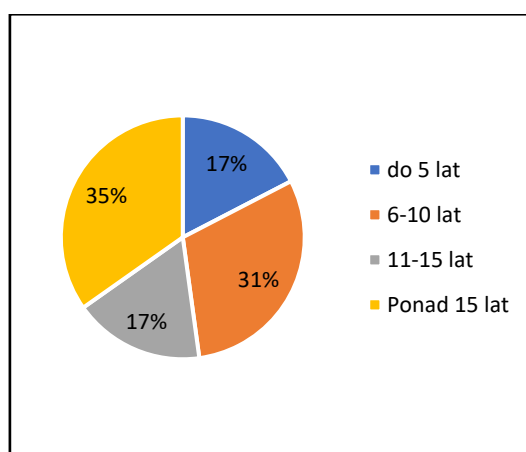
Rys. 23. Płeć respondentów



Rys. 24. Wiek respondentów



Rys. 25. Staż pracy w sektorze MICE (niekoniecznie w aktualnej firmie)



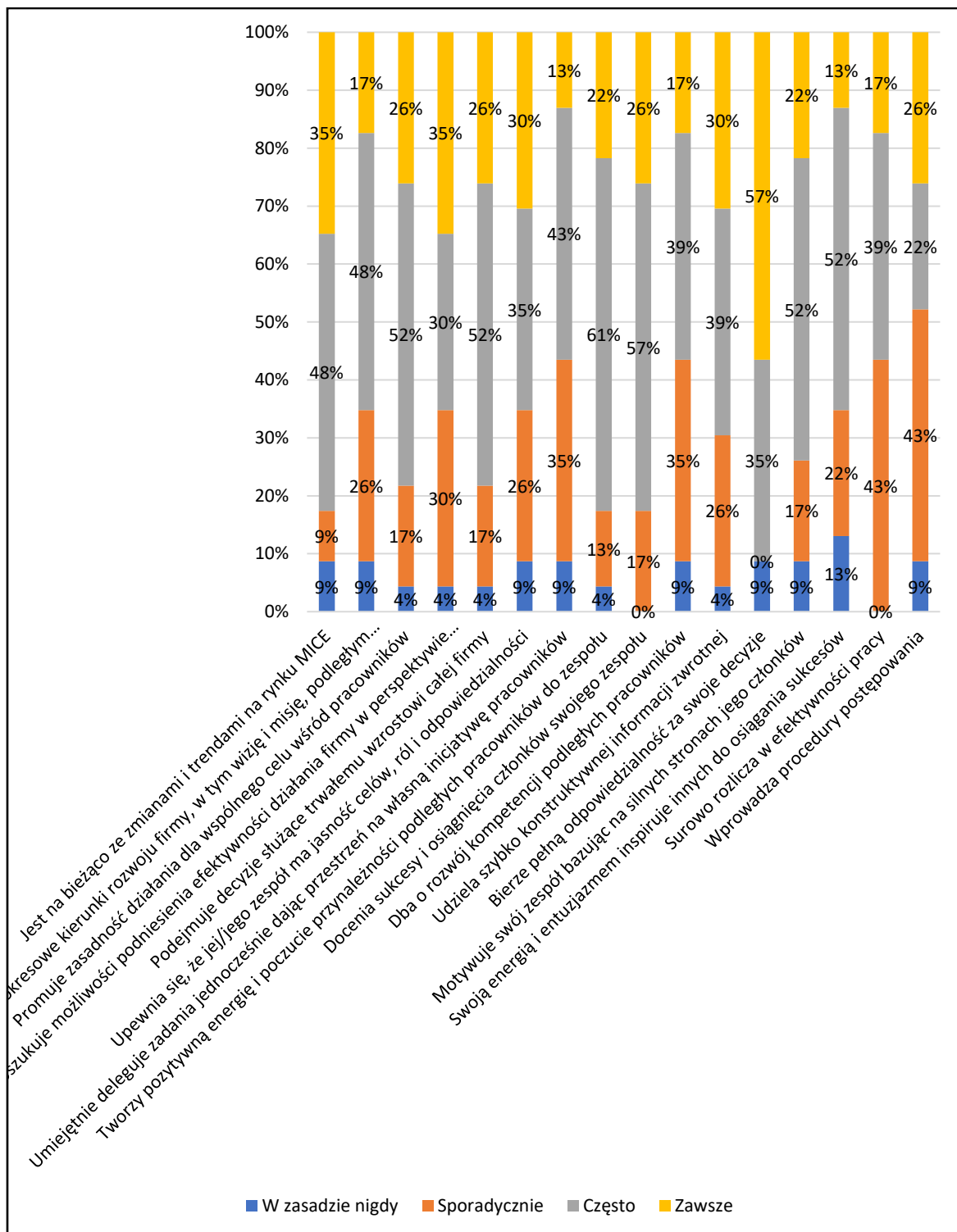
Pracownicy oceniając kompetencje zarządzających (rys.26), wskazywali, że w kategorii „zawsze” biorą oni odpowiedzialność za podejmowane decyzje (57% wskazań), siana bieżąco z trendami na rynku MICE czy poszukują możliwości podniesienia efektywności działania firmy (po 35%). W kategorii „sporadycznie” najczęściej wymieniano wprowadzania procedur postępowania (43%), surowe rozliczania efektywności pracy (43%), dbałość o podniesienie kompetencji pracowników (35% wskazań) czy upewnienie się o jasności dla pracowników celów, ról i odpowiedzialności (35%). **Kategoria „ w zasadzie**

nigdy” uzyskała maksymalnie 11 % wskazań. Na tej podstawie należy ocenić pozytywnie obraz umiejętności zarządczych właścicieli i prowadzących firmy sektora.

Rys.26 Ocena kompetencji CEO



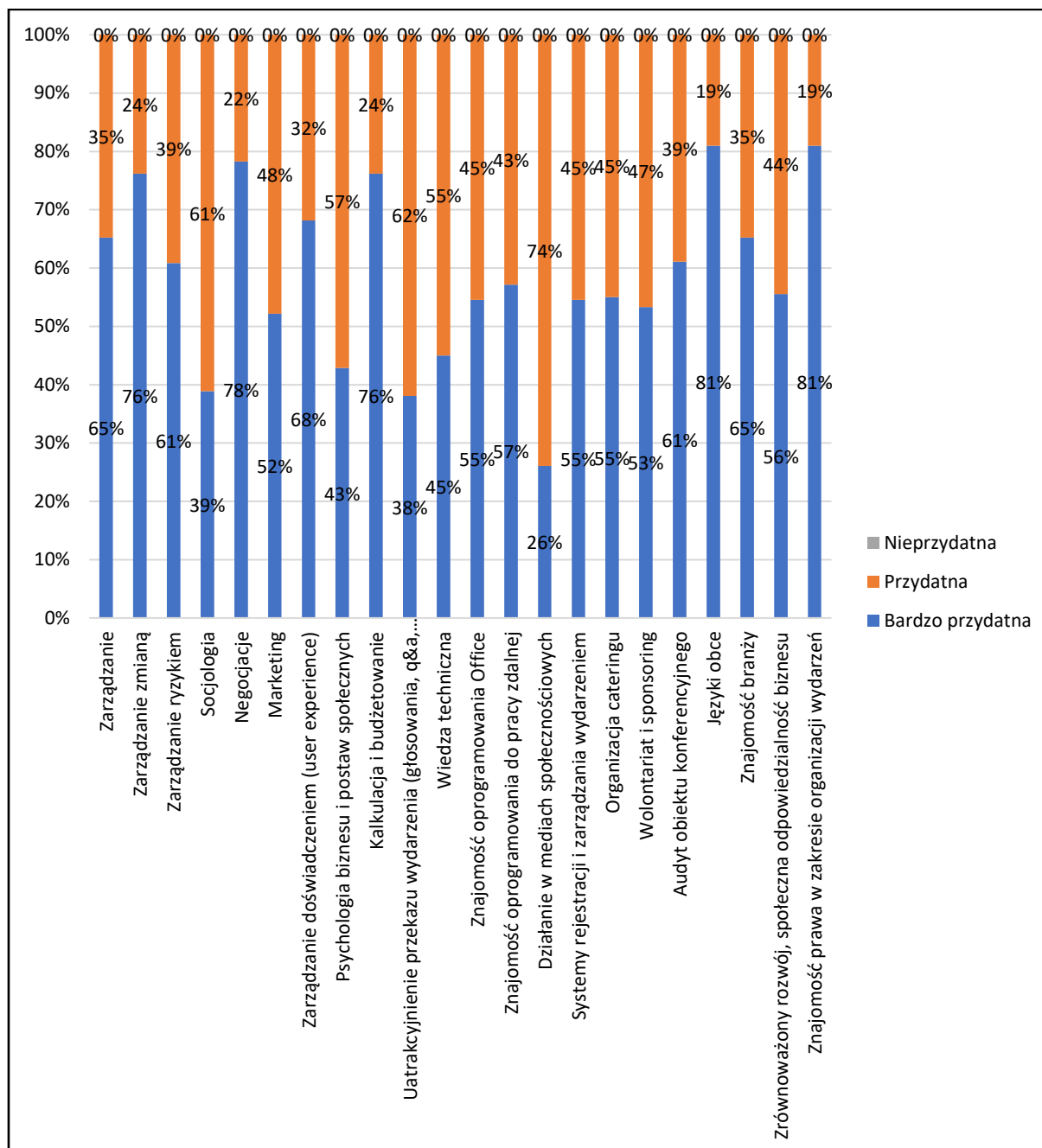
Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus +



Wśród poddanych przydatności w pracy obszarów wiedzy najwyższy odsetek wskazań dotyczył znajomości prawa i języków obcych (po 81% wskazań), negocjacji (78%),

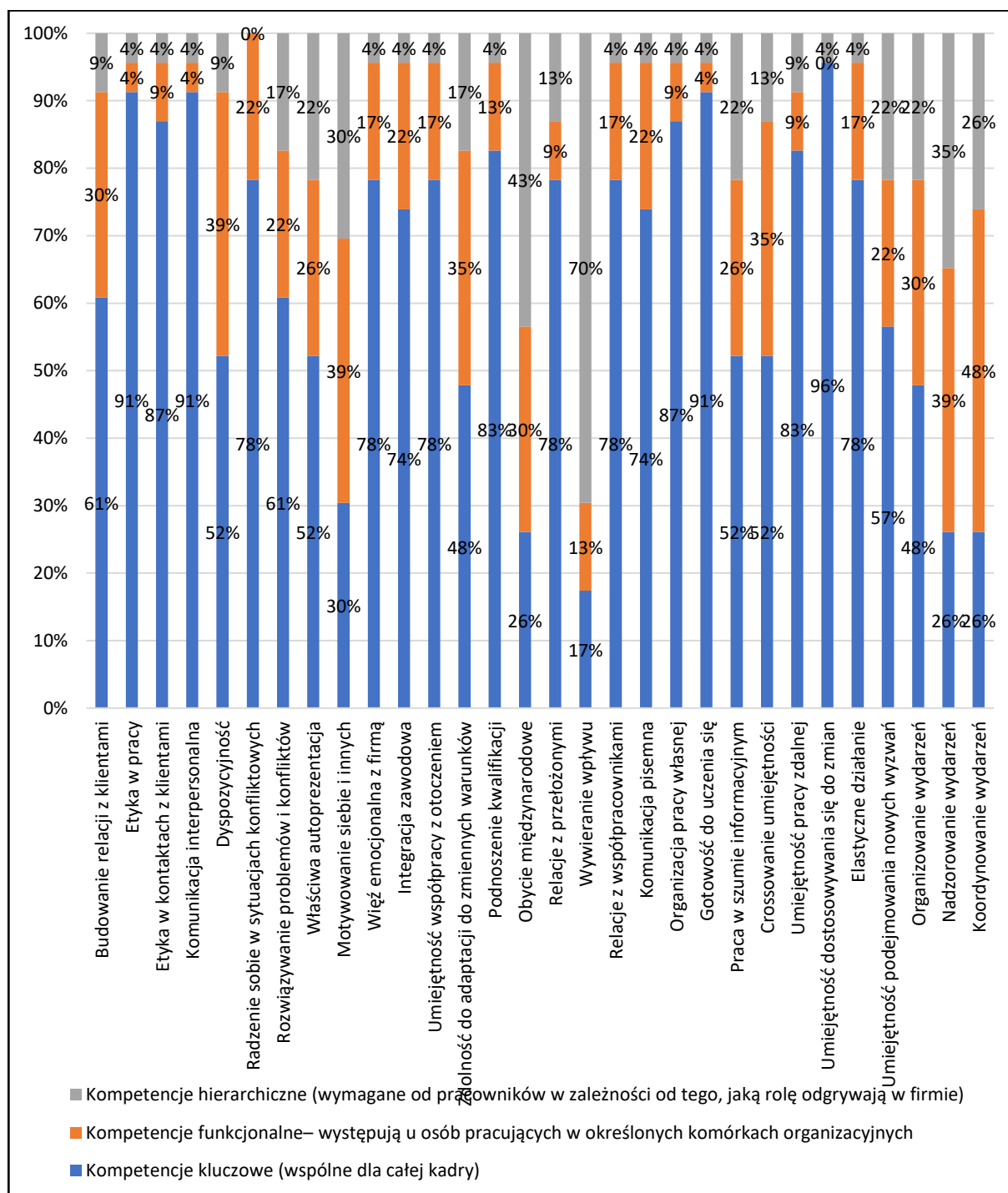
zarządzania zmianą i kalkulacji/budżetowania (po 76%). Żadnego z obszarów proponowanej kategorii wiedzy nie uznano za nieprzydatną.

Rys.27. Przydatność wiedzy w sferze MICE



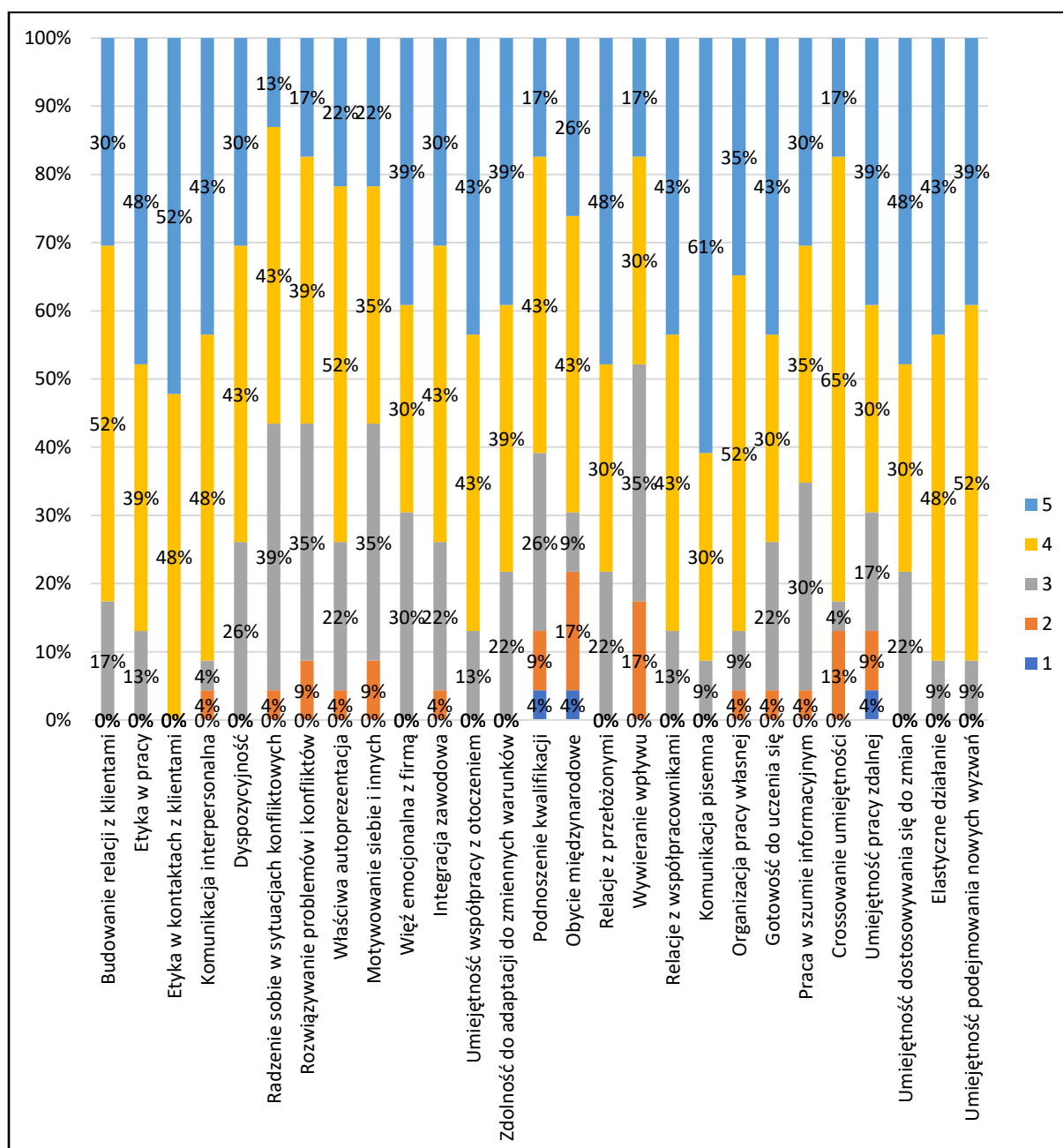
Rozdzielając kompetencje pomiędzy stanowiska pracy w firmie prawidłowo wymieniano, które są przynależnej zarządzającym oraz te, które dotyczą wszystkich pracowników (rys.28), co świadczy o rzetelnym rozpoznawaniu przez respondentów kultury organizacyjnej firmy.

Rys.28 Niezbędny typ kompetencji kadry w zależności od stanowiska w firmie



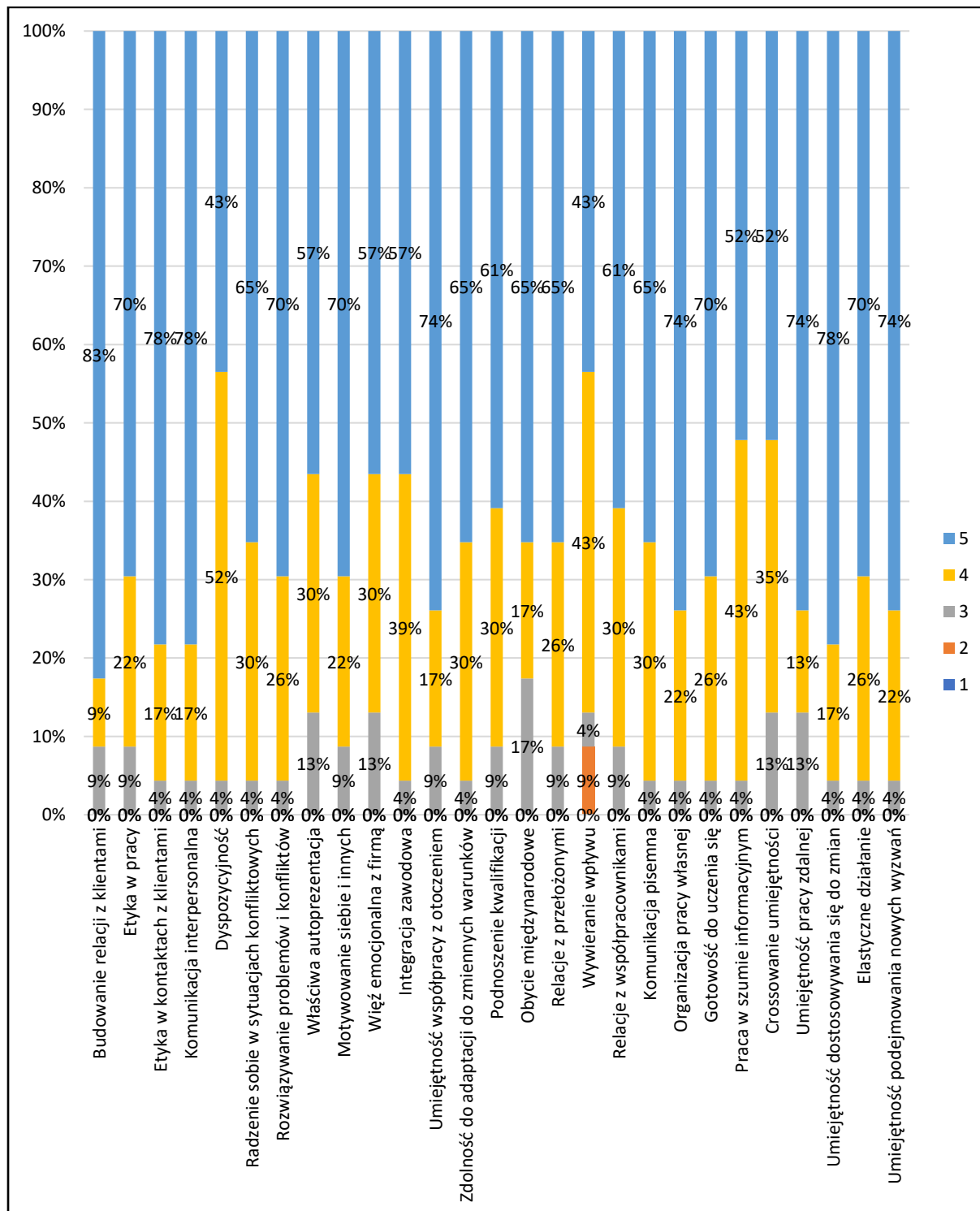
W samoocenie faktycznych, własnych kompetencji społecznych mierzonych w skali 1 do 5, niskie wartości (3 punkty) przyznano dyspozycyjności, umiejętności rozwiązywania problemów i konfliktów, samo motywacji czy integracja zawodowa. Brak kompetencji (wartość 1 i 2) dotyczy takich kompetencji jak crossowanie umiejętności, wywieranie wpływu, obycie międzynarodowe czy podnoszenie kwalifikacji.

Rys.29 Własne kompetencje społeczne na poziomie faktycznym



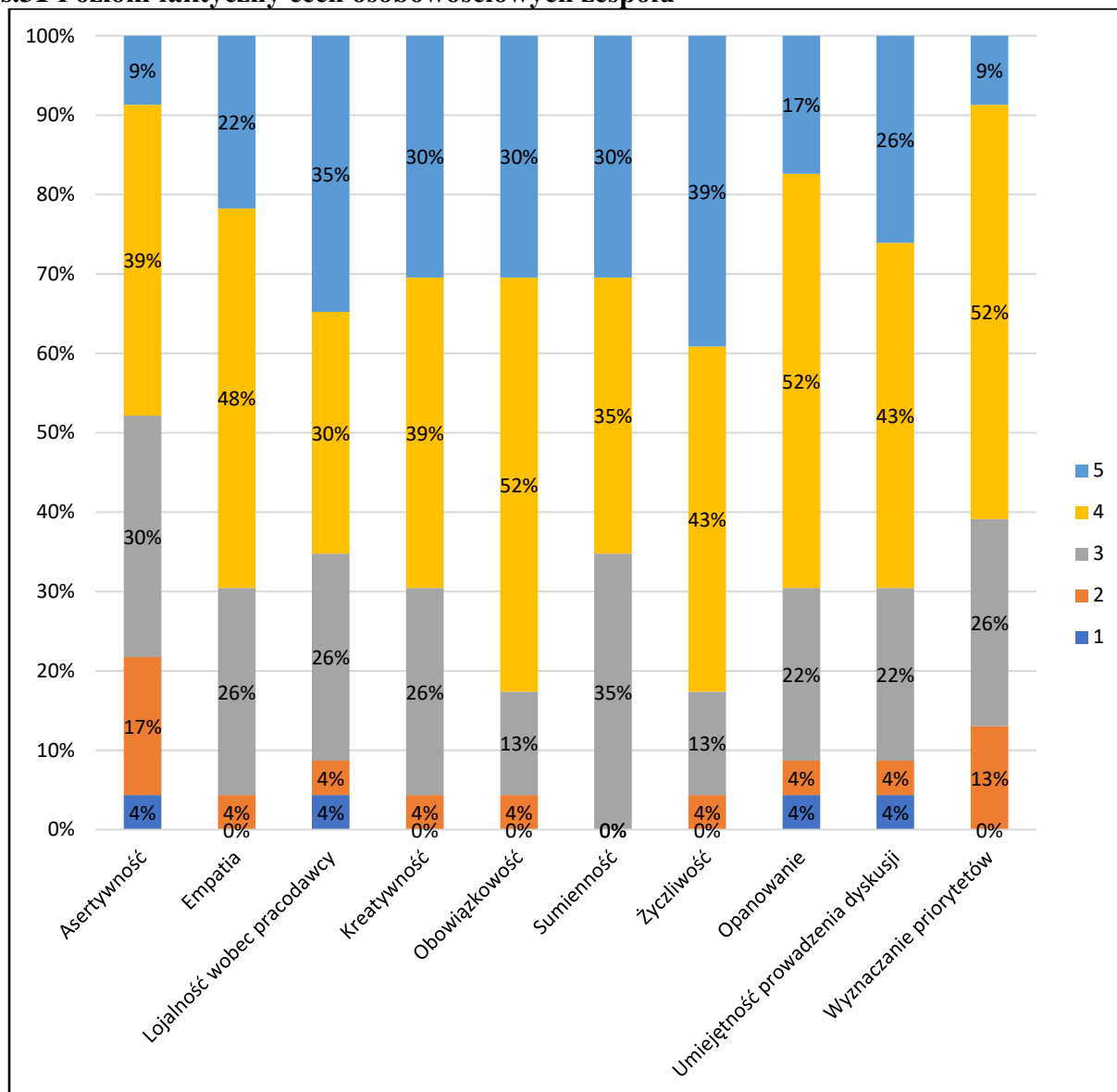
Oczekiwane własne kompetencje uzyskały wyraźnie wyższe wartości (rys.30) i jedynie wywieranie wpływu nie jest akceptowane przez 9% pracowników.

Rys.30 Własne kompetencje społeczne na poziomie oczekiwanym

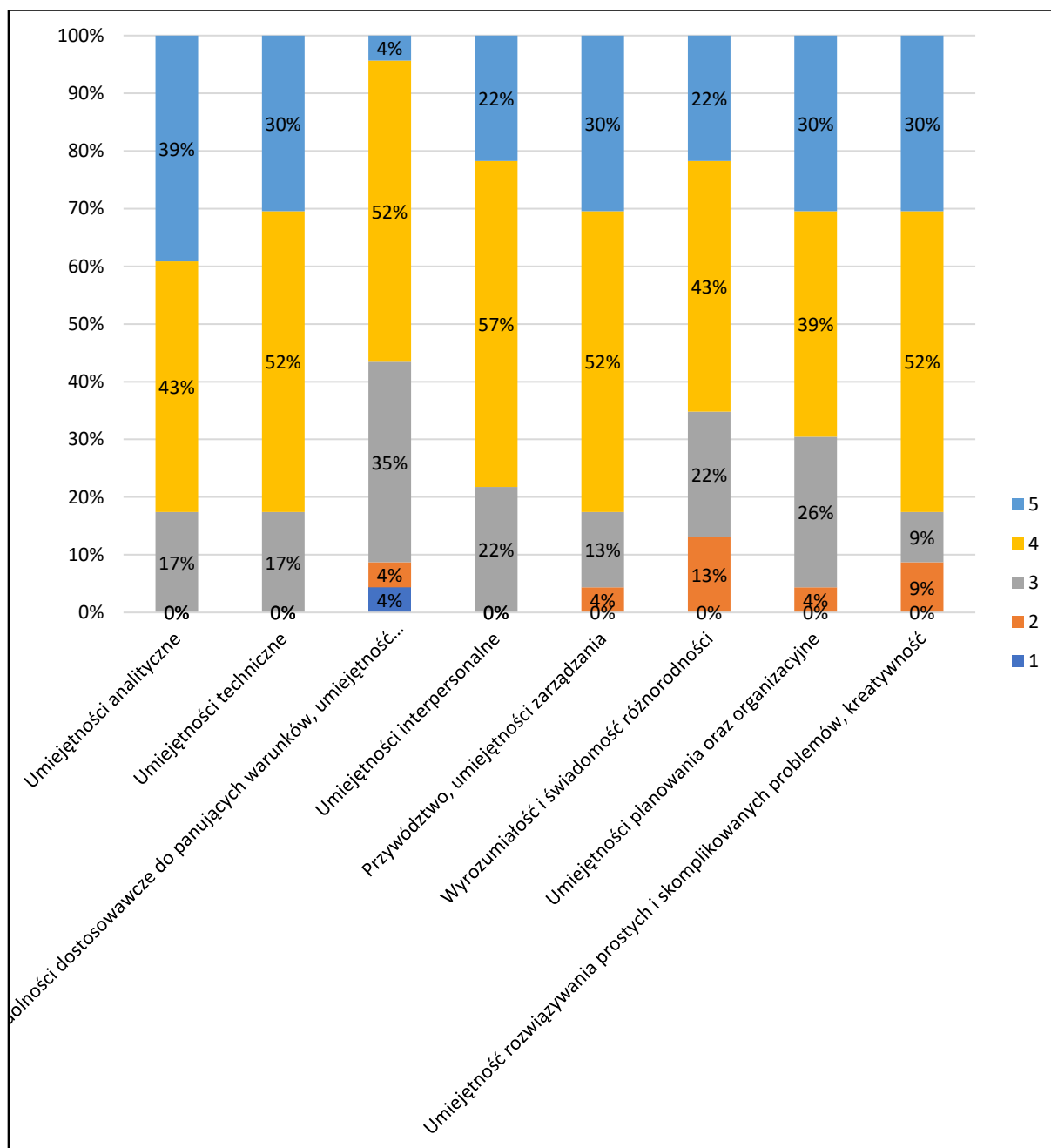


Gdy porównać faktyczne i oczekiwane kompetencje, szczególnie wiążące się z relacjami można domniemywać, że niższe wyniki wskazań wiążą się właśnie z cechami osobowościowymi, wśród których relatywnie najniżej oceniano własną asertywność i empatię (rys.31).

Rys.31 Poziom faktyczny cech osobowościowych zespołu

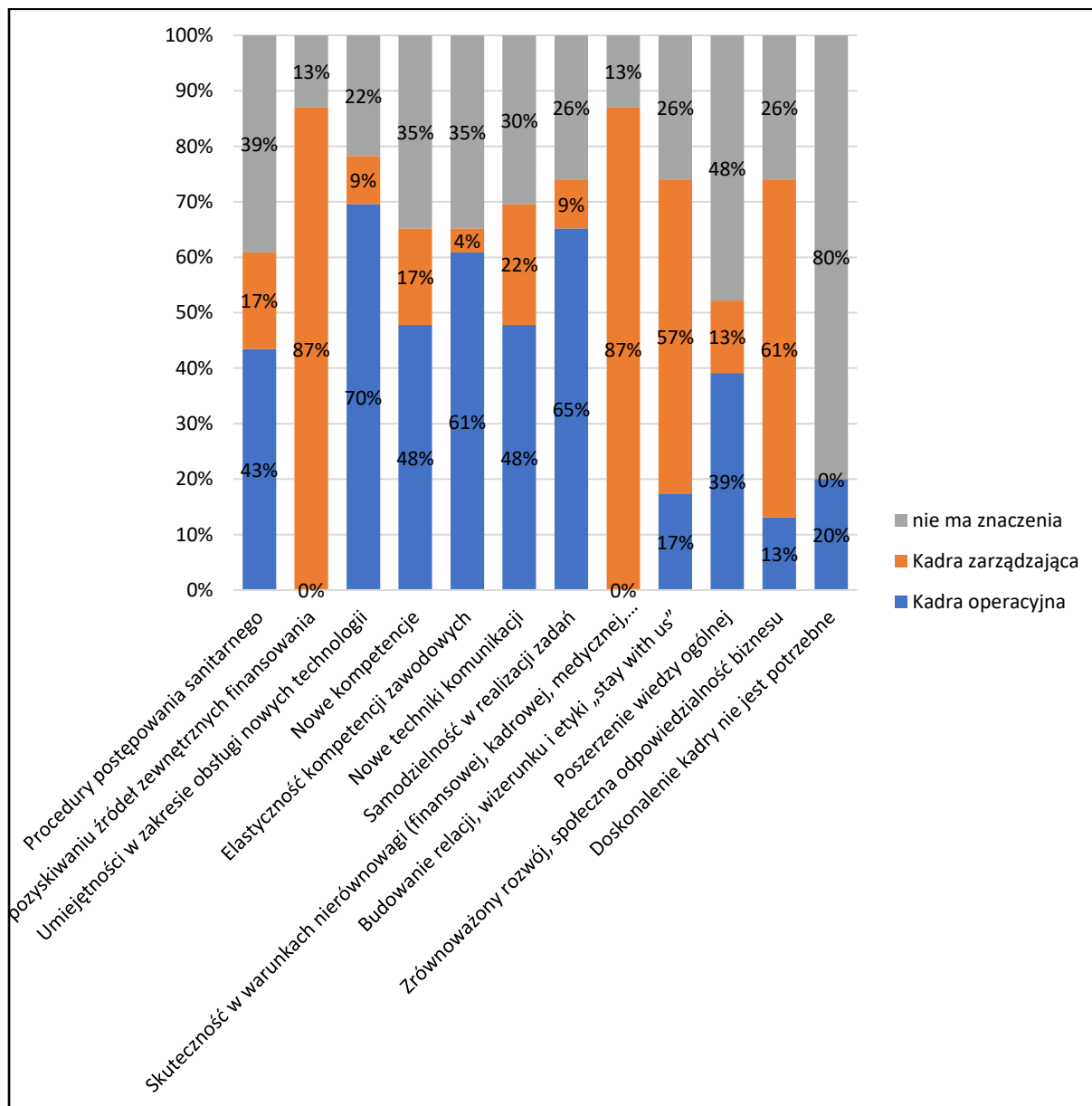


Rys.32. Własne, zagregowane składniki kompetencji



Potrzeby doskonalenia zawodowego, odnoszące się wyłącznie do kadry operacyjnej dotyczą w największej ilości wskazań obsługi nowych technologii, samodzielności realizacji zadań, elastyczności czy procedur sanitarnych związanych z pandemią.

Rys.33. Obszary doskonalenia kadr w sektorze MICE w najbliższym czasie



8. Diagnoza i potrzeby przemysłu spotkań na Węgrzech w obszarze kompetencji

Zakładana grupa docelowa obejmowała 30 pracodawców/menedżerów, 20 pracowników i 10 pogłębionych wywiadów z pracodawcami firm sektora z uwzględnieniem geograficznego ich rozmieszczenia (rys. ...), w której główna część respondentów znajdowała się w Budapeszcie (50%). Drugim co do wielkości obszarem był region Balaton i jego bezpośredni obszar handlowy, w tym zachodni pas termiczny Węgier (40%) i wreszcie północno-wschodnia część kraju, gdzie znajduje się wschodni pas termiczny i słynne ośrodki rolnicze i parki narodowe (10% badanych).

Rys.34 Rozkład geograficzny siedzib badanych przedsiębiorstw

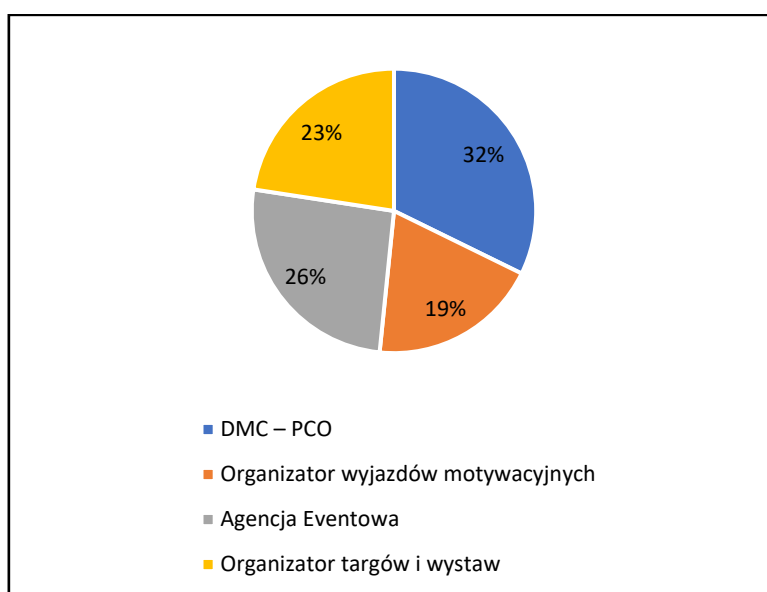


opracowanie własne

8.1. Kompetencje w opinie zarządzających

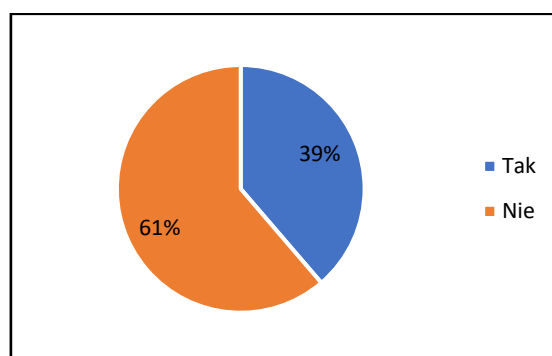
Badanie pracodawców pokazuje dość równomierny rozkład między różnymi sektorami MICE, gdzie dominuje segment DMC – PCO, a następnie organizatorzy imprez i wystaw oraz organizatorzy podróży motywacyjnych.

Rys.35. Struktura rodzajowa firm w próbie

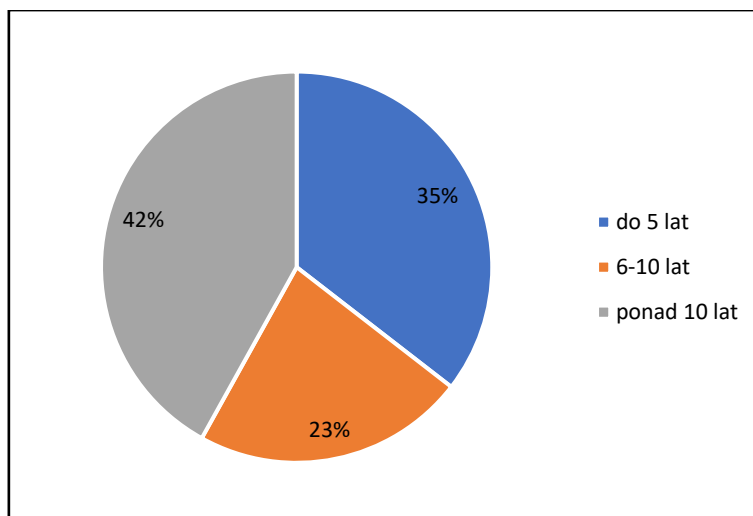


Większość z badanych firm nie dysponuje żadnym certyfikatem, potwierdzającym jakość i kompetencje zawodowe.

Rys. 36. Dysponowanie certyfikatem

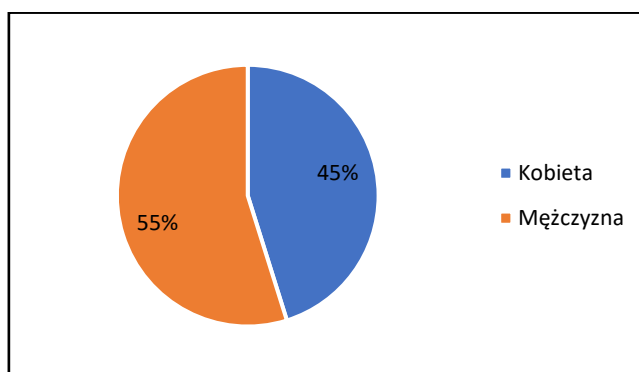


Rys. 37. Czas funkcjonowania firmy na rynku

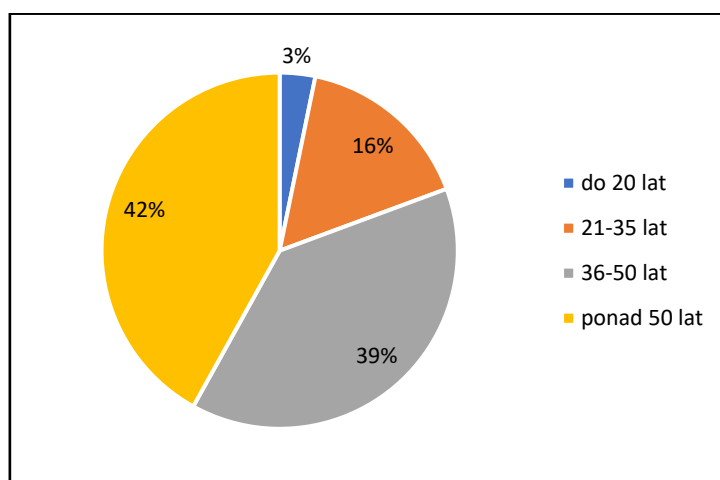


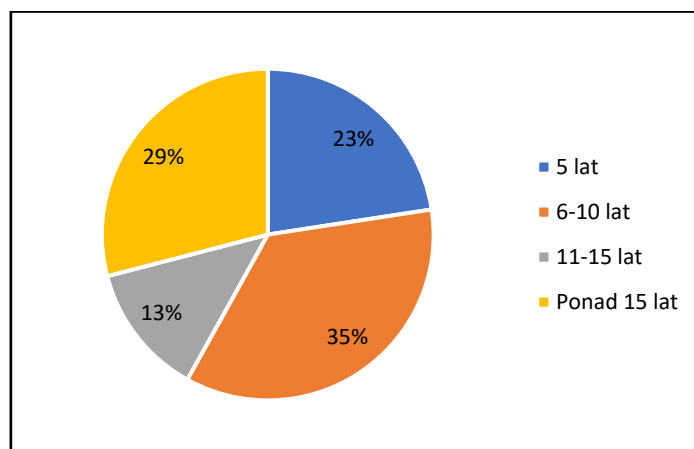
Poniższe rysunki wskazują kilka cech struktury respondentów.

Rys.38 Struktura płci



Rys.39 Struktura wieku

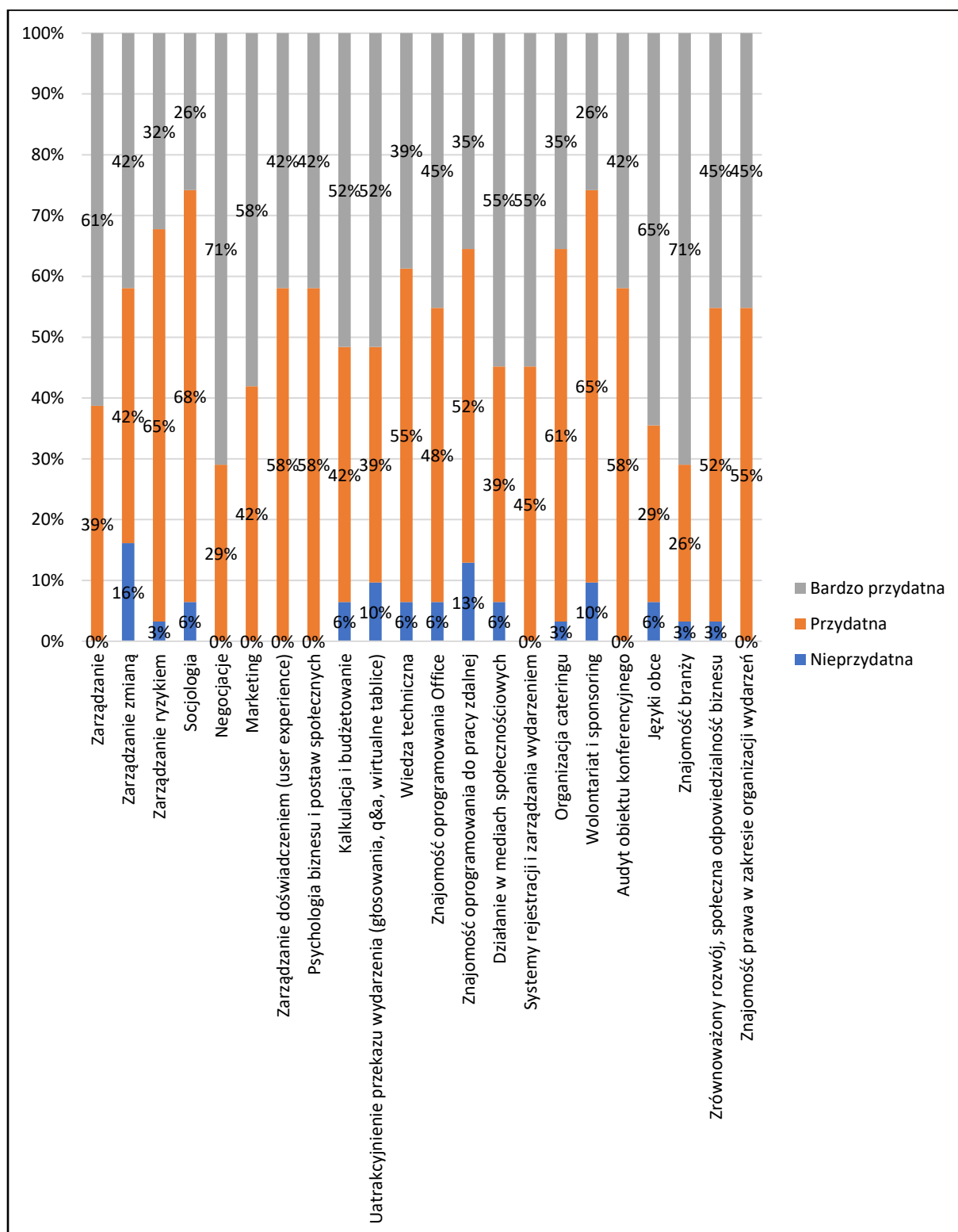


Rys.40 Staż pracy w sektorze MICE

Respondentów postawiono przed zaszeregowaniem obszarów wiedzy jako przydatnych lub nieprzydatnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa z sektora MICE (rys.41).

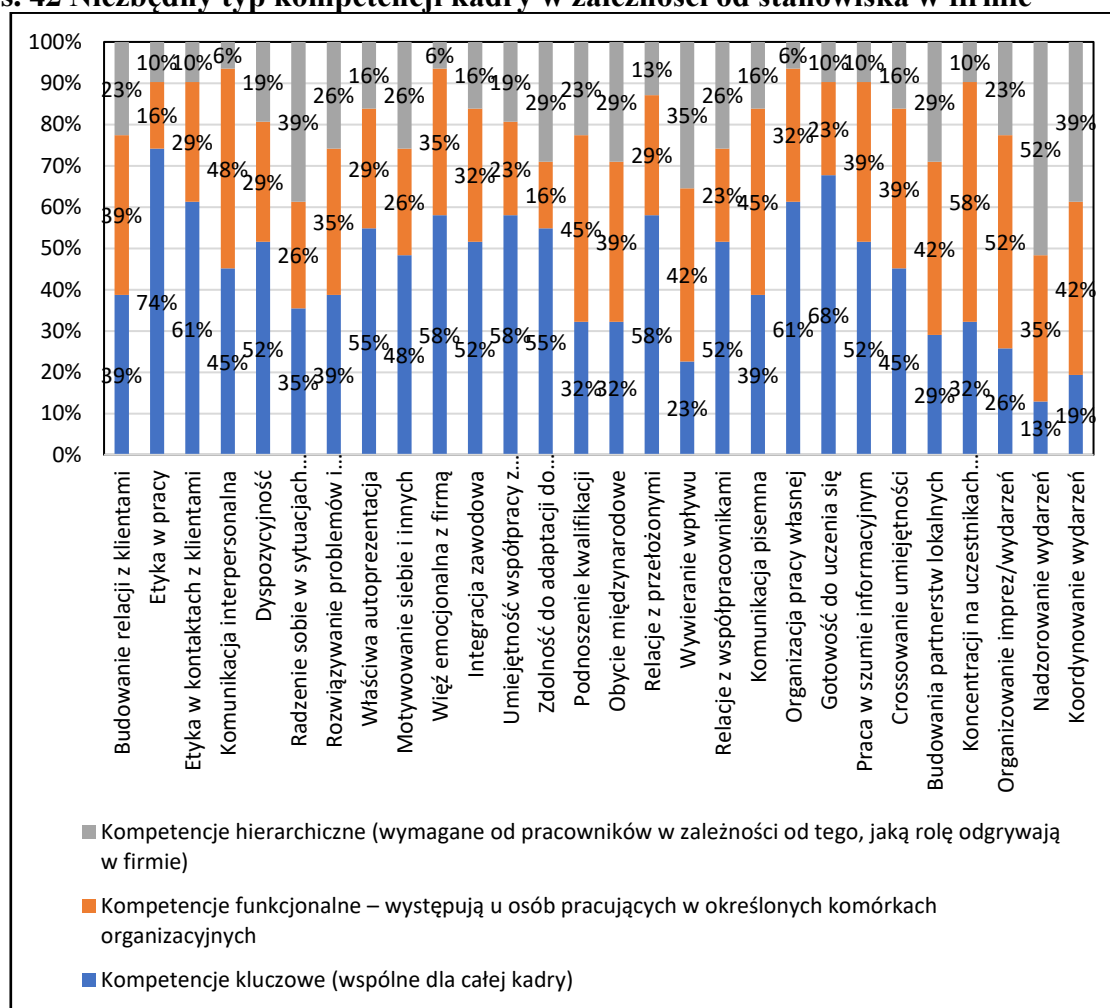
Za najbardziej przydatną uznali oni wiedzę z zakresu negocjacji i znajomości branży, języków obcych oraz zarządzania. Za nieprzydatną uznano socjologię (26% wskazań), wolontariat i sponsoring (21%), audyt obiektu konferencyjnego (16%) czy zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu (16%). Co szóste respondent (16%) nie dostrzegając zarządzenia zmianą jako przydatnego obszaru wiedzy, co wyraźnie różni węgierskich pracodawców od polskich. Kilka innych obszarów wiedzy, wykazanych na rysunku uzyskało od 3 do 13 procent wskazań jako nieprzydatnych.

Rys.41. Ocena przydatności wiedzy w sferze MICE



W zależności od pozycji zawodowej (rys.42) za najistotniejsze kompetencje, niezależnie od zajmowanego stanowiska uznano: etykę w pracy i gotowość do uczenia się, a także etykę w kontaktach z klientami i organizację pracy własnej. Wśród kompetencji hierarchicznych wyróżniono rozwiązywanie problemów i konfliktów oraz radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych a także nadzorowanie czy koordynacja wydarzeń.

Rys. 42 Niezbędny typ kompetencji kadry w zależności od stanowiska w firmie

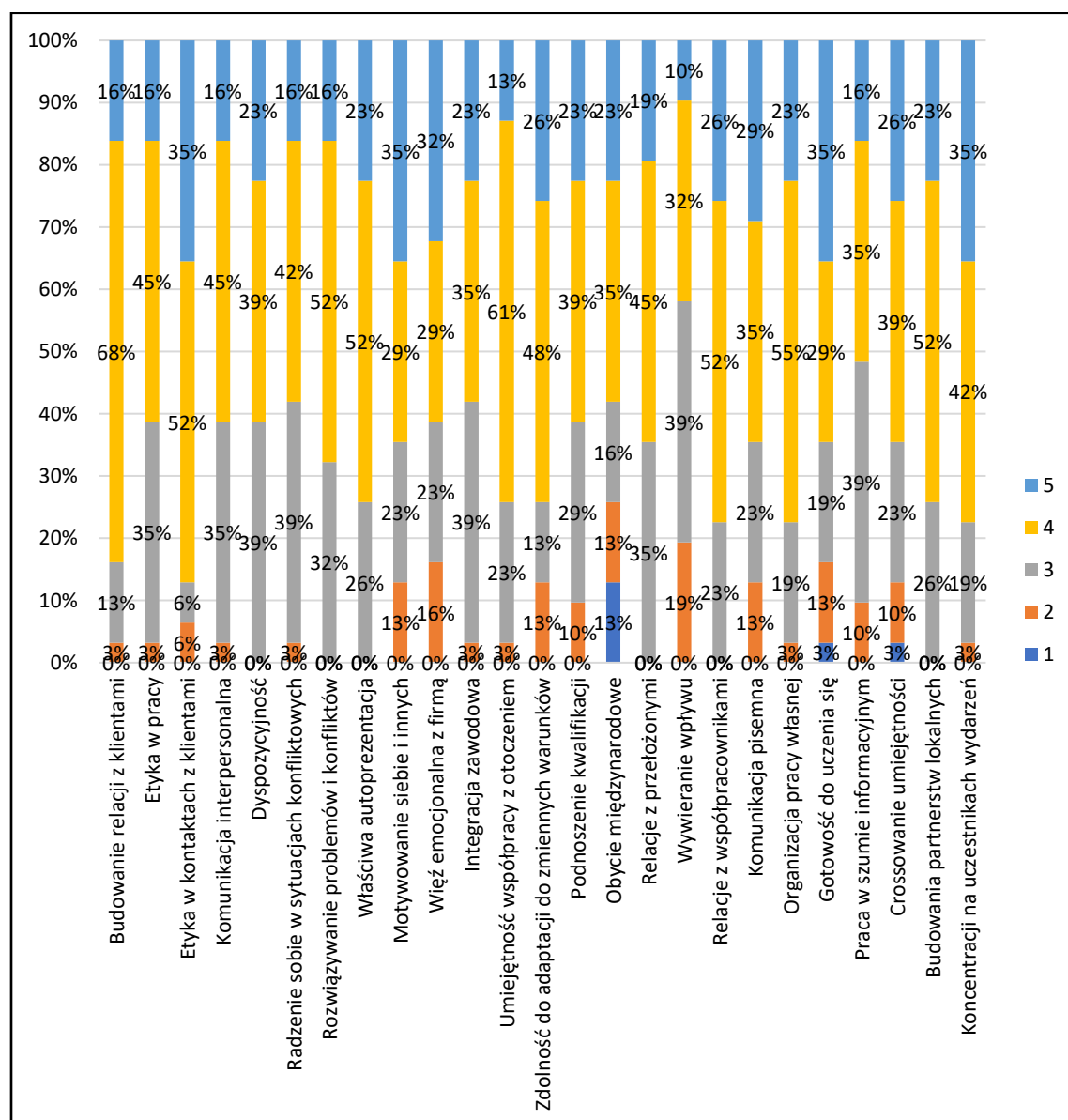


Za kompetencje funkcjonalne, a więc występujące u osób sprawujących w określonych komórkach organizacyjnych, największy odsetek wskazań uzyskały odpowiednio organizacja i koncentracja na uczestnikach wydarzeń, podnoszenie kwalifikacji, komunikacja

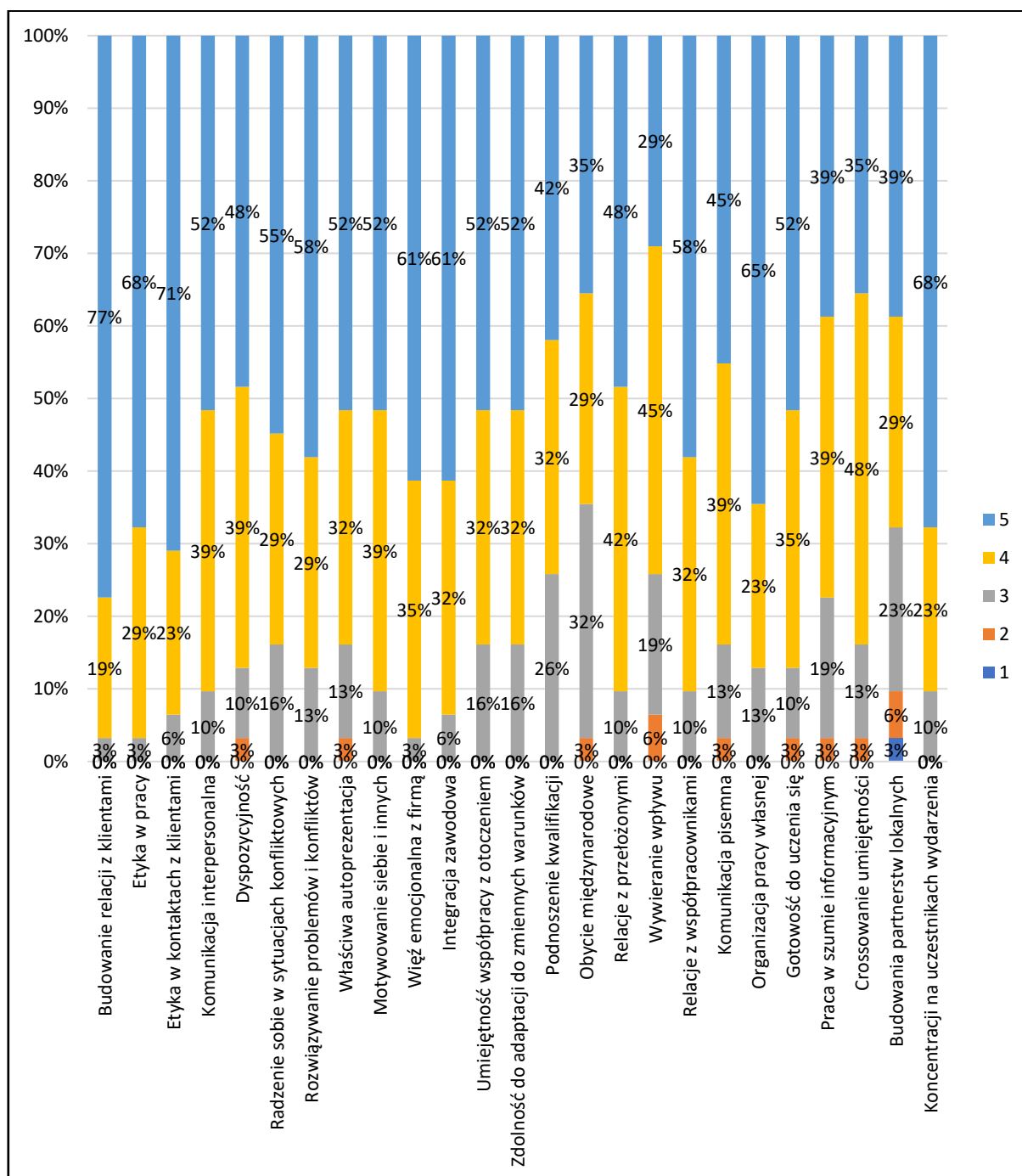
interpersonalna, praca szumie informacyjnym, crossowanie umiejętności czy budowanie relacji z klientami. Taka ocena kompetencji jest logiczna, gdyż wskazuje na zadania, których wykonanie jest oczekiwane w zależności od pozycji operacyjnej w firmie.

Porównanie faktycznych kompetencji z oczekiwanymi (rys.43) pozwala na identyfikację luki kompetencyjnej. Oczekiwania są wyższe niż stan faktyczny.

Rys. 43. Faktyczne kompetencje społeczne zespołu przedsiębiorstwa



Rys. 44. Oczekiwane kompetencje społeczne zespołu przedsiębiorstwa



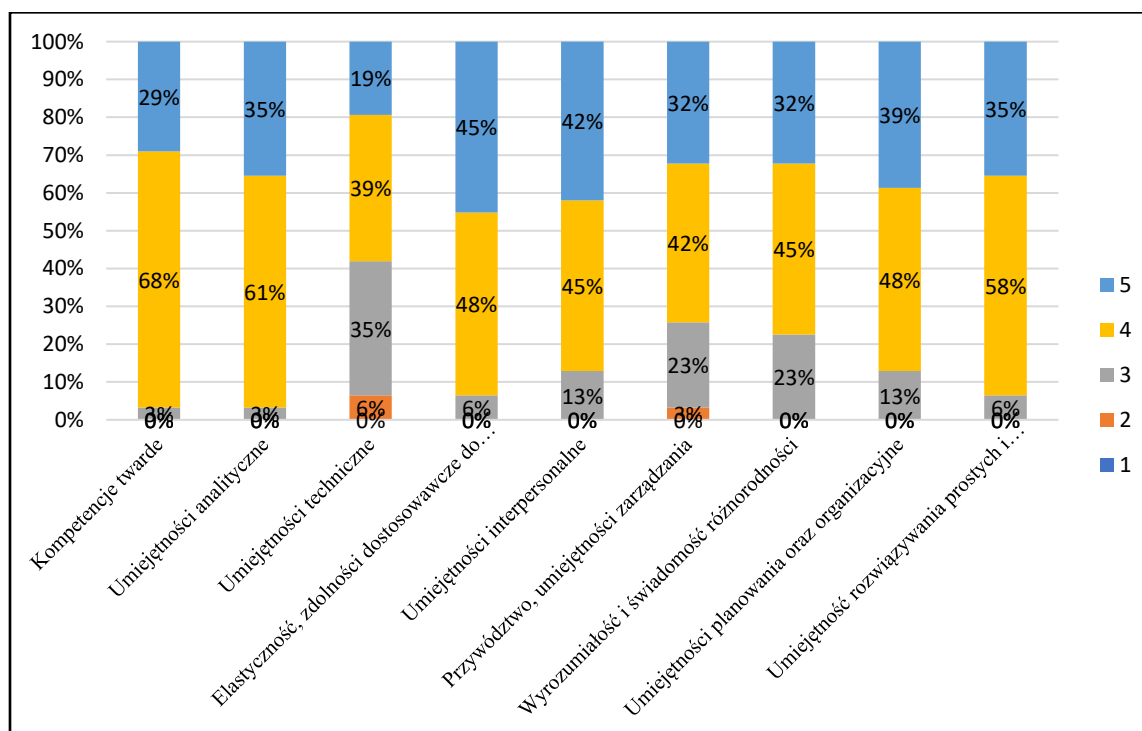
Analiza oceny cech osobowościowych zespołu wykazuje istotny statystycznie odsetek wskazujący na niski (wartość 1 i 2) poziom sumienności (rys...).

Tab.12. Faktyczny poziom cech osobowościowych zespołu przedsiębiorstwa

	Asertywność	Empatia	Lojalność wobec pracodawcy	Kreatywność	Obowiązkowość	Sumienność	Życzliwość	Opanowanie	Umiejętność prowadzenia dyskusji	Wyznaczanie priorytetów
1	0%	0%	0%	0%	0%	16%	0%	0%	0%	0%
2	3%	0%	10%	10%	3%	19%	0%	0%	13%	6%
3	32%	39%	29%	16%	26%	42%	13%	45%	35%	23%
4	55%	45%	32%	42%	58%	10%	65%	29%	32%	42%
5	10%	16%	29%	32%	13%	13%	23%	26%	19%	29%
Razem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Zagregowane kompetencje dotyczą w największym odsetku wskazań elastyczności, umiejętności interpersonalnych oraz planowania i organizacji pracy.

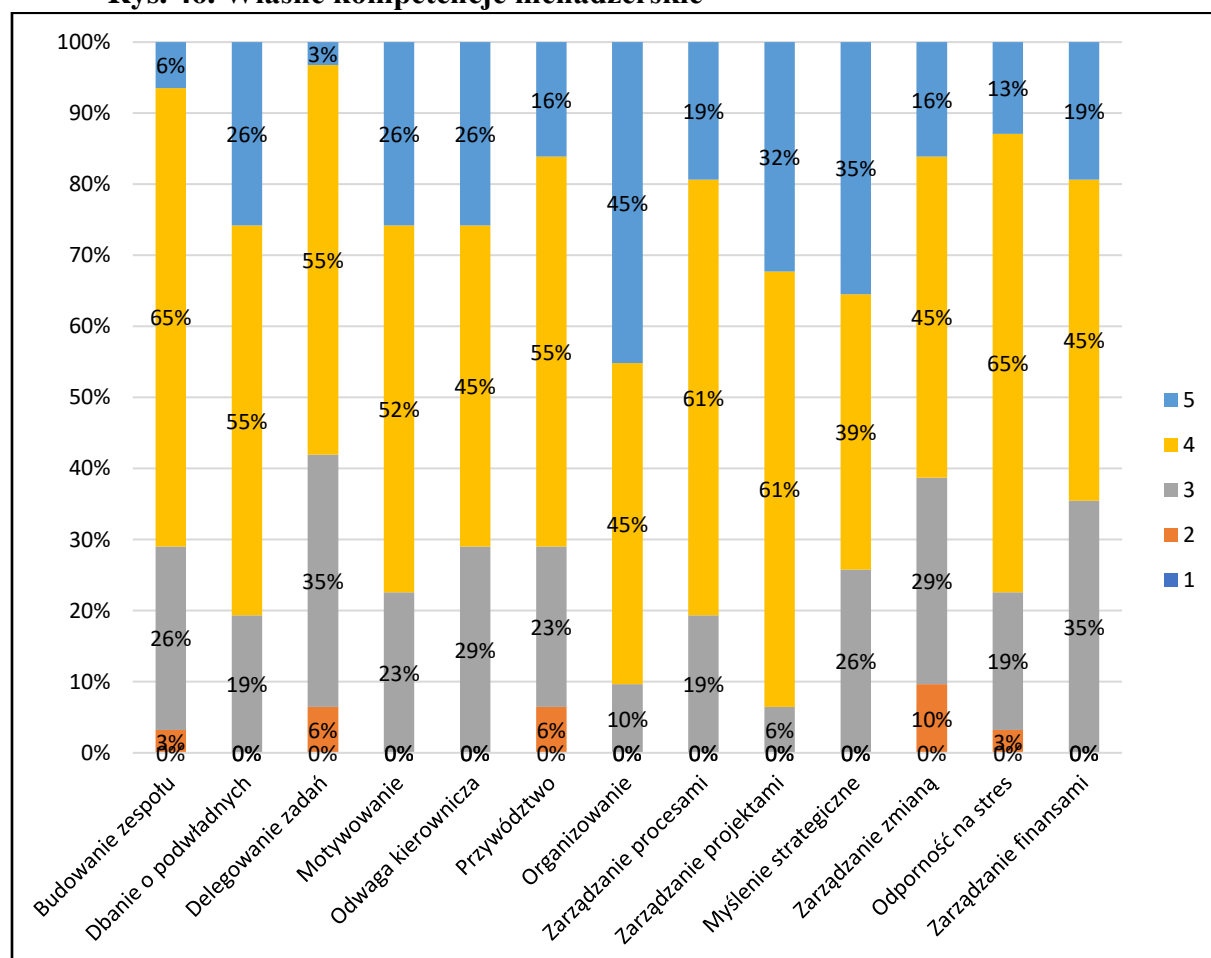
Rys. 45. Zagregowane składniki kompetencji pracowników



Sumowane kompetencje o wskaźnikach 4 i 5 wskazywane przez ponad 90% badanych dotyczyły kompetencji twardych, umiejętności analitycznych czy umiejętności rozwiązywania prostych problemów.

Oceniając własne kompetencje menedżerowie najwyżej ocenili te, dotyczące organizacji (rys. 46), myślenia strategicznego czy zarządzania projektami. Nieliczni wskazywali swoje słabości mierzone umiejętnościami zarządzania zmianą, delegowania zadań i czy nawet przywódcze. Niemniej ocena ogólna kompetencji jest wysoka.

Rys. 46. Własne kompetencje menadżerskie

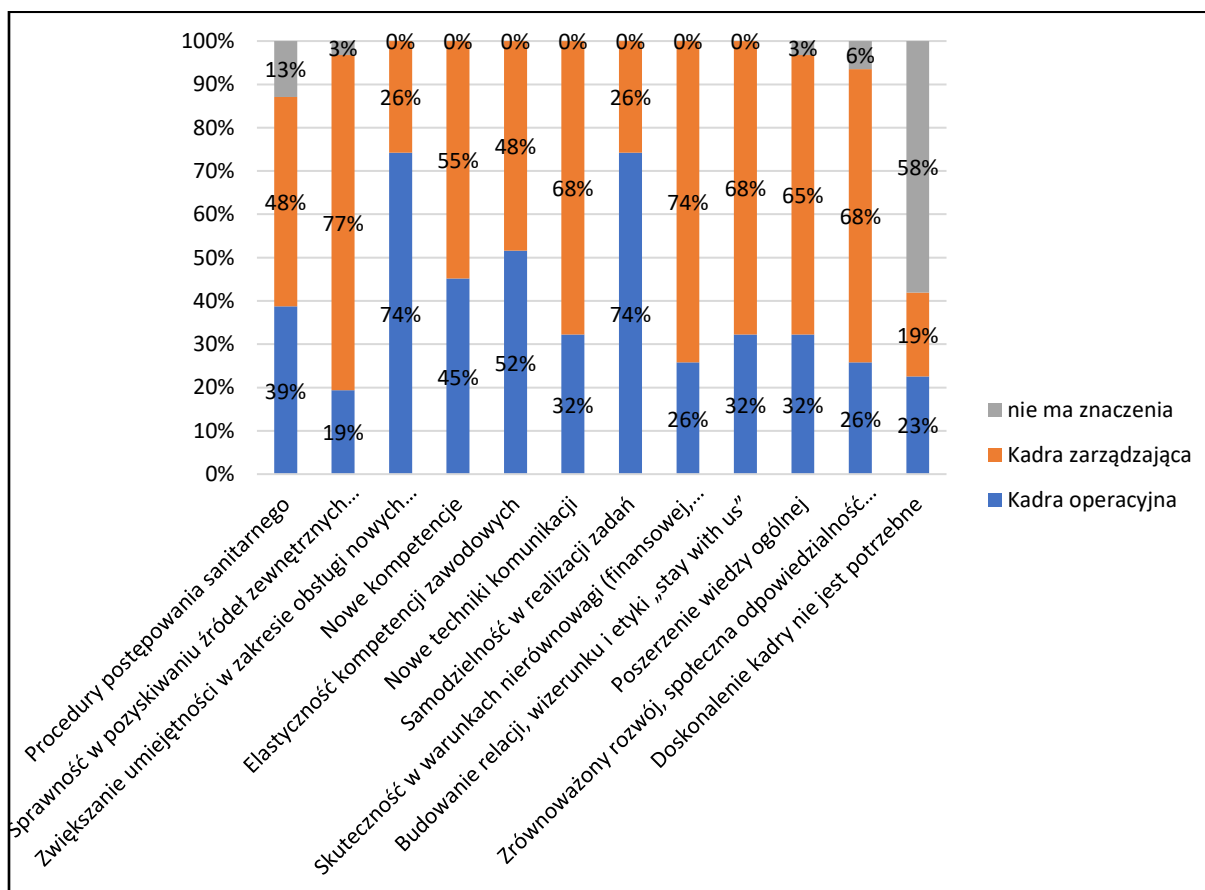


Podnoszenie kompetencji i kwalifikacji pracowników jest postrzegane jako narzędzie wychodzenia z kryzysu pandemicznego (tab....).

Tab.13. Planowane działania długoterminowe aby wyjść z kryzysu pandemii

	Poszukiwanie wsparcia finansowego, w tym ze środków UE	Przestawienie się na inną działalność w części lub w całości	Reorganizacja/r estrukturyzacja firmy	Nowe formy zarządzania przedsiębiorstwem	Podnoszenie kompetencji i kwalifikacji pracowników
Tak	71%	39%	39%	32%	77%
Nie	13%	48%	45%	52%	13%
Nie dotyczy mojej firmy / nie mam zdania	16%	13%	16%	16%	10%
Suma odpowiedzi:	100%	100%	100%	100%	100%

	Zwiększenie cyfryzacji/ automatyzacji	Działalność prowadzona zdalnie/wirtualnie	Poszerzenie portfolio usług	Fuzje, przejęcia	Ograniczenia zatrudnienia
Tak	77%	71%	81%	58%	55%
Nie	19%	23%	13%	26%	23%
Nie dotyczy mojej firmy / nie mam zdania	3%	6%	6%	16%	23%
Suma odpowiedzi:	100%	100%	100%	100%	100%

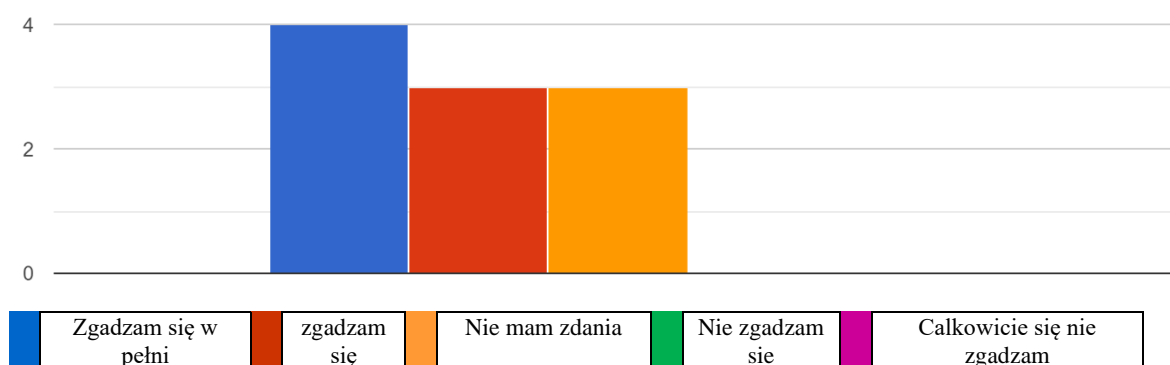
Rys. 47. Obszary doskonalenia kadr w sektorze MICE w najbliższym czasie

Na podstawie wywiadów CEO uznali, że najbardziej palącymi problemami sektora MICE wymagającymi rozwiązania w zakresie kompetencji są:

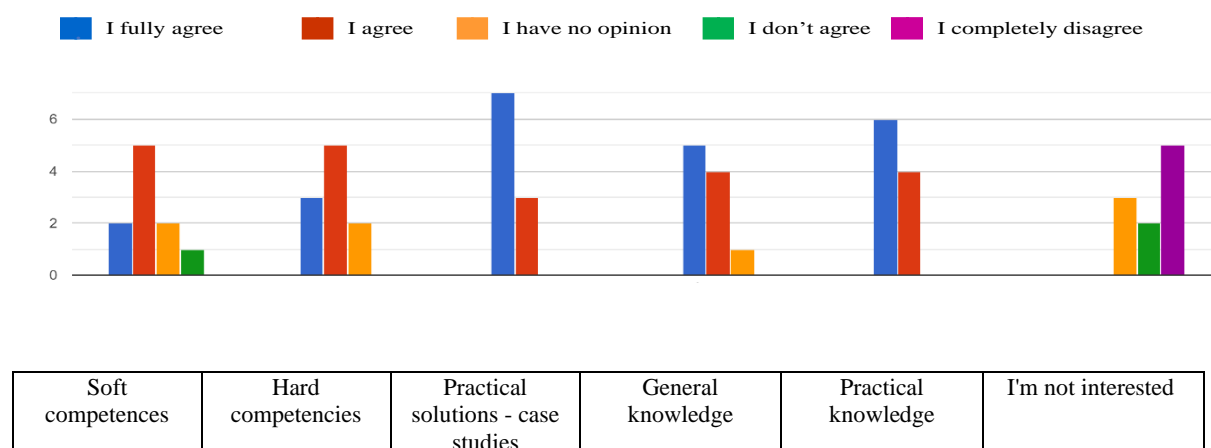
- Umiejętności językowe pracowników, znajomość oprogramowania, rozwój komunikacji
- Dostosowanie się do nowych wyzwań,
- Przepływ informacji,
- Rozwiązania spersonalizowane
- Planowanie strategiczne, umiejętności językowe,
- Szersze szkolenia zawodowe
- Konieczne będzie rozszerzenie dotychczasowej wiedzy, zwłaszcza na media społecznościowe.
- Zatrzymywanie specjalistów
- Ograniczone możliwości podróży

Podnoszenie kompetencji zespołu jest postrzegane jako szansa odbudowy firmy.

Rys.48. Podniesienie kompetencji jako szansa dla firmy (n=10)

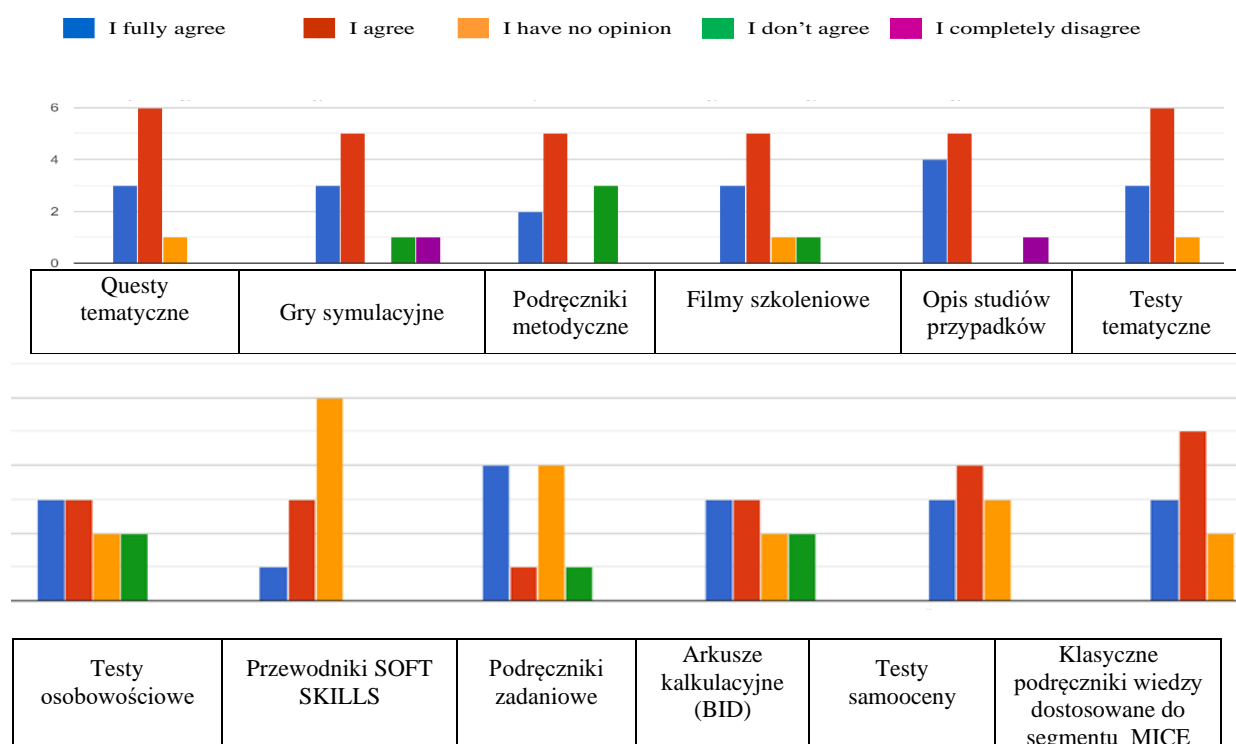


Rys. 49. Potrzeba opracowanie ujednoliconych standardów kwalifikacji w sektorze MICE

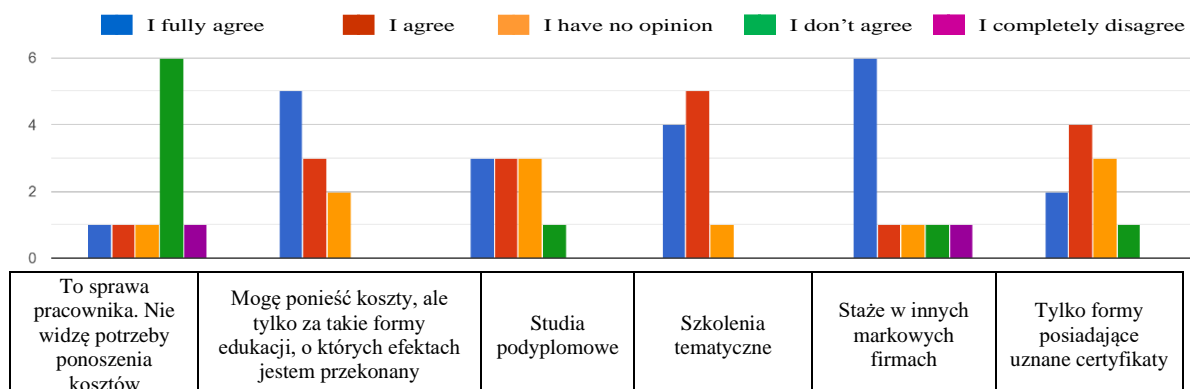


Oczekiwane formy podnoszenia kwalifikacji wiążą się ze studiami przypadków, testami tematycznymi, poradnikami i podręcznikami szkoleniowymi, filmami szkoleniowymi czy grami symulacyjnymi (rys. 50). Wszystkie z nich mają charakter wiedzy praktycznej. Na takie formy szkoleń są pracodawcy skłonni przeznaczać, chociażby w części środki finansowe (rys. 51).

Rys 50. Najciekawsze formy narzędzi podnoszenia kwalifikacji



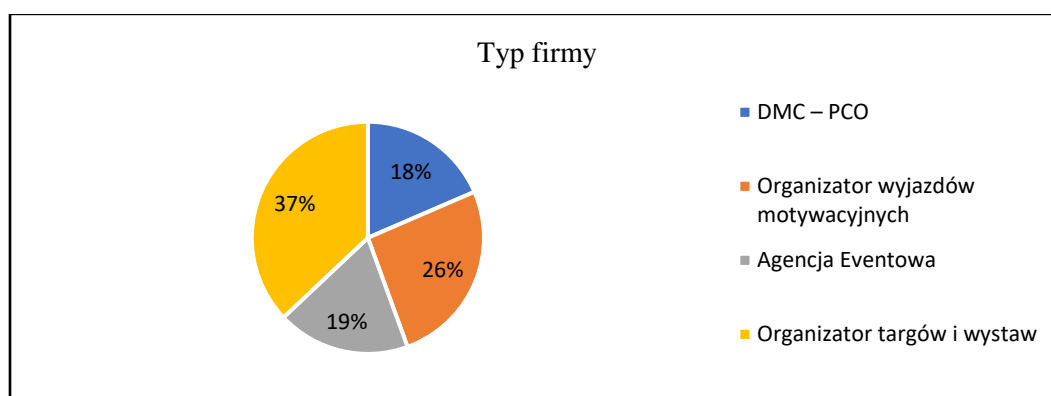
Rys. 51. Formy podnoszenia kompetencji na które firma byłaby w stanie, chociażby częściowo pokryć koszty



8.2. Kompetencje w opinie pracowników

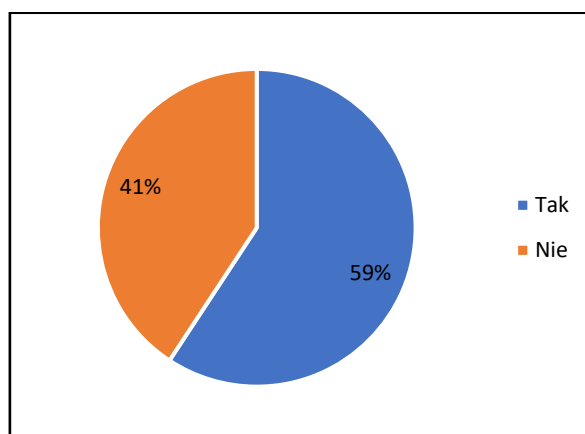
Badaniami grupy pracowników przedsiębiorstw sektora MICE objęto 24 osoby, wśród których 44% stanowili przedstawiciele PCO/DMC, 30% agencji eventowych, a po 13% organizatorów wyjazdów motywacyjnych oraz organizatorów targów i wystaw.

Rys. 52. Typ firmy



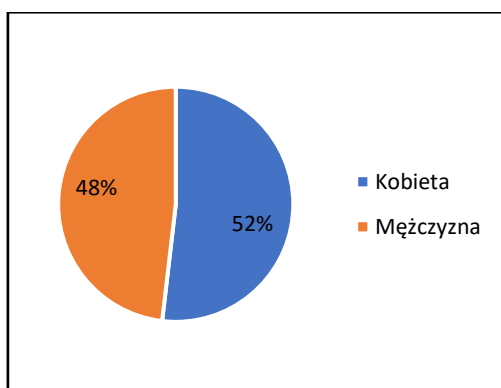
W próbie znaleźli się pracownicy zarówno firm dysponujących certyfikatami jakości jak i bez nich.

Rys. 53. Dysponowanie certyfikatem

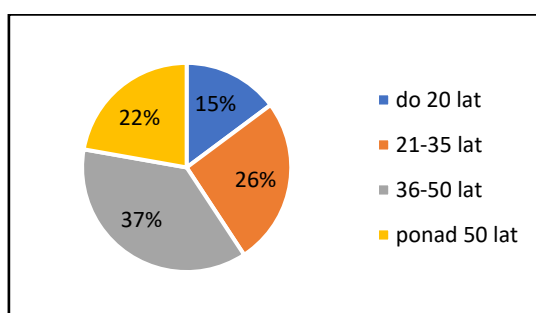


Strukturę społeczno-zawodową badanych zarządzających ilustrują poniższe wykresy.

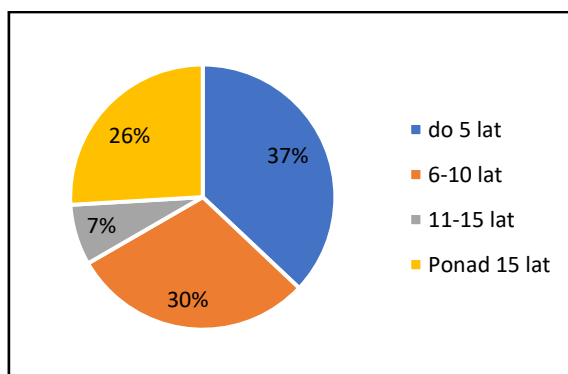
Rys. 54. Płeć



Rys. 55. Wiek



Rys. 56. Staż pracy w sektorze MICE



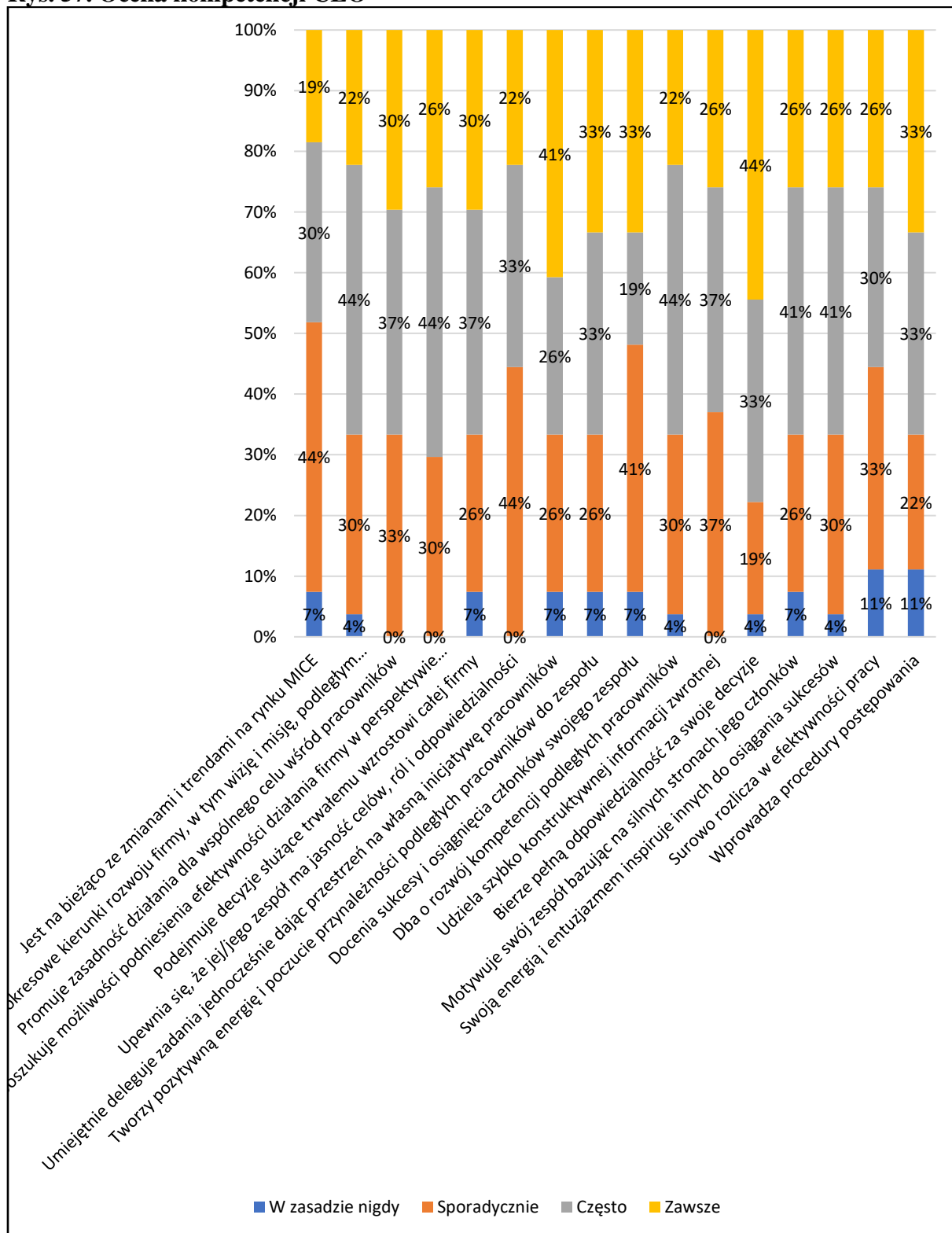
Oceniając kompetencje zarządzających (rys.57) pracownicy wskazywali, że w **kategorii „zawsze”** biorą oni odpowiedzialność za podejmowane decyzje (44% wskazań), upewniają się, że „zespół ma jasność celów, ról i odpowiedzialności” (41%), wprowadzające procedury wewnętrzne postępowania (33%), doceniają sukcesy pracowników (31%) czy poszukują możliwości podniesienia efektywności działania firmy (po 35%).

W kategorii „sporadycznie” najczęściej wymieniano znajomość trendów w branży i podejmowanie decyzji służących całej firmie (po 44%), surowe rozliczanie efektywności pracy (33%), dbałość o podniesienie kompetencji pracowników (30% wskazań) czy przedstawianie pracownikom długookresowej wizji firmy (3%).

Kategoria „w zasadzie nigdy” uzyskała maksymalnie 11 % wskazań. Na tej podstawie należy ocenić pozytywnie obraz umiejętności zarządczych właścicieli i prowadzących firmy sektora, przy czym jest on wyraźnie zróżnicowany o czym świadczy fakt, że w niektórych obszarach kompetencji pojawia się podobna ilość wskazań ujętych jako „zawsze” i „sporadycznie”.



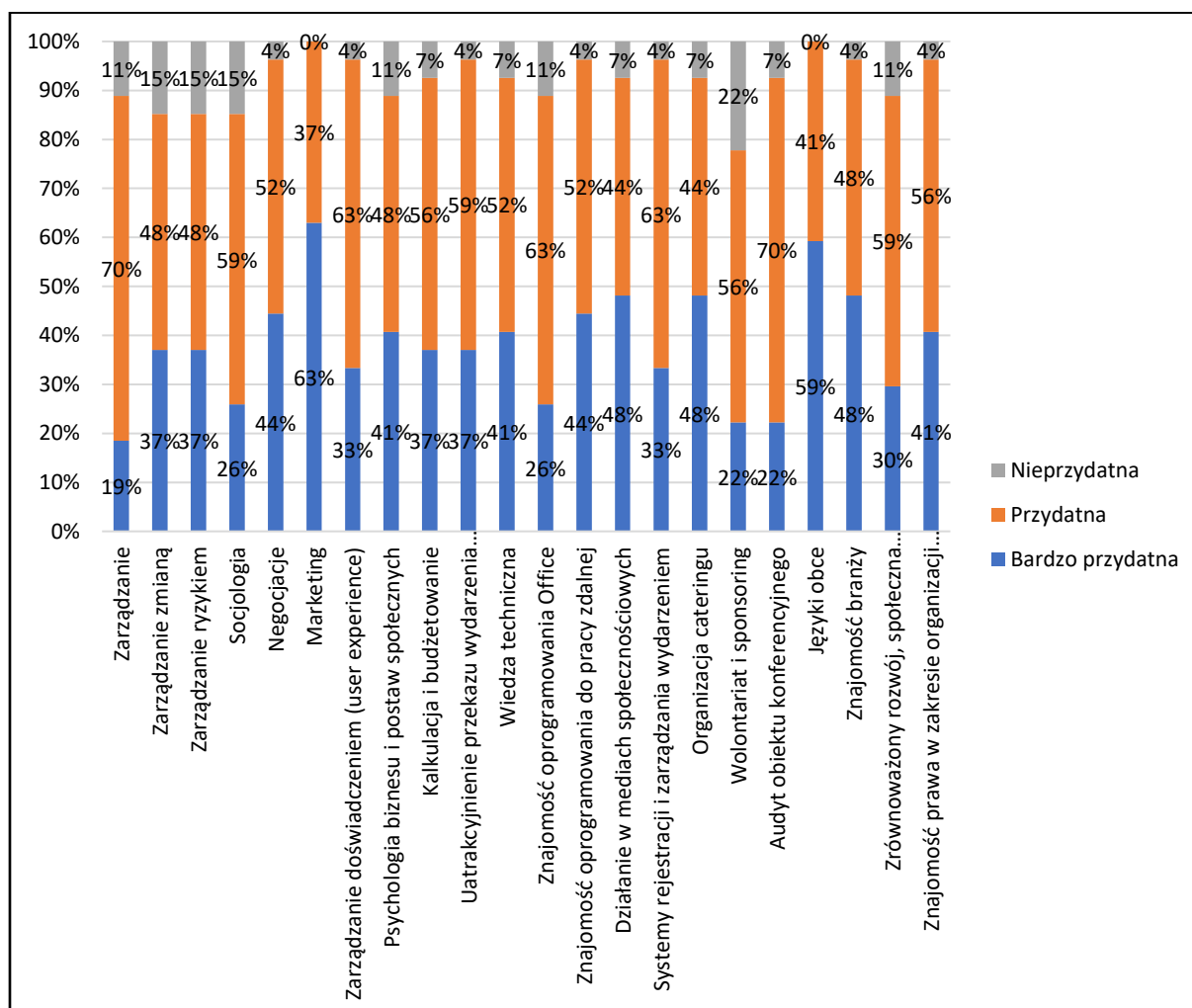
Rys. 57. Ocena kompetencji CEO



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus +

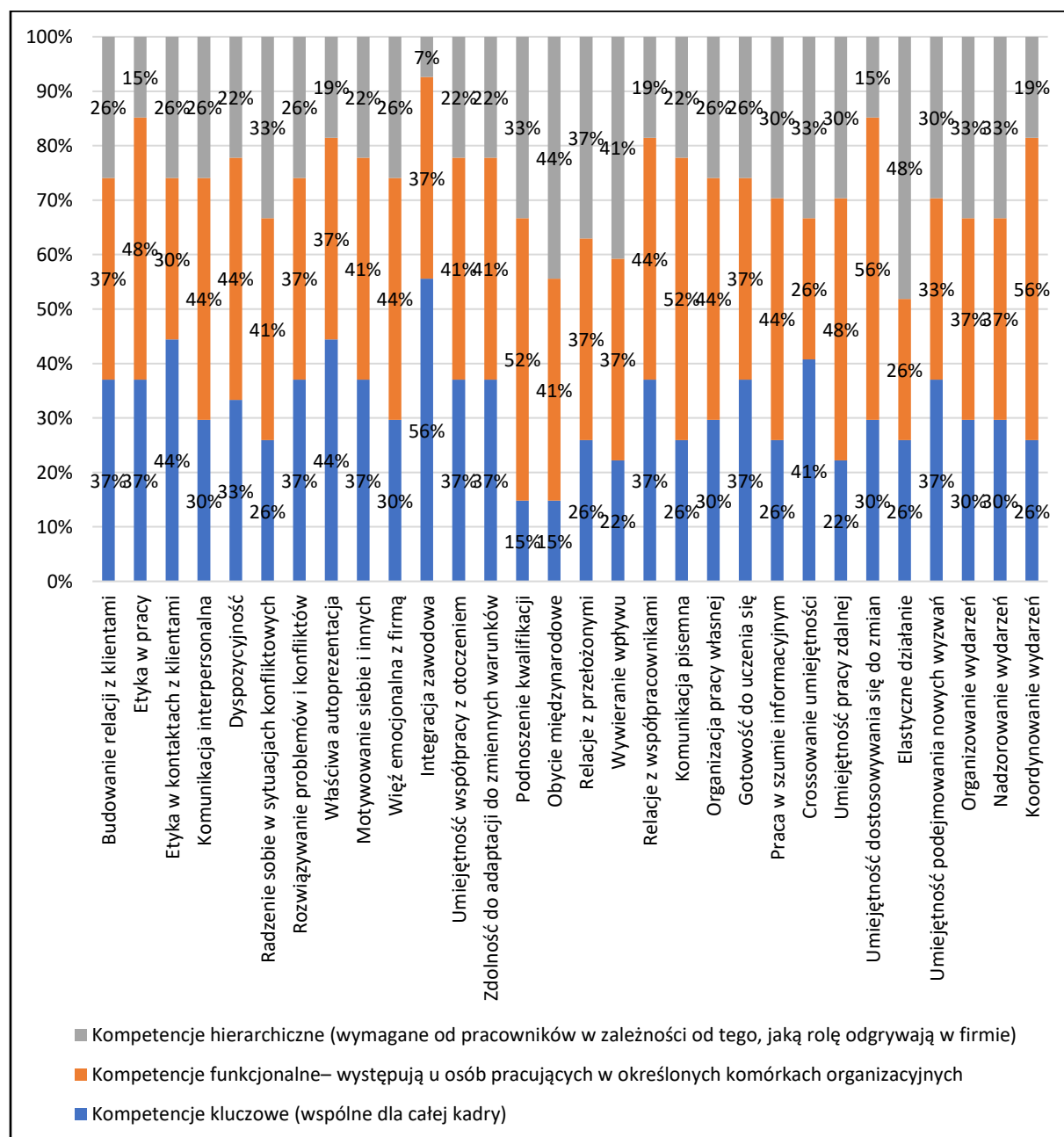
Za „bardzo przydatną” uznano wiedzę z zakresu marketingu (63%), języków obcych (59%), organizacji cateringu i działań w mediach społecznościowych (po 48%. Postrzega przydatność wiedzy w kategorii „przydatna” uzyskała największe poparcie w obszarze znajomości systemów rejestracji i zarządzania wydarzeniami (63%), znajomości oprogramowania Office (63%) czy zarządzania doświadczeniem klientów (63%). Natomiast odsetek respondentów uznających wiedzę za nieprzydatną wyniósł 11-15% w odniesieniu do zarządzania zmianą, ryzykiem, socjologii a blisko co piąta osoba (22%) nie doceniała wiedzy z zakresu wolontariatu i sponsoringu.

Rys. 58. Przydatność wiedzy w sferze MICE



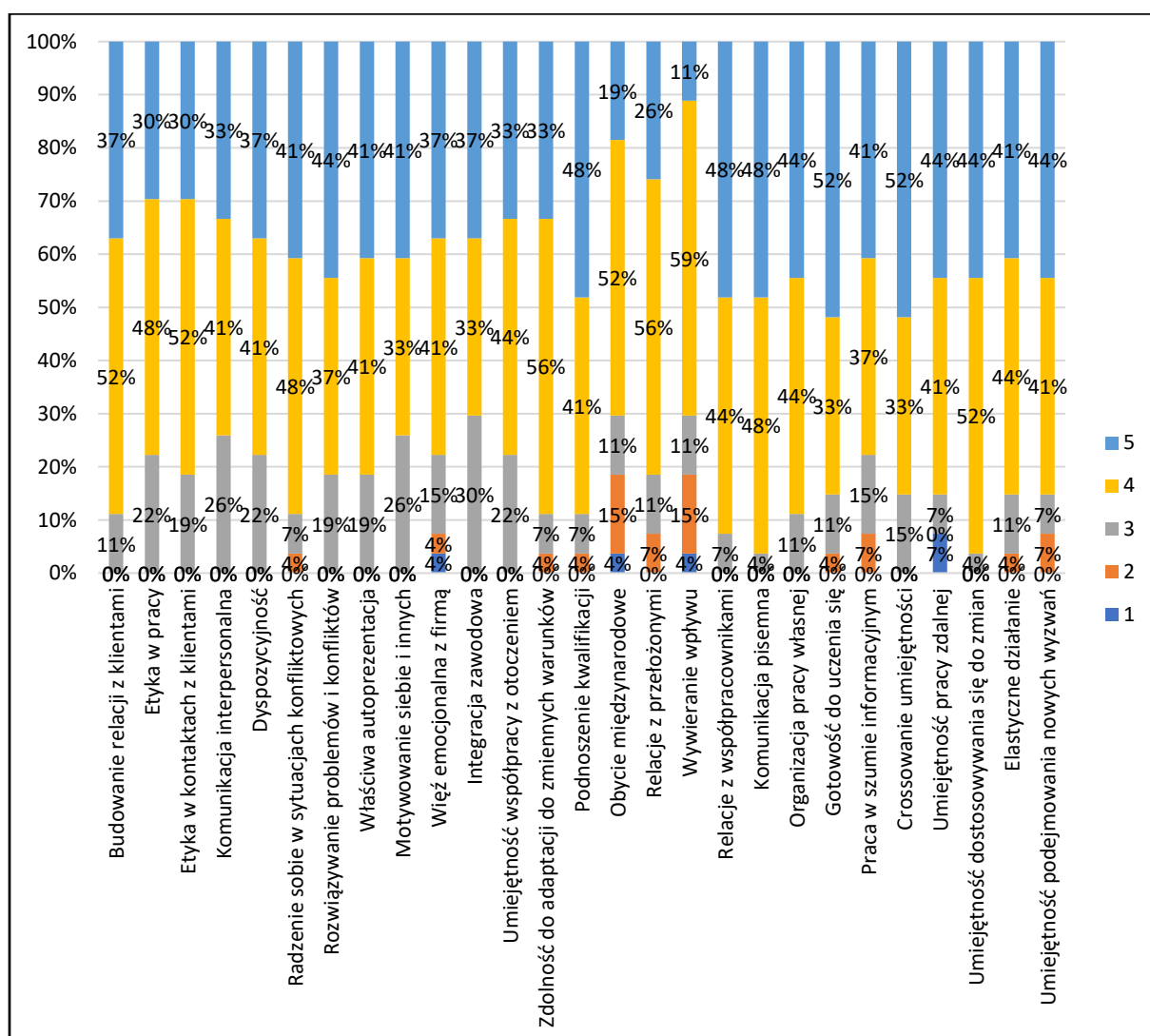
Rozdzielając kompetencje pomiędzy stanowiska pracy w firmie prawidłowo wymieniano, które są przynależnej zarządzającym oraz te, które dotyczą wszystkich pracowników (rys. 59), co świadczy o rzetelnym rozpoznawaniu przez respondentów kultury organizacyjnej firmy.

Rys. 59. Niezbędny typ kompetencji kadry w zależności od stanowiska w firmie



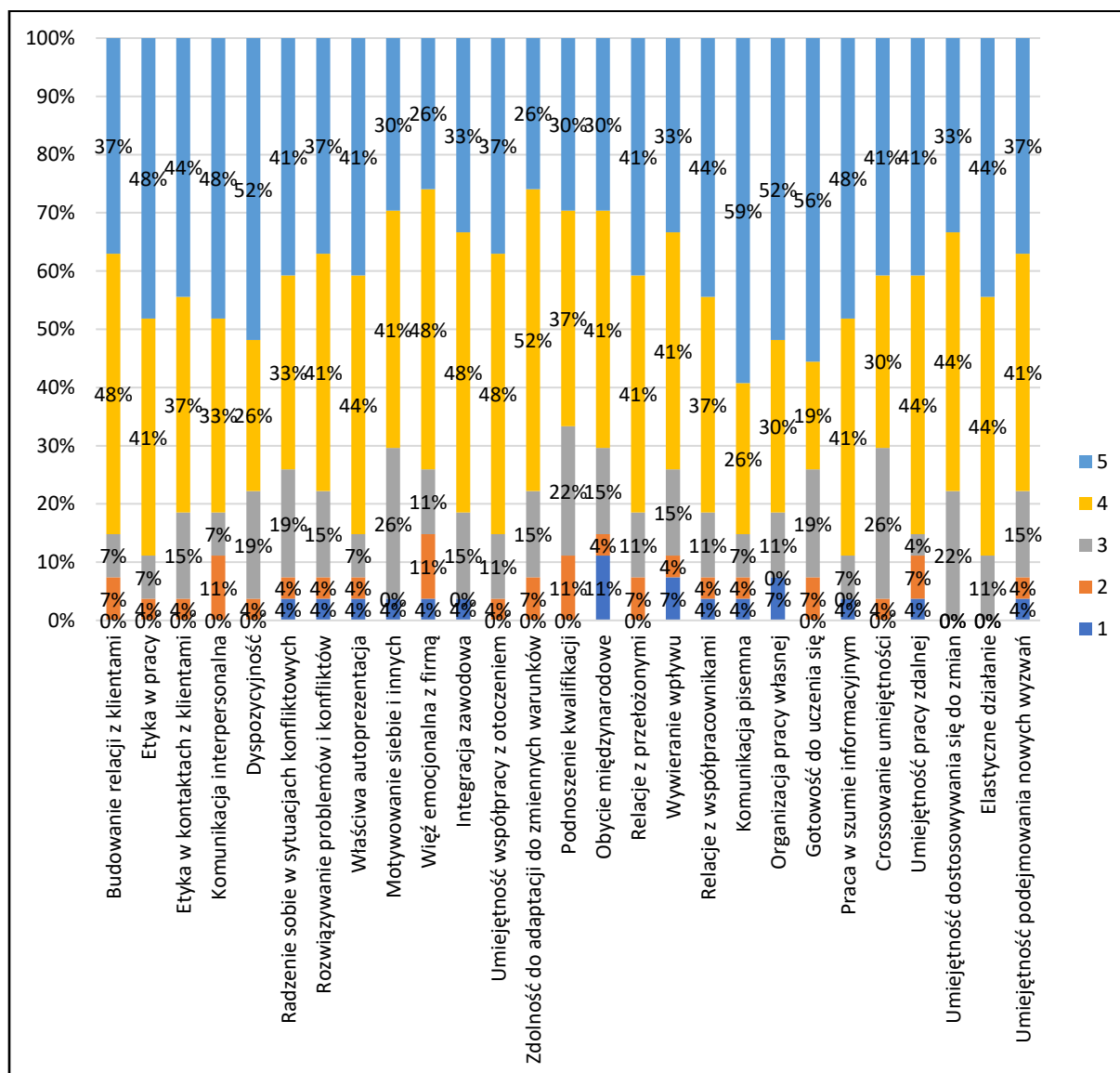
W samoocenie faktycznych, własnych kompetencji społecznych mierzonych w skali 1 do 5, niskie wartości (maksymalnie 3 punkty) blisko nawet jedna trzecia respondentów przyznawała komunikacji interpersonalnej, integracji zawodowej czy obyciu międzynarodowemu. Natomiast maksymalny poziom (5 pkt) połowa badanych przypisywała gotowości do uczenia się i crossowaniu umiejętności (po 52%) a także relacjami ze współpracownikami i komunikacji pisemnej (po 48%).

Rys. 60. Własne kompetencje społeczne na poziomie faktycznym



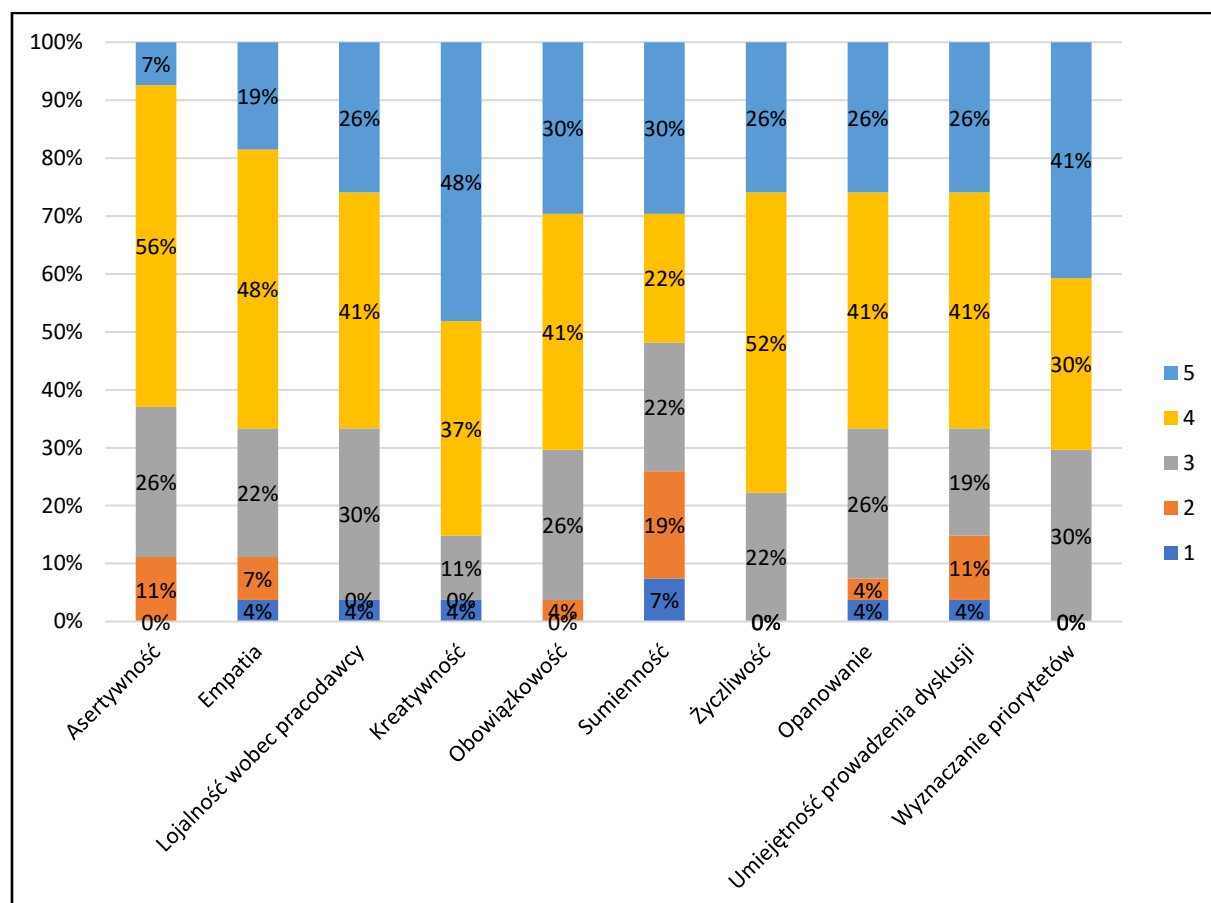
Oczekiwane własne kompetencje uzyskały wyraźnie wyższe wartości a jedynie obycie międzynarodowe uzyskało najniższą wartość u 11% pracowników (rys. 61)

Rys. 61. Własne kompetencje społeczne na poziomie oczekiwanym



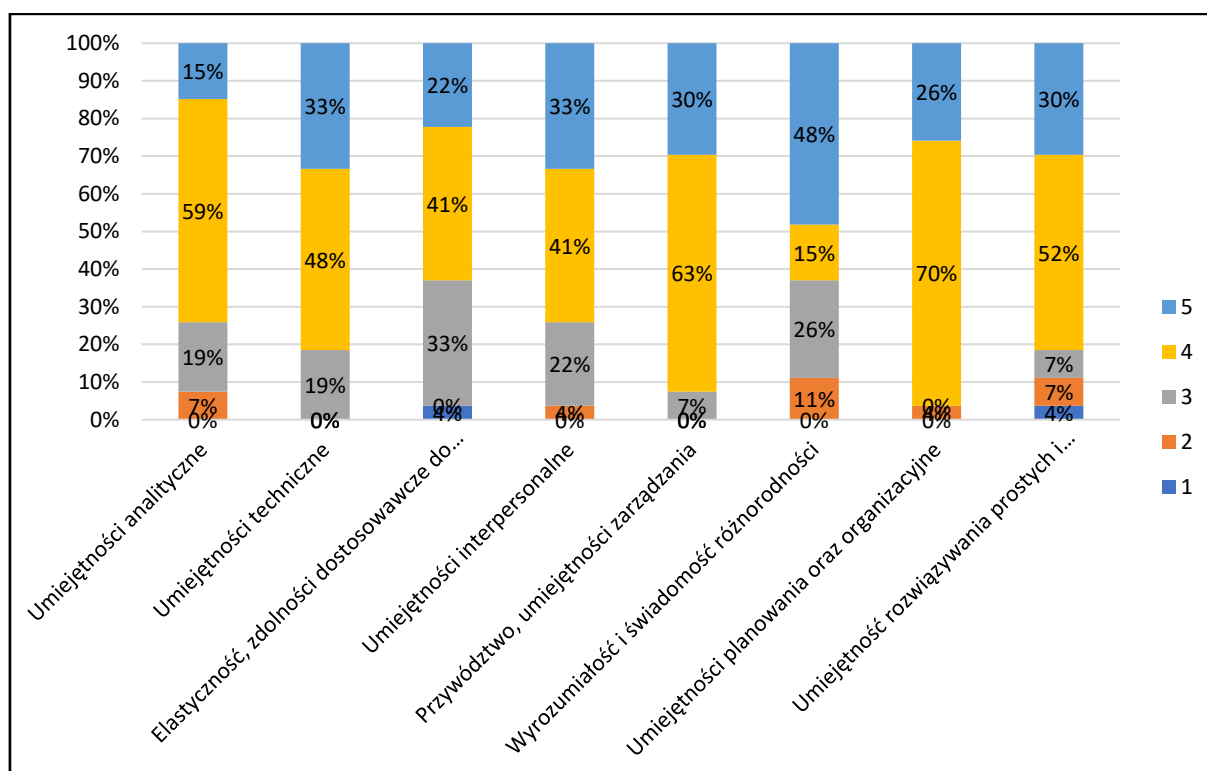
Gdy porównać faktyczne i oczekiwane kompetencje, szczególnie wiążące się z relacjami można domniemywać, że niższe wyniki wskazań wiążą się właśnie z cechami osobowościowymi, wśród których relatywnie najniżej oceniano własną asertywność, empatię czy umiejętność prowadzenia dyskusji (rys. 62).

Rys. 62 Poziom faktyczny cech osobowościowych zespołu



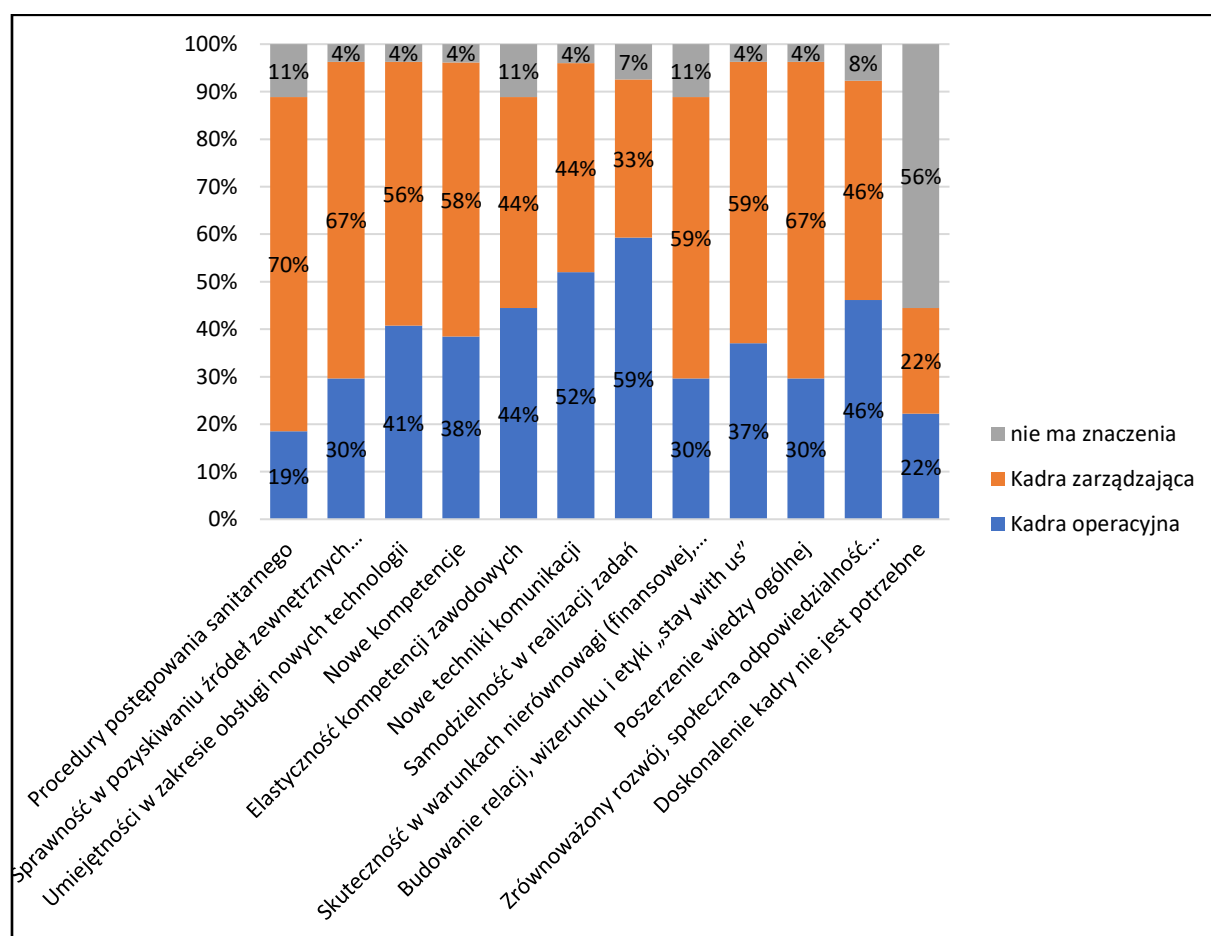
Zagregowane kompetencje dotyczą w największym odsetku przywództwa/umiejętności zarządzania, umiejętności technicznych, umiejętności interpersonalnych czy planowania i organizacji pracy. Pracownicy (18%) wskazywali jednocześnie na umiejętności rozwiązywania prostych problemów (maksymalnie 3 pkt) co kłóci się z deklarowanymi umiejętnościami zarządczymi.

Rys. 63. Własne, zagregowane składniki kompetencji



Potrzeby doskonalenia zawodowego, odnoszące się wyłącznie do kadry operacyjnej dotyczą w największej ilości wskazań samodzielności, nowych technik komunikacji, elastyczności czy zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Zaskakujące, że jedynie 19% badanych przypisuje kadrze operacyjnej chęć poznania procedur sanitarnych związanych z pandemią.

Rys. 64. Obszary doskonalenia kadr w sektorze MICE w najbliższym czasie



9. Diagnoza i potrzeby przemysłu spotkań w Irlandii w obszarze kompetencji

9.1. Kompetencje w opinie zarządzających

Badaniami grupy zarządzających przedsiębiorstwami sektora MICE objęto 30 osób, wśród których 47% stanowili przedstawiciele PCO/DMC, organizatorzy wyjazdów motywacyjnych (17%) i agencje eventowe (23%). Najmniejsza (13%) liczba respondentów reprezentowała organizatorów targów i wystaw.

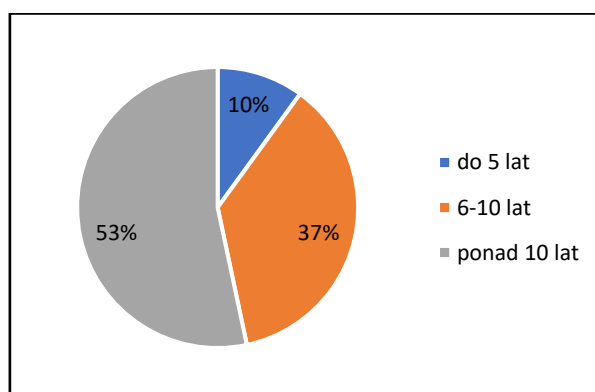
Tab. 14. Rodzaj działalności respondentów

DMC – PCO	14
Organizator wyjazdów motywacyjnych	5
Agencja eventowa	7
Organizator targów i wystaw	4
Łącznie	30

W próbie znalazły się po połowie firmy dysponujące dobrowolnym certyfikatem, jak i bez niego.

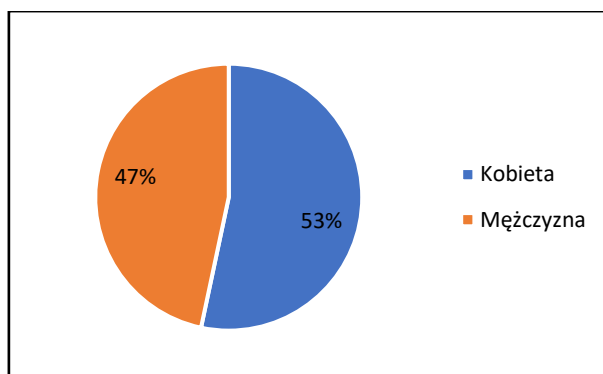
Większość firm posiada co najmniej 10-letnie doświadczenie na rynku.

Rys. 65. Okres funkcjonowania firmy na rynku

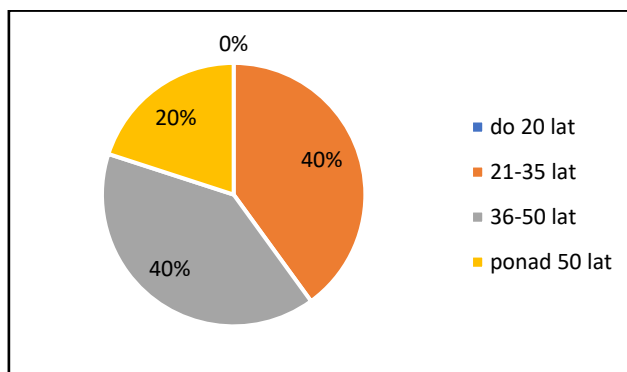


Strukturę społeczno-zawodową badanych zarządzających ilustrują poniższe wykresy.

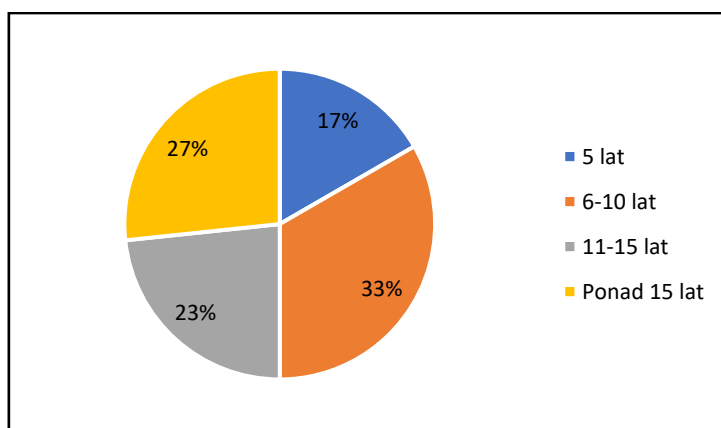
Rys. 66. Struktura płci badanych



Rys. 67. Struktura wieku



Rys. 68. Staż pracy w sektorze MICE

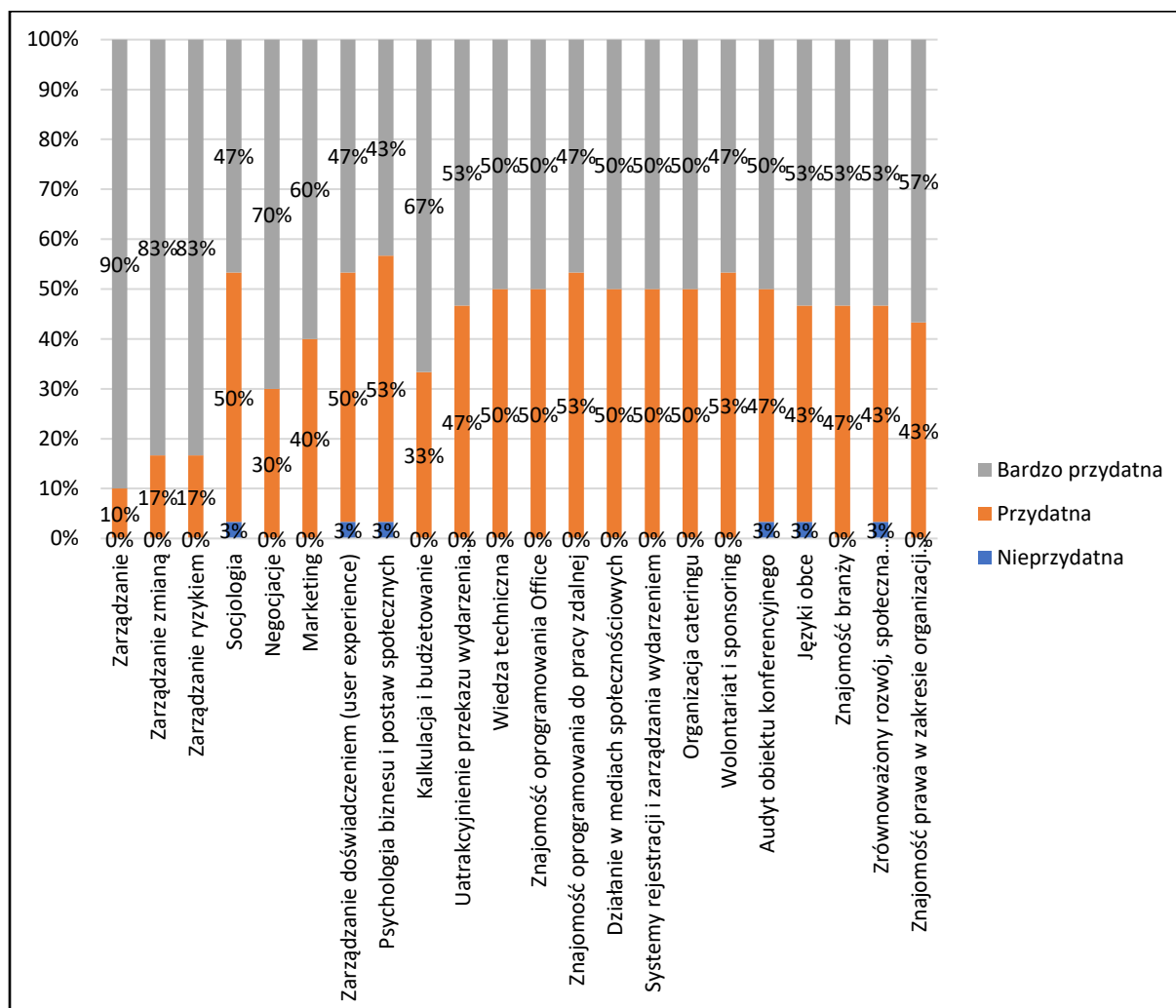


Respondentów postawiono przed zaszeregowaniem obszarów wiedzy jako przydatnych lub nieprzydatnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa z sektora MICE (rys. 69).

Za najbardziej przydatną uznali oni wiedzę z zakresu zarządzania ryzykiem i zmianą, kalkulacji i budżetowania, negocjacji i marketingu. Szczególnie dwa pierwsze obszary „bardzo przydatnej” wiedzy wiążą się zapewne z kryzysem sektora spowodowanym pandemią. Kilka obszarów wiedzy śladowa ilość respondentów uznała za nieprzydatne.

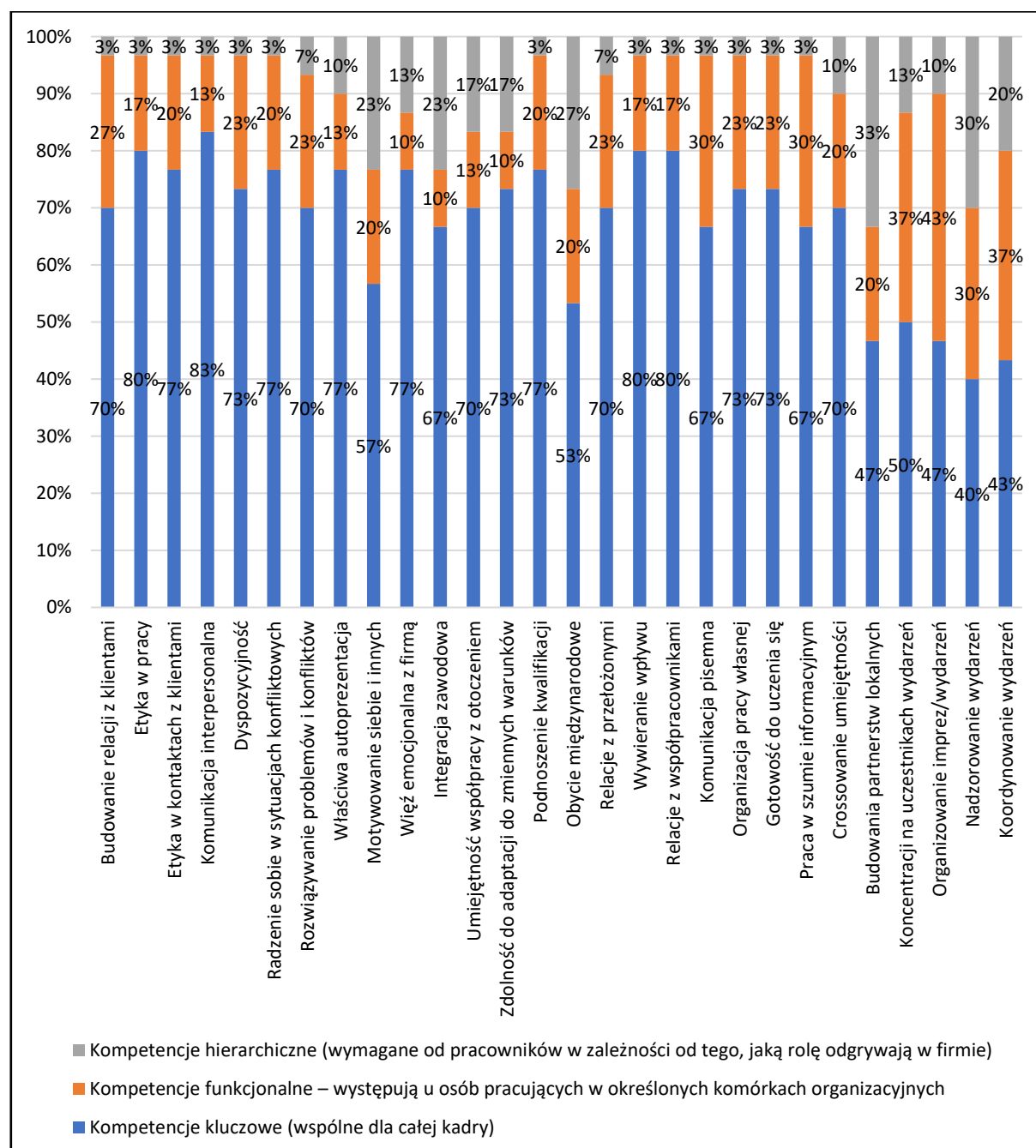
Za co najmniej przydatną (bez wskazań „nieprzydatne”) najwyższy odsetek respondentów uznał wiedzę z zakresu psychologii biznesu czy zarządzania doświadczeniem.

Rys. 69. Ocena przydatności wiedzy w sferze MICE



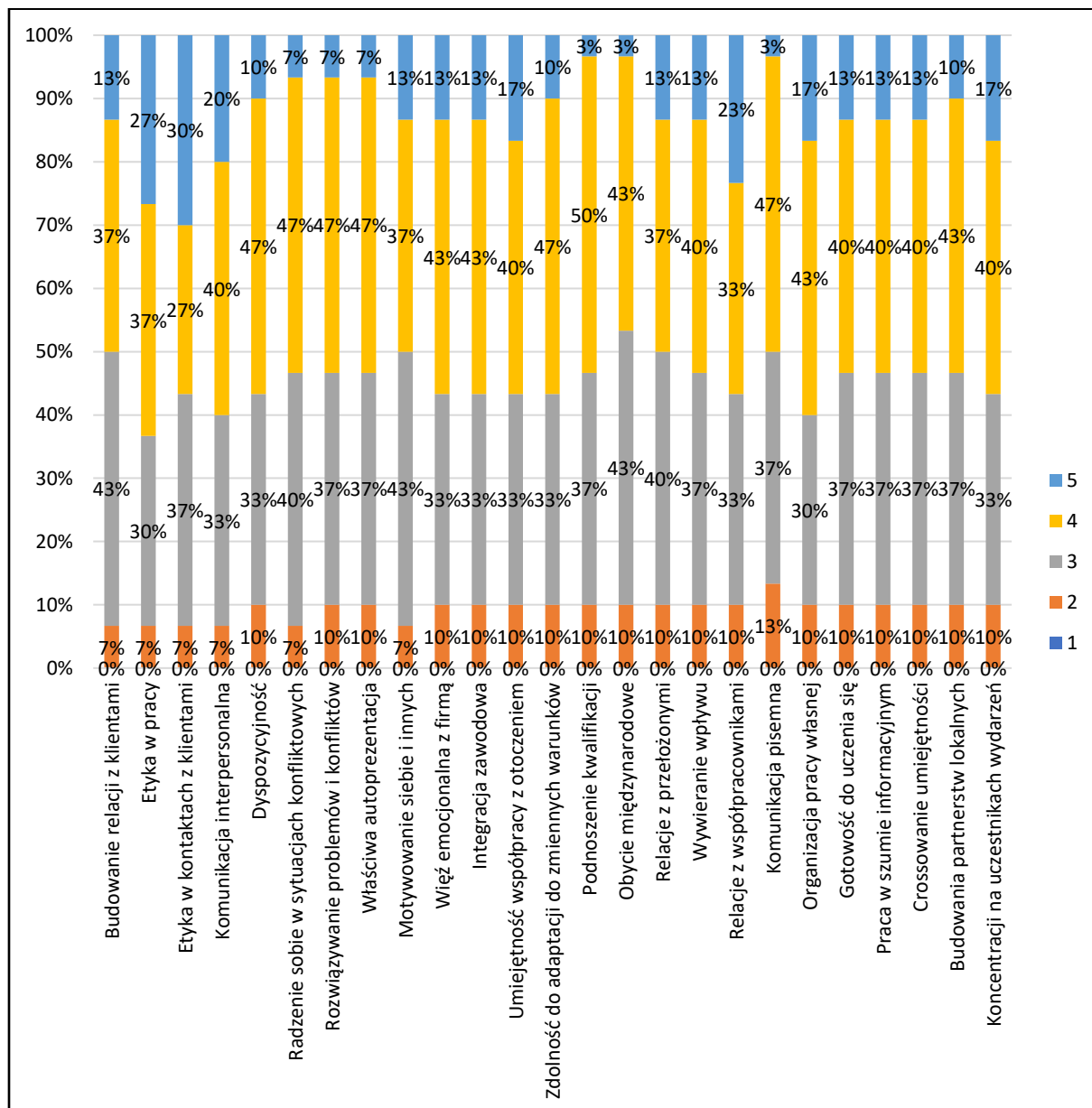
W zależności od zajmowane w firmie stanowisk pracy kluczowe kompetencje są wymieniane praktycznie przez większość z respondentów, za wyjątkiem tych, które przypisuje się kadrze zarządczej (budowanie partnerstw lokalnych, nadzór i koordynacja).

Rys. 70. Niezbędny typ kompetencji kadry w zależności od stanowiska w firmie

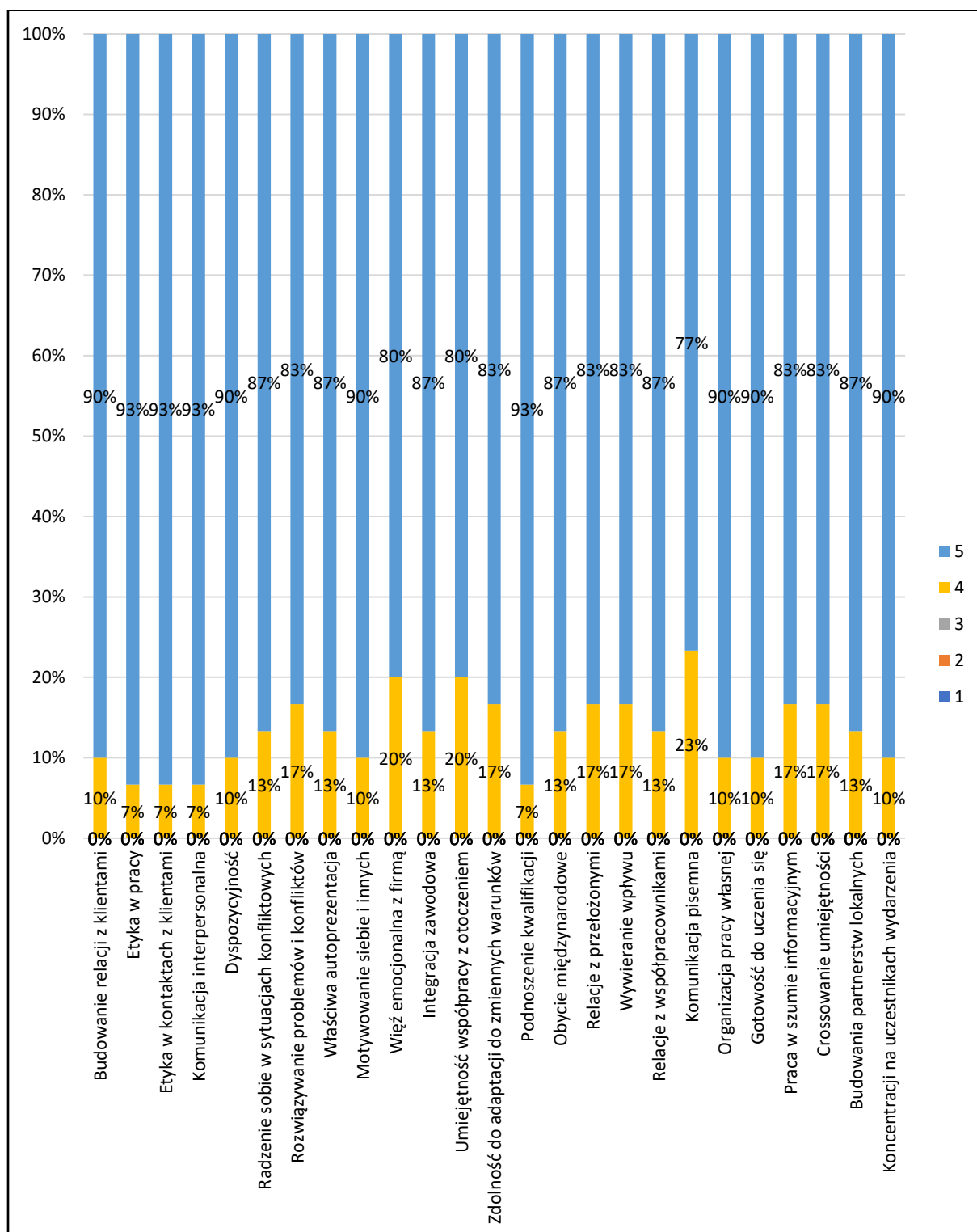


Porównanie faktycznych i oczekiwanych kompetencji społecznych wskazuje na występowanie luki, przy czym może ona mieć charakter deklaracyjny (rys. 71 i 72).

Rys. 71 Faktyczne kompetencje społeczne zespołu przedsiębiorstwa



Rys. 72. Oczekiwane kompetencje zespołu przedsiębiorstwa



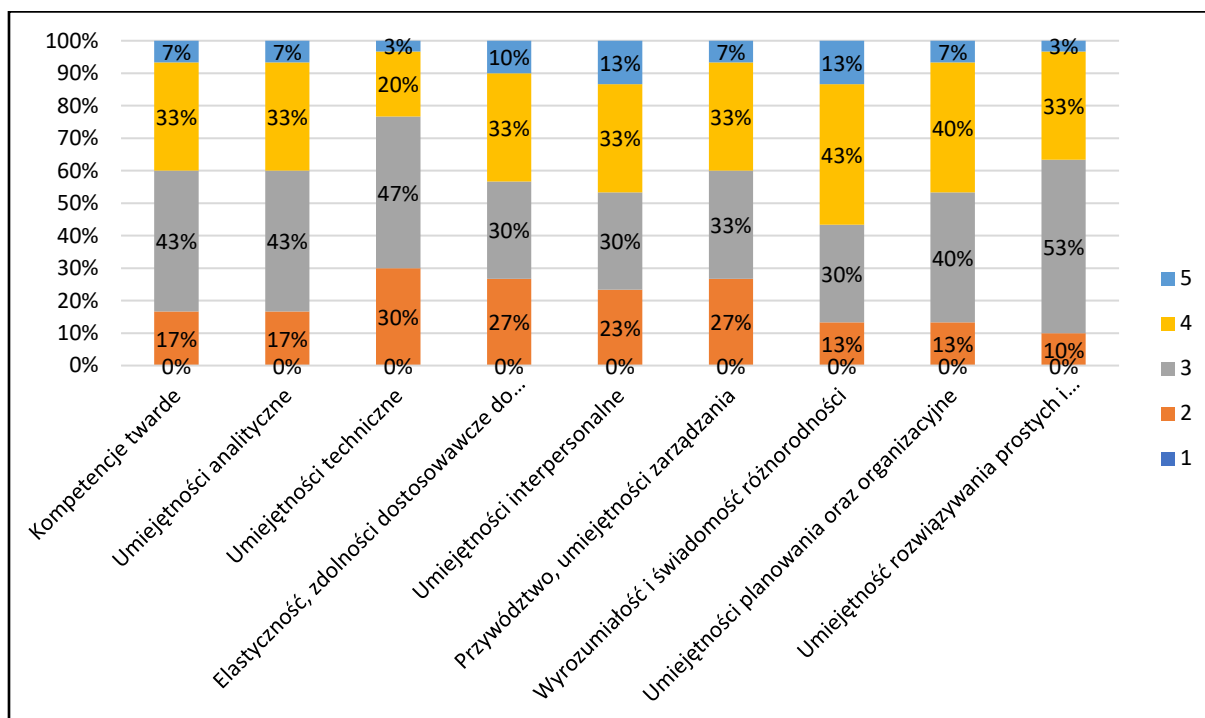
Ocena cech osobowościowych pracowników firm irlandzkich jest bardzo wysoka.

Tab.15. Faktyczny poziom cech osobowościowych zespołu przedsiębiorstwa

	Asertywność	Empatia	Lojalność wobec pracodawcy	Kreatywność	Obowiązkowość	Sumienność	Życzliwość	Opanowanie	Umiejętność prowadzenia dyskusji	Wyznaczanie priorytetów
1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	13%	13%	13%
3	53%	23%	53%	40%	50%	50%	20%	33%	40%	37%
4	40%	57%	43%	53%	43%	43%	47%	47%	40%	43%
5	7%	20%	0%	7%	7%	7%	33%	7%	7%	7%
Suma kontrolna	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

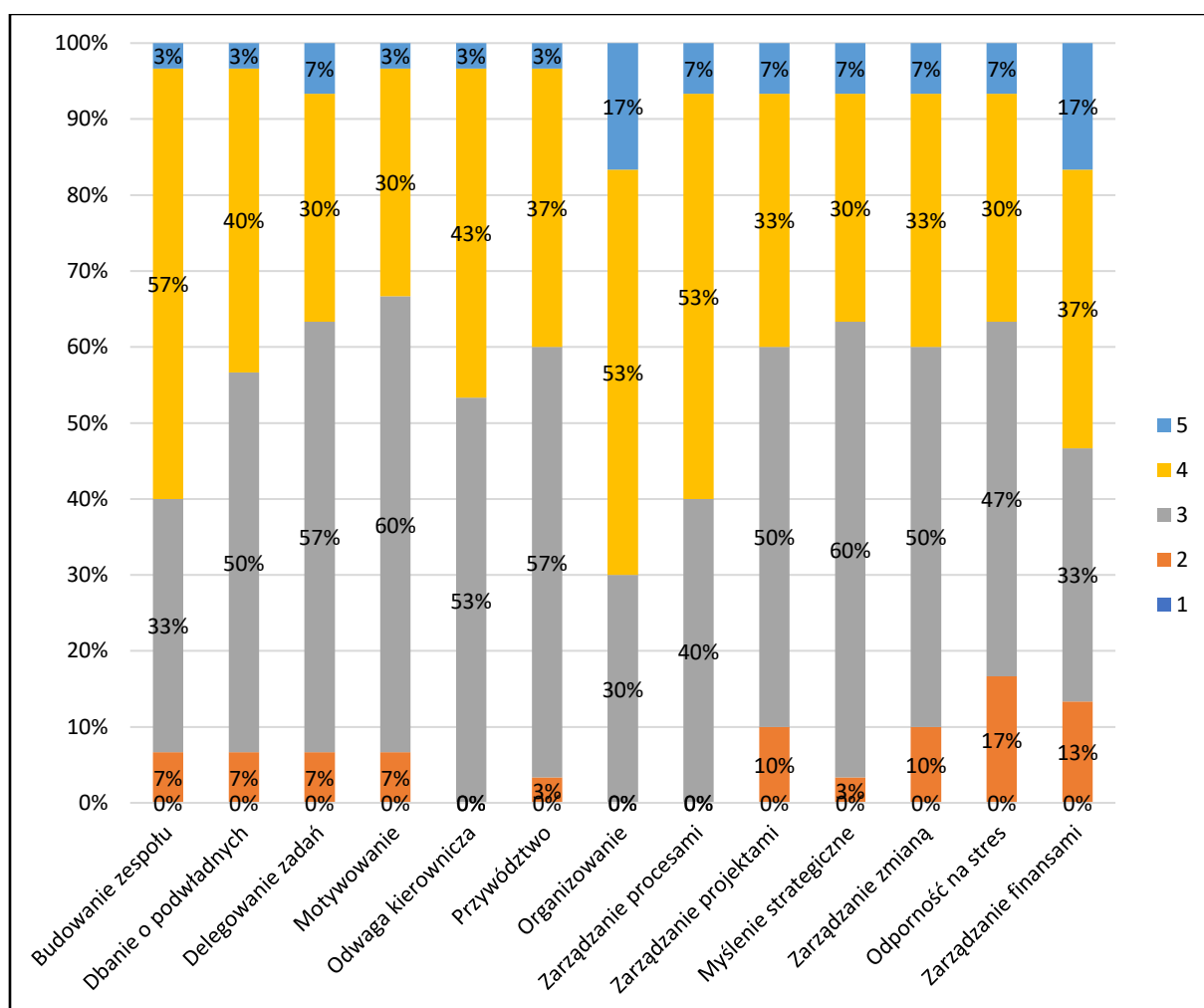
Sumowane, zagregowane kompetencje o wskaźnikach 4 i 5 wskazywane nie przez więcej niż 50% badanych i były niższe niż te oceniane przez pracodawców polskich i węgierskich.

Rys. 73. Zagregowane składniki kompetencji pracowników



Ocena własnych kompetencji menedżerskich wskazuje na rzetelność bowiem wskazania na najwyższym poziomie (5 pkt) są generalnie poniżej 10% wskazań a dominuje ocena na poziomie 3 punktów. Pewną lukę zauważa się w kompetencji zarządzania zmianą i finansami oraz odpornością na stres.

Rys. 74. Własne kompetencje menadżerskie



Okres pandemii, stawiający sektor MICE w niezwykle trudnej sytuacji, prawdopodobnie z najpóźniejszą perspektywą odbudowy, powoduje konieczność poszukiwania nowych form działalności, przy czym podnoszenie kompetencji kwalifikacji pracowników ma w tym procesie odegrać istotną rolę.

Tab.16. Planowane działania długoterminowe aby wyjść z kryzysu pandemii

	Poszukiwanie wsparcia finansowego, w tym ze środków UE	Przestawienie się na inną działalność w części lub w całości	Reorganizacja/restrukturyzacja firmy	Nowe formy zarządzania przedsiębiorstwem	Podnoszenie kompetencji i kwalifikacji pracowników
Tak	28	15	24	26	25
Nie	0	10	3	2	2
Nie dotyczy mojej firmy / nie mam zdania	2	5	3	2	3
Suma odpowiedzi:	30	30	30	30	30

	Zwiększenie cyfryzacji/automatyzacji	Działalność prowadzona zdalnie/wirtualnie	Poszerzenie portfolio usług	Fuzje, przejęcia	Ograniczenia zatrudnienia
Tak	18	26	26	22	23
Nie	5	1	0	3	4
Nie dotyczy mojej firmy / nie mam zdania	7	3	4	5	3
Suma odpowiedzi:	30	30	30	30	30

Na podstawie wywiadów CEO uznali, że najbardziej palącymi problemami sektora MICE wymagającymi rozwiązania w zakresie kompetencji są:

<i>Potrzebujemy więc umiejętności dotyczących zarządzania eventami online w trakcie pandemii oraz umiejętności marketingu internetowego; zarządzanie stresem, zgodność z nowymi technologiami</i>
<i>brak twardych umiejętności w obszarze IT</i>
<i>zamknięte pomieszczenia i bardzo restrykcyjne przepisy</i>
<i>brak kompetencji i odpowiednich standardów. Czasami czuję, że nasza firma przestała się rozwijać w szczególności teraz w trakcie pandemii</i>
<i>Niepewność, nowe przepisy, zamknięcie, masowe zmiany bez rozwiązań.</i>

strategie przetrwania firm MICE, są niewystarczająco opisane. W związku z ostrymi restrykcjami w podróżowaniu i zamknięciem granic przemysł MICE napotkał na redukcję popytu. Firmy zostały postawione w obliczu problemów finansowych, ekonomicznych oraz mentalnych.

Nastala kompletnie nowa era. To co działało w ostatnim roku przed Covidem już nie działa. Myślę że najbardziej palącym problemem jest brak ogólnych umiejętności i metod adaptacji by wspierać sektor MICE.

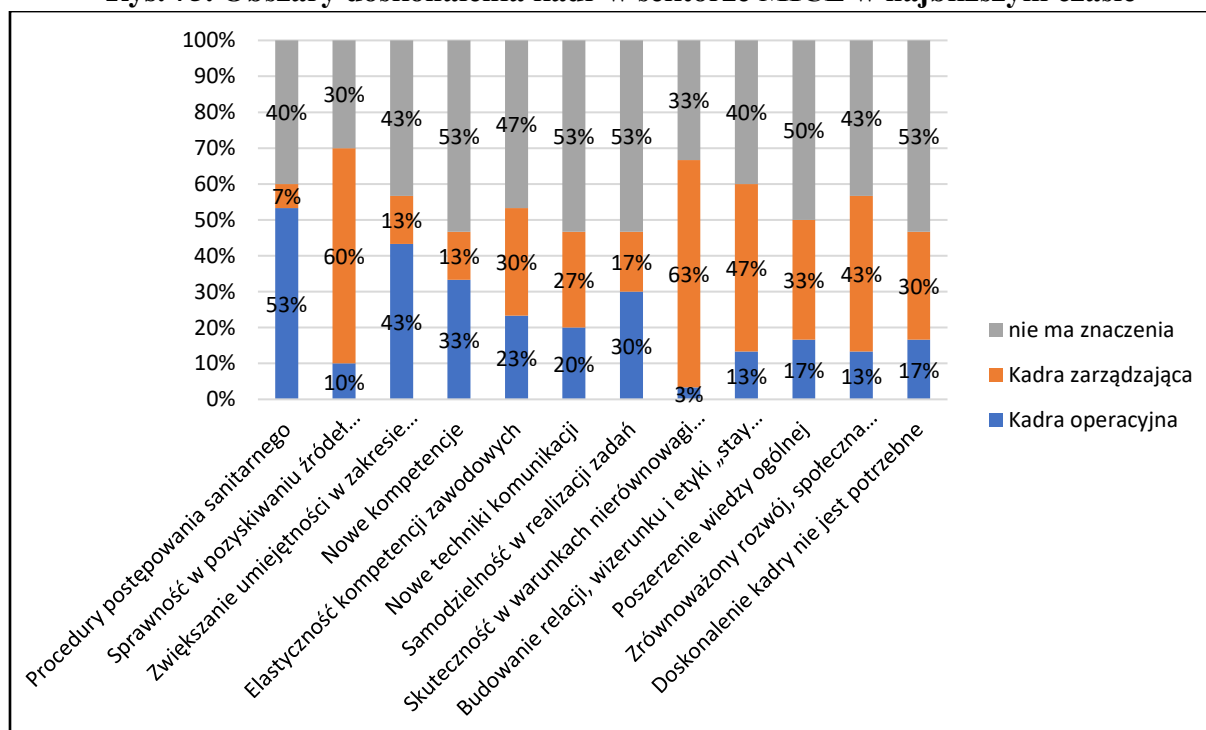
Brak zielonego świata dla eventów face to face. Brak odpowiednich kursów oraz strategii dla właścicieli firm.

Potwierdza to także 90-procentowa liczba wskazań na rolę kompetencji w szansach odbudowy/rozwoju firm.

Respondenci przypisują kadrze zarządzającej nabycie kompetencji w obszarze skuteczności w warunkach nierównowagi oraz pozyskiwania źródeł zewnętrznego finansowania (rys.75).

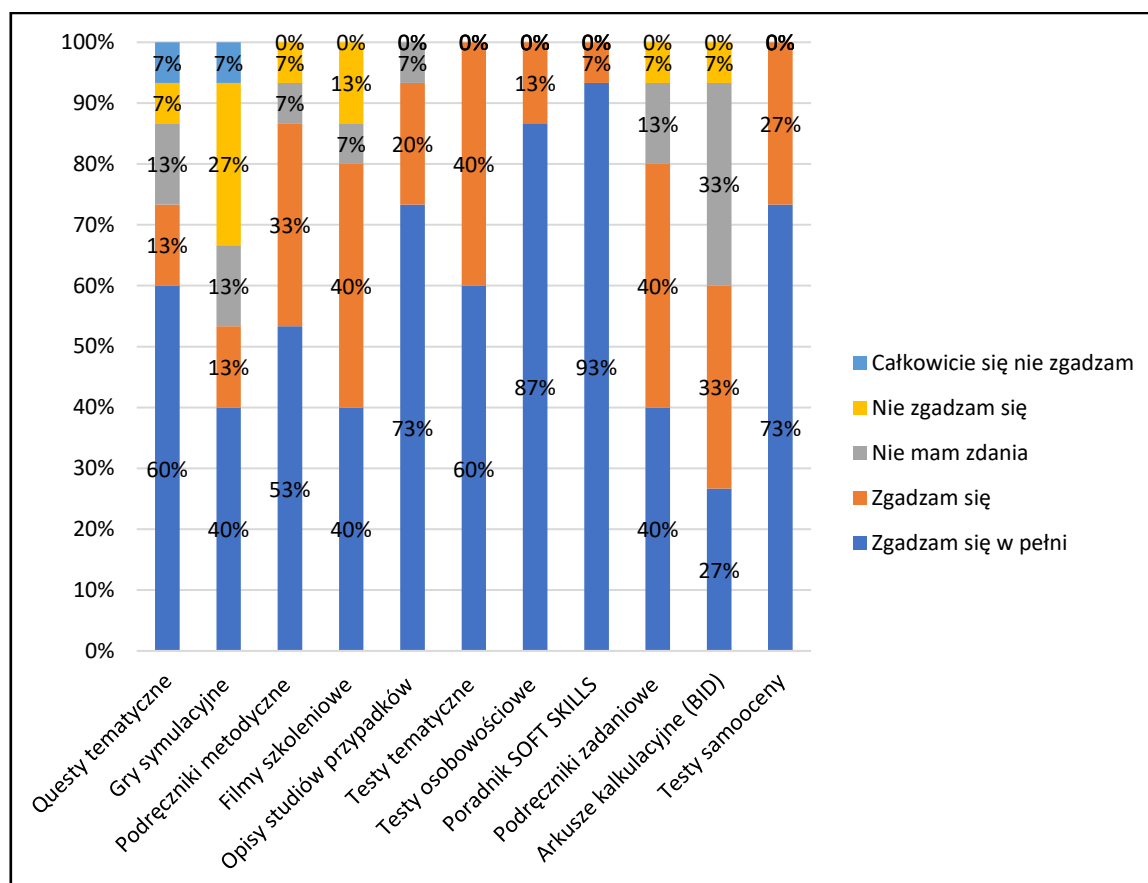
Natomiast od kadry operacyjnej oczekuje się głównie nabycie kompetencji w zakresie procedur sanitarnych i nowych technologii.

Rys. 75. Obszary doskonalenia kadr w sektorze MICE w najbliższym czasie



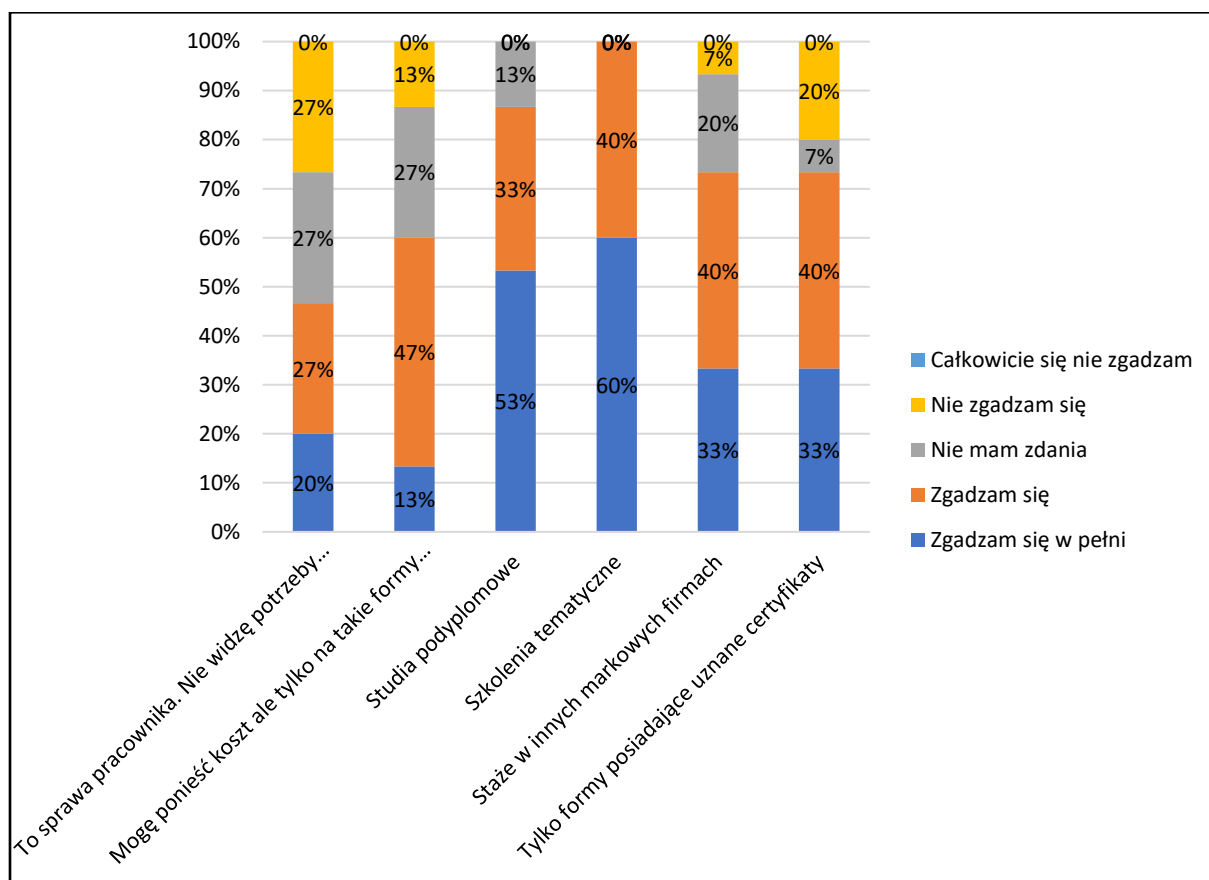
Według respondentów najciekawszymi formami podnoszenia kwalifikacji pracowników są te, które wiążą się z poznaniem praktycznych rozwiązań w branży, takie jak: analiza studiów przypadków, poradnikom metodycznym i zadaniowym czy poradniki soft skill. Bardzo wysoką wartość przyznano testom osobowościowym oraz samooceny (rys. 76).

Rys. 76. Najciekawsze formy narzędzi podnoszenia kwalifikacji



Menedżerowie zapytani o skłonności do poniesienia, chociażby częściowo, kosztów podniesienia kompetencji pracowników uzyskano odpowiedź pozytywną, przy czym głównie chciano by sfinansować szkolenia tematyczne (najchętniej certyfikowane), studia podyplomowe oraz staże (rys.77).

Rys. 77. Formy podnoszenia kompetencji na które firma byłaby w stanie, chociażby częściowo pokryć koszty



Tab. 17. Potrzeba opracowanie ujednoczonych standardów kwalifikacji w sektorze MICE

Tak, są niezbędne	14
Tak, przydadzą się	0
Nie mam zdania	1
Nie, nie są przydatne	0
Nie, każdy zarządza zespołem jak uważa	0
Nie, to jest niemożliwe	0

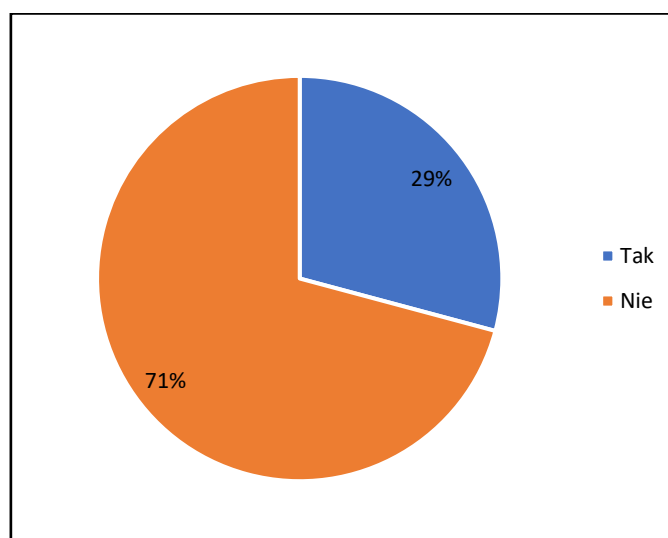
9.2. Kompetencje w opinii pracowników

Badaniami grupy pracowników przedsiębiorstw sektora MICE w Irlandii objęto 24 osoby, wśród których 33% stanowili przedstawiciele PCO/DMC, 25% agencji eventowych, 21% organizatorów wyjazdów motywacyjnych oraz organizatorów targów i wystaw (21%). Większość z reprezentowanych firm nie dysponowała żadnymi certyfikatami branżowymi.

Tab.18. Typ firmy

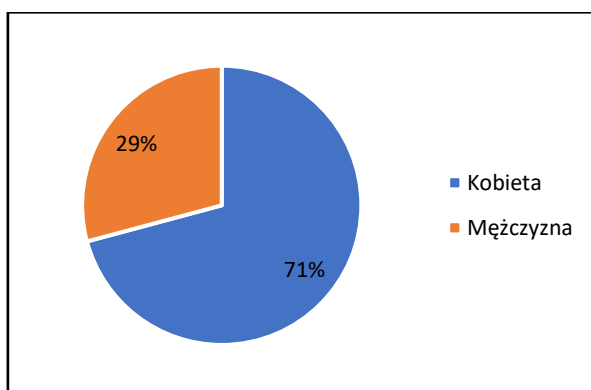
DMC – PCO	8
Organizator wyjazdów motywacyjnych	5
Agencja Eventowa	6
Organizator targów i wystaw	5
Łącznie	24

Rys. 78. Posiadanie rekomendacji

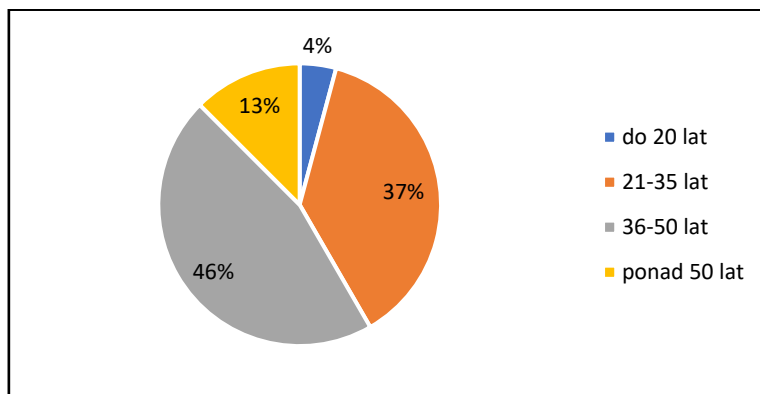


Strukturę społeczno-zawodową badanych zarządzających ilustrują poniższe wykresy.

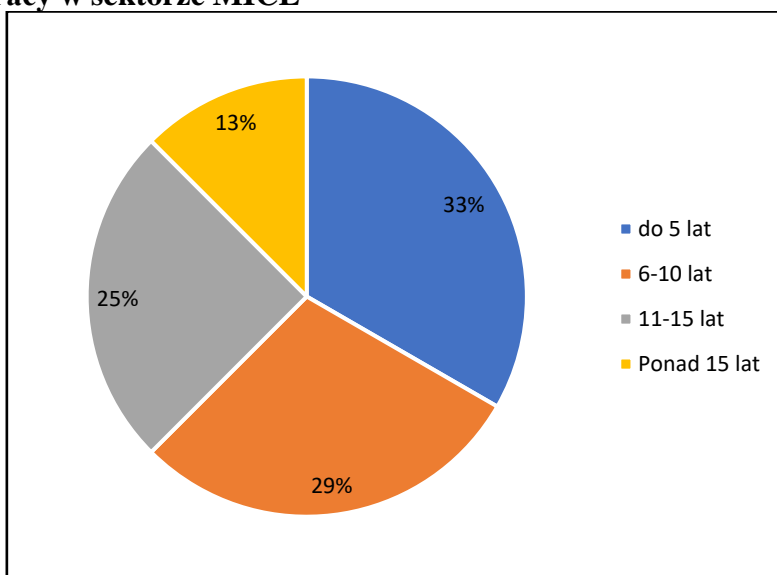
Rys. 79. Płeć



Rys. 80. Wiek

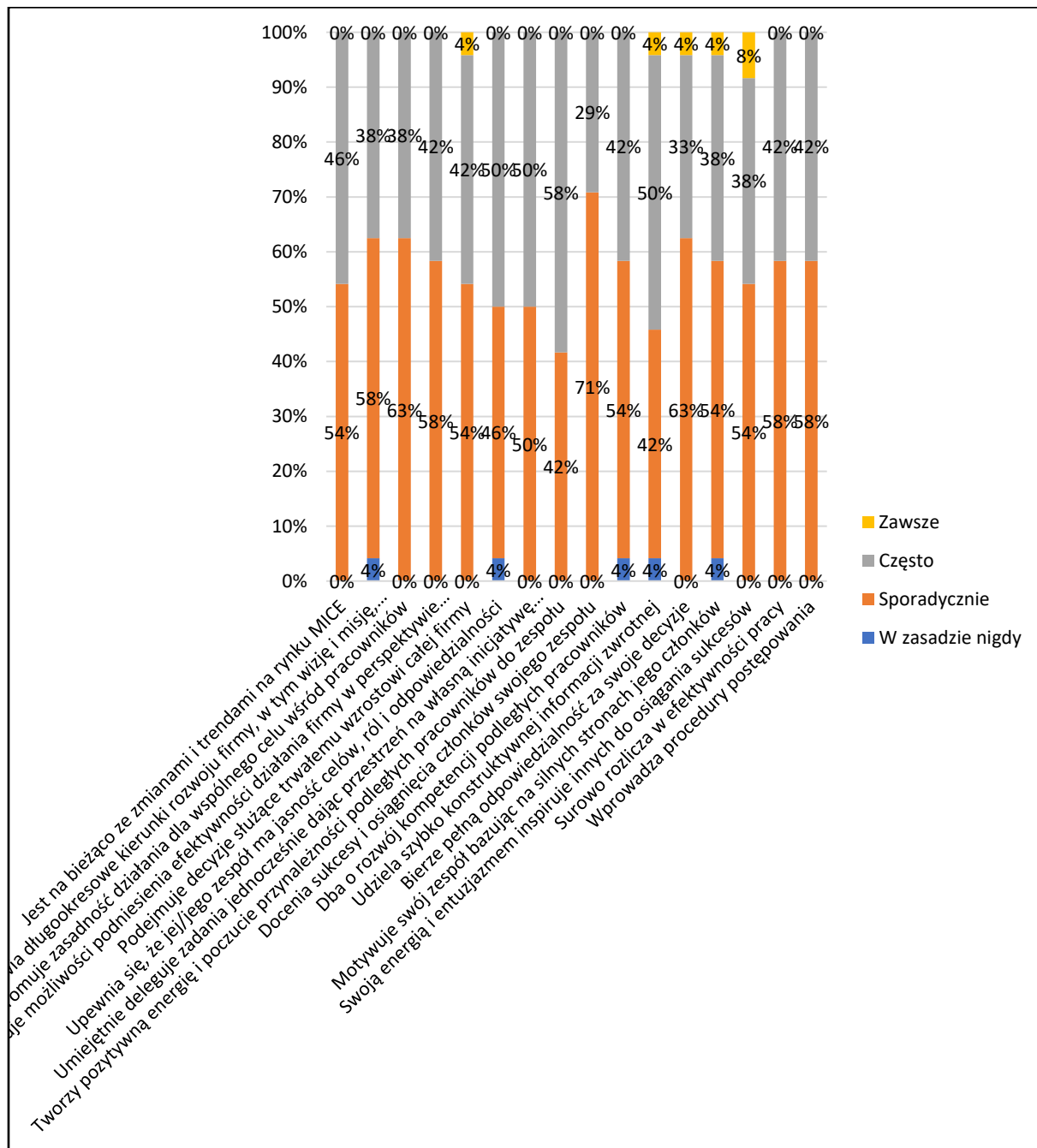


Rys. 81. Staż pracy w sektorze MICE



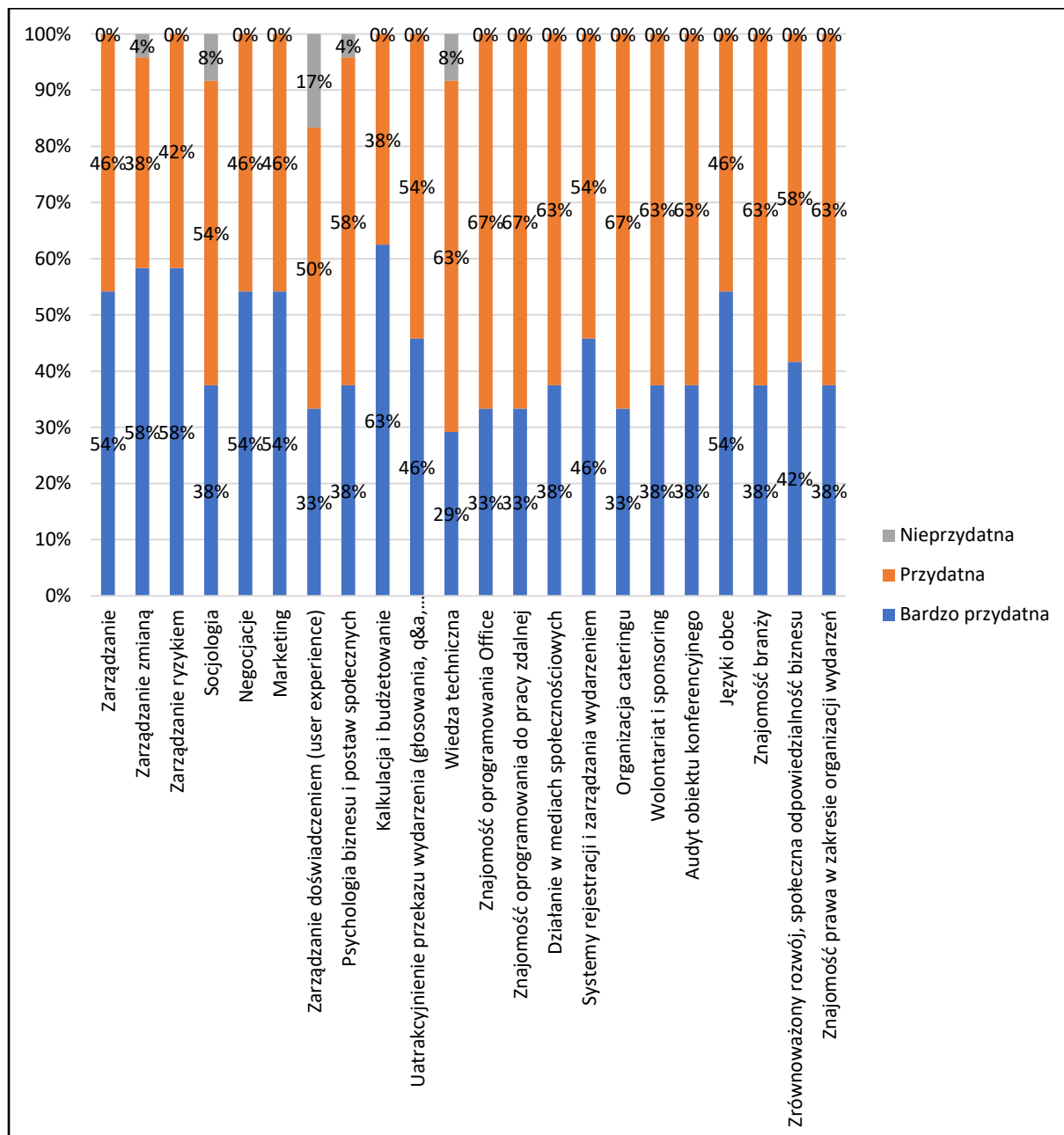
Pracownicy oceniając kadrę zarządzającą, w przedziale od 33% do 58% badanych uznali, że kompetencje swoje wykorzystuje „często” a w większości przypadków jedynie „sporadycznie”. Wyniki te są wyraźnie niższe od tych uzyskanych na rynku polskim i węgierskim.

Rys. 82. Ocena kompetencji CEO



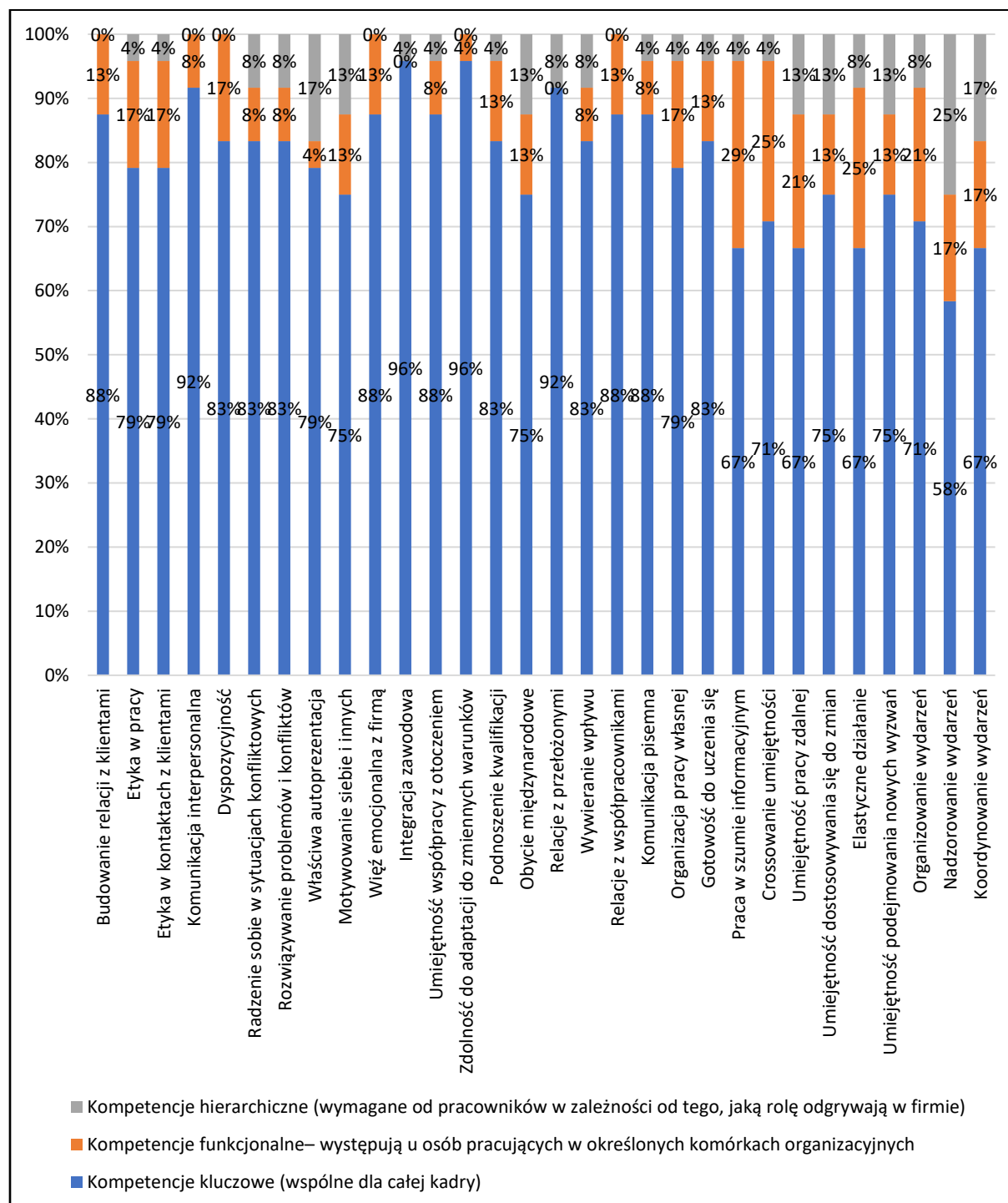
Struktura przydatności wiedzy uzyskała dość powszechną akceptację, za wyjątkiem zarządzania doświadczeniem, co do wartości którego nie było przekonanych 17% badanych (rys..83).

Rys. 83. Przydatna wiedza w sferze MICE



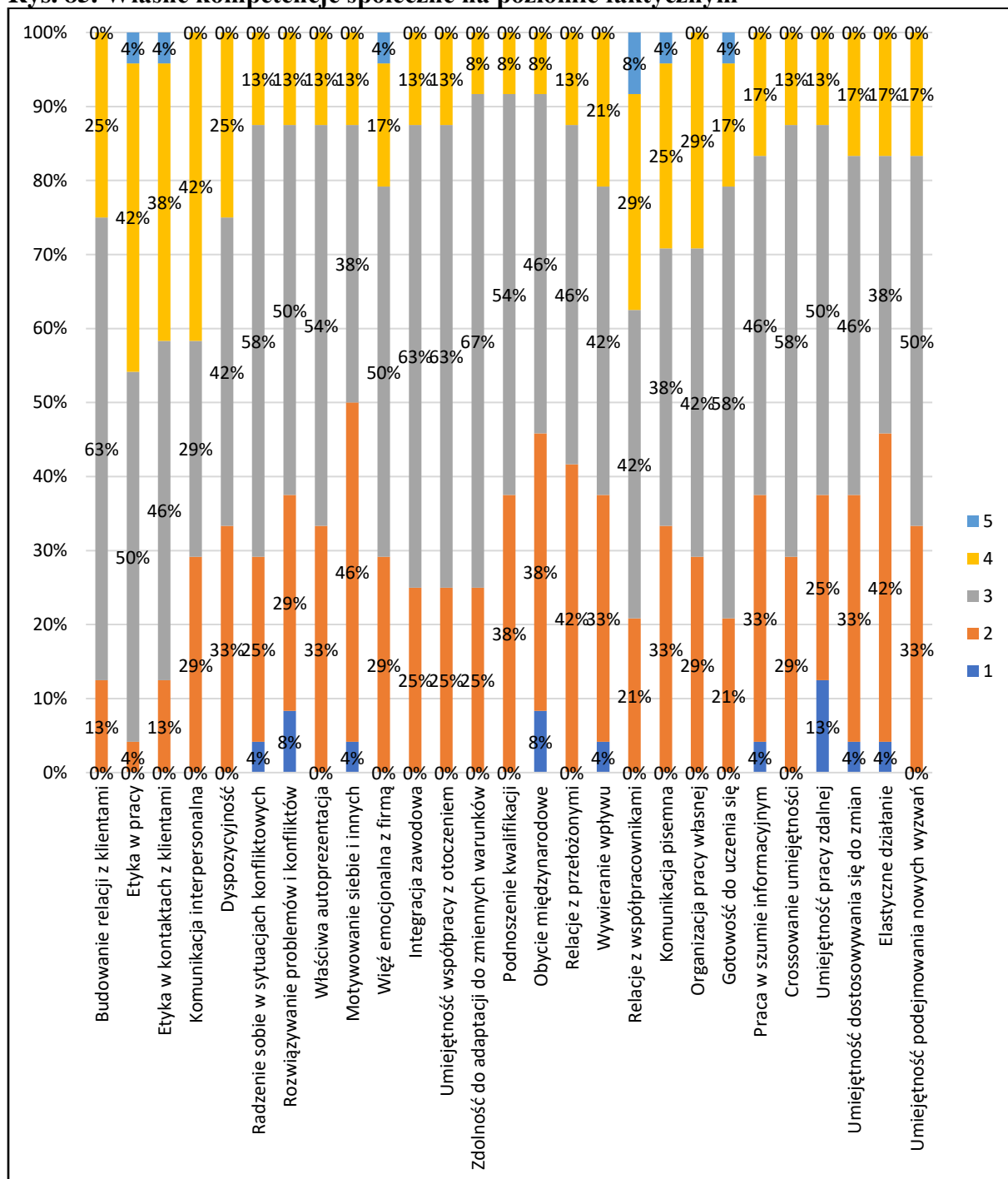
W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, że Irlandczycy widzą wszechstronność niezbędnych kompetencji, niezależnie od stanowiska zajmowanego w firmie (rys.84).

Rys.84 Niezbędny typ kompetencji kadry w zależności od stanowiska w firmie



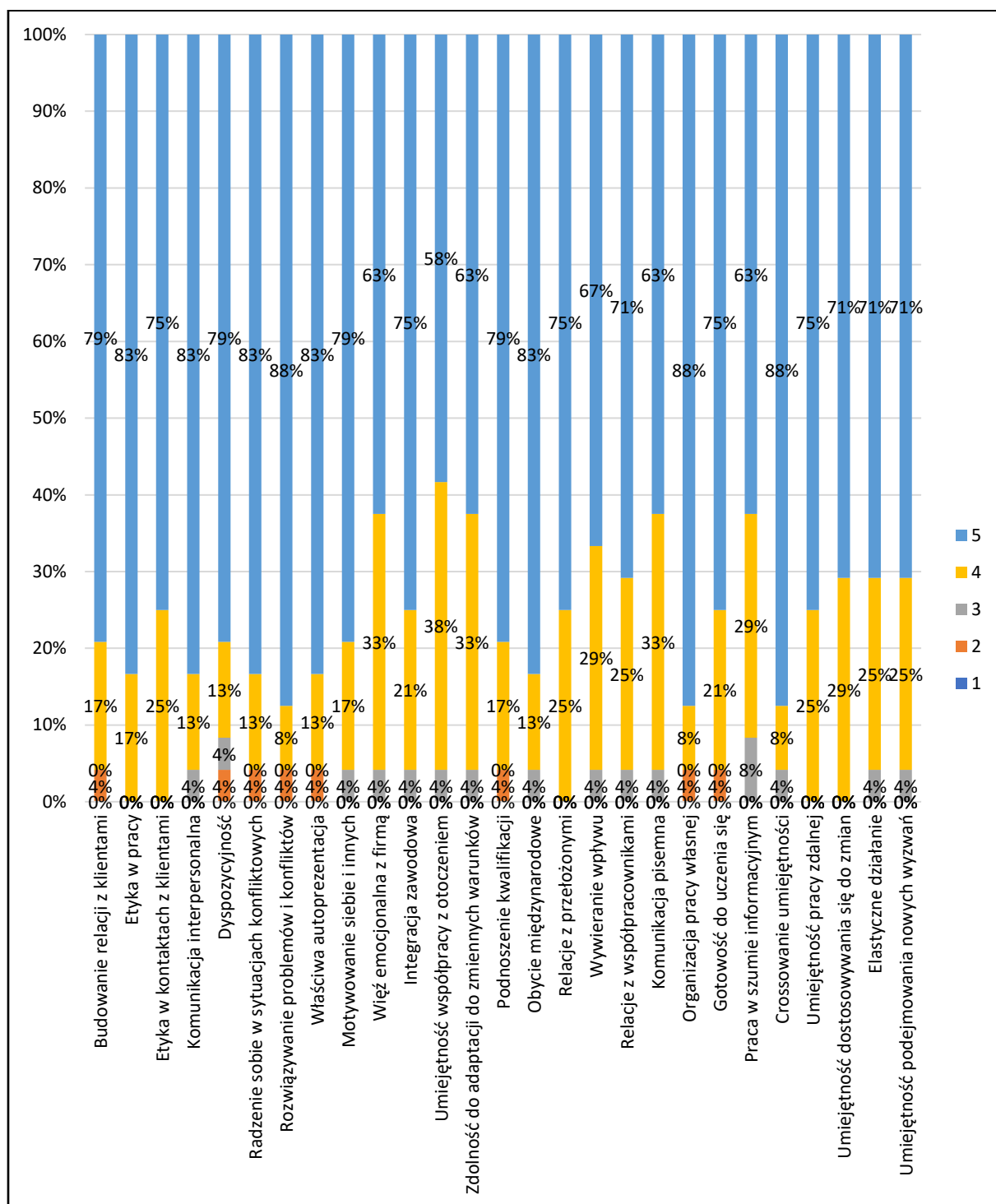
Relacja deklarowanych kompetencji społecznych w stosunku do ich poziomu oczekiwanego wykazuje silną lukę kompetencyjną, charakterystyczną dla pracowników z każdego z trzech analizowanych krajów (rys. 85 i 86).

Rys. 85. Własne kompetencje społeczne na poziomie faktycznym



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus +

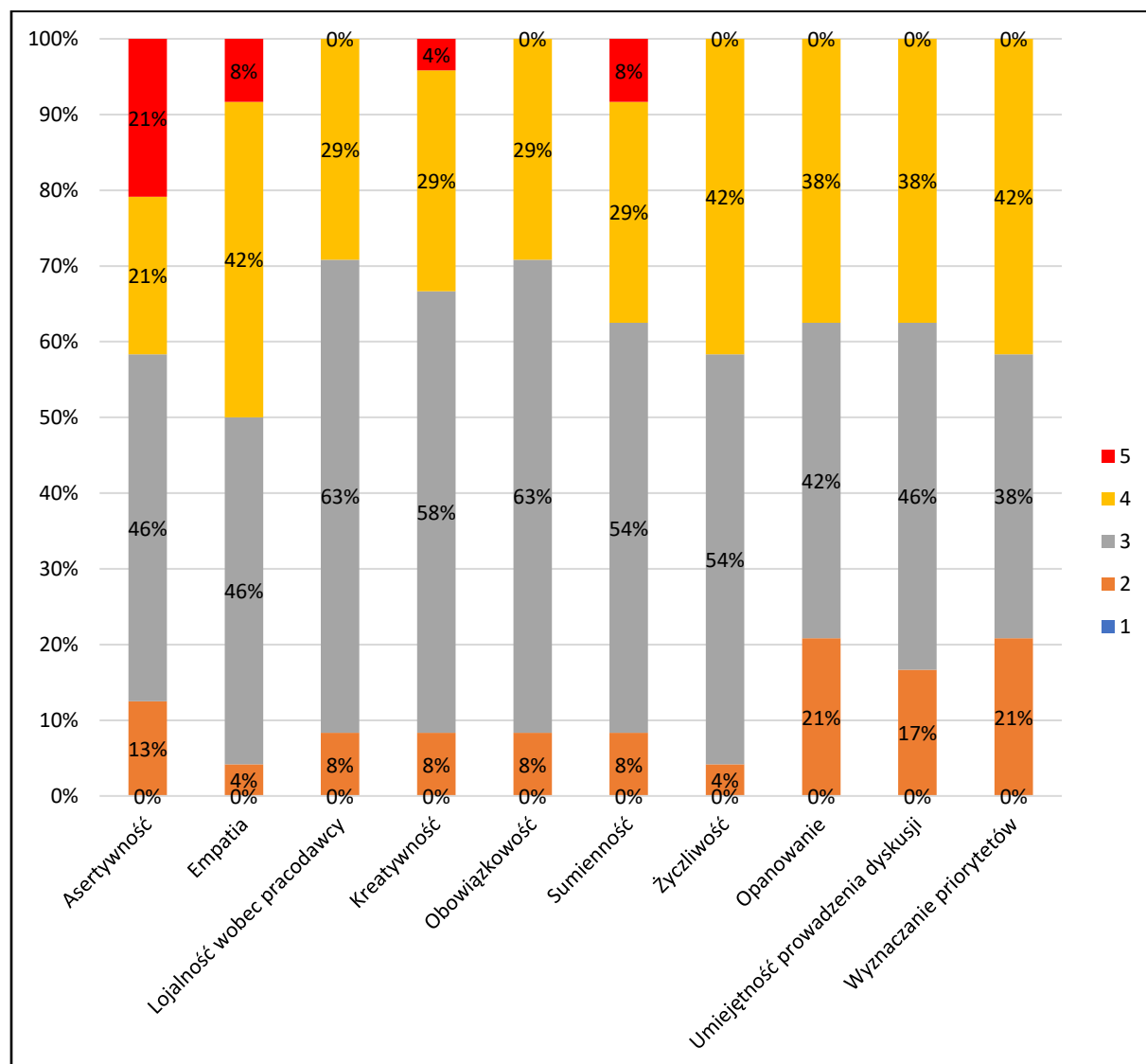
Rys. 86. Własne kompetencje społeczne na poziomie oczekiwanym



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus +

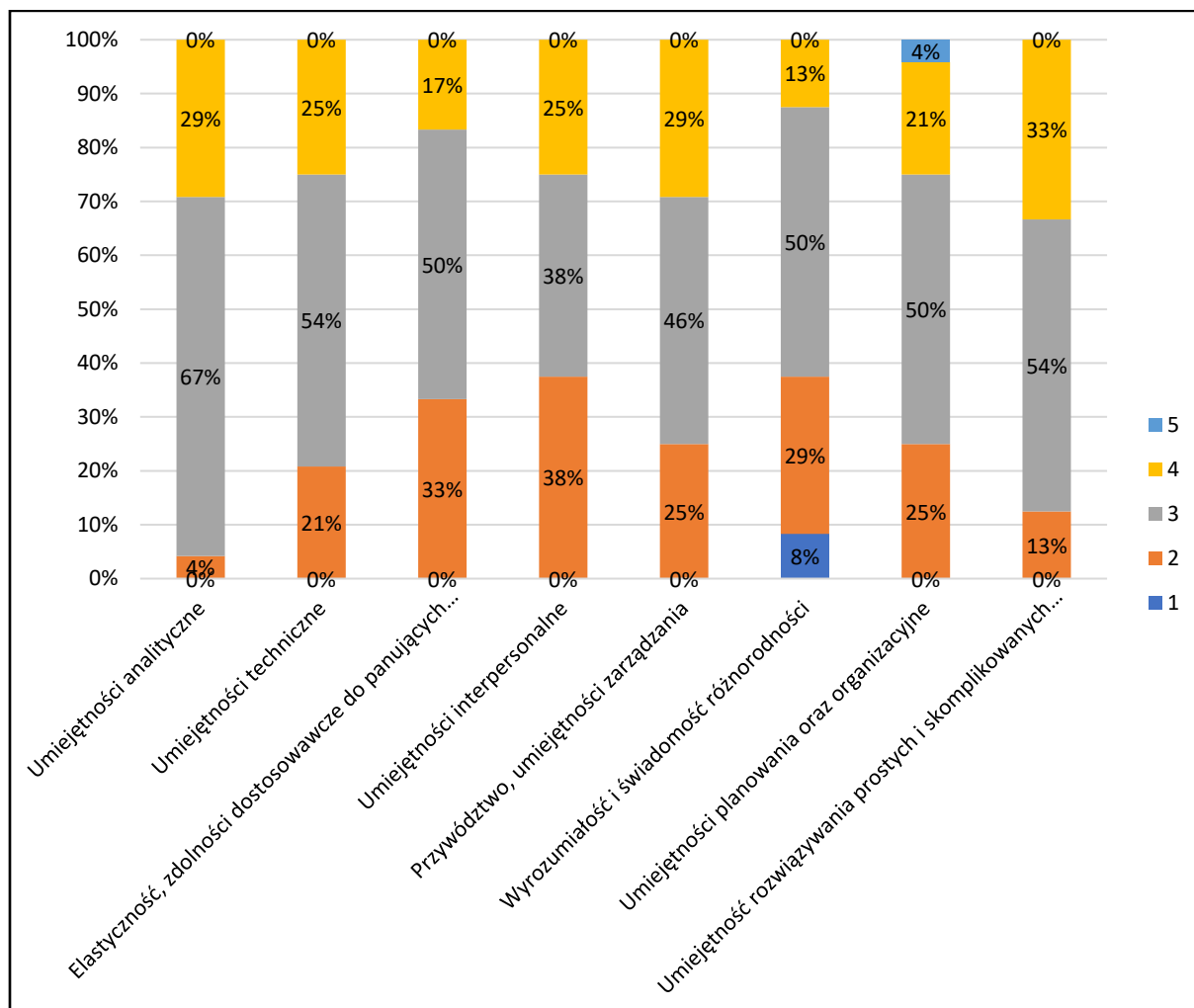
Relatywnie nisko oceniano swoje cechy osobowościowe, co skłania do wniosku o rozbudowanie programów szkoleniowych treściami z zakresu psychologii biznesu.

Rys. 87. Poziom faktyczny cech osobowościowych zespołu



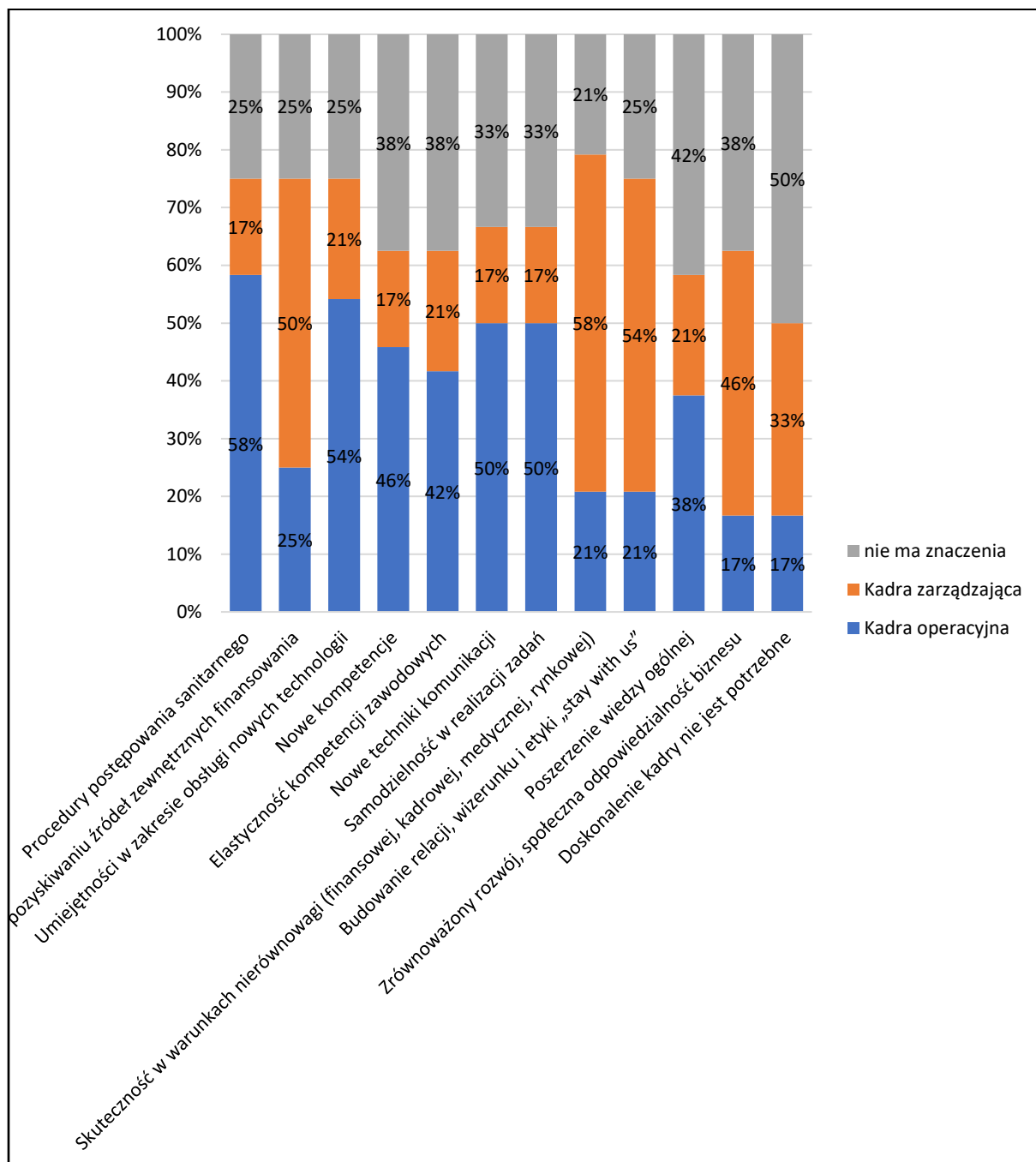
Zagregowanie kompetencji także wskazuje na potrzebę doskonalenia kompetencji miękkich (rys. 88).

Rys. 88. Własne, zagregowane składniki kompetencji



Pracownicy sektora dostrzegają w procesie kształcenia potrzebę nabycia kompetencji w zakresie procedur sanitarnych, nowych technologii, technik komunikacji czy samodzielności w realizacji powierzonych zadań (rys.89). Obszary strategiczne zarządzania firmą widzą jako obszar kompetencji kadry zarządzającej.

Rys. 89. Obszary doskonalenia kadr w sektorze MICE w najbliższym czasie



10. Podsumowanie

Wyniki badań wykazują, że menedżerowie w sektorze MICE posiadają już wysoki poziom kompetencji, równocześnie artykułują chęć dalszego ich doskonalenia, szczególnie w obszarach, które wzmacniają zdolności do rozwijania i utrzymywania biznesu w sektorze, który prawdopodobnie będzie się odradzał najwolniej najpóźniej. Oprócz wiedzy i umiejętności związanych z profesjonalizacją działalności operacyjnej, akcentowano potrzebę nabycia kompetencji pozwalających na wyjście z pandemicznego kryzysu, a egemplifikowane chociażby przez zarządzanie zmianą i ryzykiem czy nowe technologie. Niebagatelną rolę mogą odgrywać w edukacji formalnej lub poza formalnej zagadnienia z psychologii biznesu.

Badania nie wykazały istotnych różnic w opiniach wyrażanych przez przedstawicieli sektora w trzech analizowanych krajach, ale ukazały istniejące luki kompetencyjne.

Proces dalszej edukacji jest dostrzegany przez stowarzyszenia branżowe bowiem wychodząc naprzeciw potrzebom branży w styczniu 2021 roku ICCA ogłosiła program edukacyjny pod nazwą „ ICCA Skills - Leadership in Global Events Education”. W uzasadnieniu czytamy...(wersja angielska oryginalna poniżej na czerwono) ”... rok 2020 był trudnym rokiem dla ICCA i dla naszej branży, ale podczas dyskusji i interakcji na wielu forach, seminariach internetowych i naszym dorocznym kongresie członkowie ICCA wyrazili silne życzenie, aby stowarzyszenie kontynuowało transformację oraz przewodziło i inspirowało nowe możliwości biznesowe. dla członków i społeczności ICCA, zarówno teraz, jak i w przyszłości. W tym duchu innowacji dzielimy się z Państwem uruchomieniem przełomowej inicjatywy branżowej związanej z wydarzeniami biznesowymi, ICCA Skills, programu certyfikacji ICCA. Po zidentyfikowaniu potrzeby wspierania doskonalenia programów



edukacyjnych naszej branży, łącząc rozległą wiedzę i pasję społeczności ICCA, rozwinęliśmy ICCA Skills, aby stać się liderem w edukacji globalnych wydarzeń biznesowych. ICCA uruchamia ten program certyfikacji dla swoich członków i branży, aby sprostać wyzwaniom związanym z potrzebą nowych modeli biznesowych, zwiększonego profesjonalizmu i standardów w branży. Dzięki kursom rozpoczynającym się w trzecim kwartale 2021 r. ICCA przyzna uznanie profesjonalistom z branży, którzy osiągnęli określone z góry kwalifikacje określone przez stowarzyszenie. Szczegółowy program nauczania zostanie opracowany i dostarczony przez ekspertów branżowych, w tym inspirujących liderów biznesu, naukowców i członków ICCA, za pośrednictwem lokalnych i internetowych środowisk edukacyjnych. ICCASkills rozpocznie się we wrześniu 2021 r., Począwszy od Certified International Convention Specialist (CICS), przeznaczonego dla pracowników członkowskich, którzy chcą objąć pierwsze stanowisko kierownicze, oraz Certified International Convention Executive (CICE) stworzonego dla menedżerów z co najmniej trzyletnim doświadczeniem. Certyfikaty CICS i CICE są znakami doskonałości i zapewniają absolwentom uznanie ich wiedzy specjalistycznej, zwiększają ich wiarygodność i możliwości rozwoju zawodowego. ICCASkills będzie kierowany przez zróżnicowany komitet certyfikacyjny, w tym wdrażanie standardów, wymagań i zatwierdzanie treści kursu. Podkomisja ds. programu akademickiego składająca się z przedstawicieli uniwersytetów i członków ICCA będzie wspierać te działania, aby zapewnić ich adekwatność i dyscyplinę. GainingEdge, członek ICCA, zaoferował wsparcie logistyczne i operacyjne we wstępnych fazach inicjatywy. Pozostali członkowie konsultanci ICCA będą integralną częścią rozwoju programu.

2020 was a challenging year for ICCA and for our industry but throughout the discussions and interactions in the many forums, webinars and our Annual Congress, ICCA members expressed a strong wish to continue its transformation and to lead and inspire innovation new business opportunities for members and the ICCA community, both now and in the future. It is in that spirit of innovation we are delighted to share with you the launch of a ground-breaking business events industry initiative,



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus +

Having identified the need to support the enhancement of our industry's educational programmes, combining the extensive knowledge and passion of the ICCA community, we have developed **ICCASkills** to be at the forefront of global business events education.

ICCA is proud to be launching this certification programme for its membership and the industry to meet the challenges of the need for new business models, enhanced professionalism and standards in the industry. With courses beginning in the third quarter of 2021, ICCA will grant recognition to an industry professional who has met certain predetermined qualifications specified by the association. Certification will:

- Identify qualified professionals
- Ensure recognition of expertise
- Enhance credibility and prestige to individuals in the industry
- Provide a vehicle for professional development

The in-depth curriculum will be developed and delivered by industry experts, including inspirational business leaders, academics and ICCA members, delivered through on-site and online learning environments. ICCASkills will commence in September 2021, starting with **Certified International Convention Specialist (CICS)**, designed for member employees aiming for their first management position and **Certified International Convention Executive (CICE)** created for managers with at least three years' experience. CICS and CICE certification are marks of excellence and provides graduates with recognition of their expertise, enhances their credibility, and professional development opportunities. ICCASkills will be guided by a diversified Certification Committee, including implementing standards, requirements and course content approval. An Academic Curriculum Sub-Committee comprising university representatives and ICCA members will support these activities to guarantee relevancy and rigour. GainingEdge, an ICCA member, has come forward to provide logistical and operational support during the initiative's preliminary phases. Other ICCA consultant members will be an integral part of the programme development.

Budując model rekomendowany kompetencji w zakresie zarządzania, ze szczególnym naciskiem na zarządzanie strategiczne i rozwój produktów, idealny menedżer MICE powinien być w stanie:

1. rozpoznawać i interpretować kontekst i powiązania procesów branżowych;
2. zrozumieć specyfikę sektora turystyki konferencyjnej i eventowej (MICE), systemów operacyjnych, procesów regulacyjnych i systemu oddziaływania tych organizacji;
3. opracowywać strategie i plany organizacji,
4. zarządzania usługami konferencyjnymi i eventowymi,



5. zapoznania się z elementami produktu odpowiadającymi trendom popytu oraz zastosowanie wyników innowacji i rozwoju w dziedzinie rozwoju produktu, w szczególności w odniesieniu do centrów konferencyjnych, hoteli konferencyjnych, miejsc imprez;
6. stosowania odpowiednich metod organizowania realizacji planów, definiowania zadań, zarządzania i kontrolowania procesów;
7. umiejętności zarządzania zespołem, w tym motywowaniu i integracji,
8. dbałości od podnoszenia kompetencji kadry operacyjnej

11. Bibliografia

1. Baskiewicz N., Ożóg T., 2017, Eliminacja luk kompetencyjnych jako podstawa kształtowania zespołów w organizacjach zarządzanych zgodnie z koncepcją lean management, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i zarządzanie z. 114, nr kol. 1993
2. Berbeka J., Postrzeganie innowacji w branży spotkań przez przedstawicieli krakowskich PCO, 2015, W: Marketing miejsc – terażniejszość czy przyszłość?, Zeszyty Naukowe, Vistula, nr.40
3. Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015 pod redakcją Jarosława Górniaka, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa – Kraków 2015
4. Borodako K., Berbeka J., Niemczyk A., Seweryn R., 2018, Wpływ ekonomiczny branży spotkań na gospodarkę Krakowa Badania zrealizowane przez Małopolską Organizację Turystyczną dla Urzędu Miasta Krakowa, 2017, Małopolska Organizacja Turystyczna Kraków
5. Borodako K., Berbeka J., Rudnicki M., 2015, Zarządzanie innowacjami w przemyśle spotkań, CH Beck,



6. Buczak T., i inni, Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce – Poland Meetings & Events Industry Report 2020,2021, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa
7. Burzyński T. (red), 2018, Badanie opinii pracodawców dotyczącej luki kompetencyjnej kadr w sektorze, raport w ramach projektu 2.12 „Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych” POWR.02.12.00-00-0010/16, Kraków 2017 – 2018, Instytutu Turystyki sp. z o.o.,
8. Celuch K., 2016, Trendy w przemyśle spotkań na przykładzie segmentacji zarządzania spotkaniami biznesowymi, Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr. 1 (33)
9. Celuch K., 2014, Przemysł spotkań. Wiedza, produkt, motywacja, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa
10. Celuch K., 2018, Impact of the events sector on the economy – case study of Poland, EPT 4/2018 (44)
11. Celuch K., 2015, Międzynarodowy przemysł spotkań jako przykład działań na rzecz intensyfikacji wykorzystania przestrzeni turystycznej, W: Marketing miejsc – terażniejszość czy przyszłość?, Zeszyty Naukowe, Vistula, nr.40
12. Celuch K. (red.), Poland Events Impact 2019, 2020, Wpływ ekonomiczny przemysłu spotkań na gospodarkę Polski, Toruń
13. Davidson, R., Cope, B., 2003, Turystyka biznesowa, POT, Warszawa
14. Dorczak R., Kołodziejczyk J. (red.),2014, Kompetencje przywódcze kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych w Polsce, raport z badań, UJ, Kraków
15. Eugenio-Martina, J. L. and Campos-Soria, J. A. 2014, Economic crisis and tourism expenditure-re cutback decision; Annals of Tourism Research, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.08.013>
16. Gössling, S., Scott, D.C. and Hall, M., 2020, Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19, Journal of Sustainable Tourism. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
17. Hungarian Convention Bureau, 2019, Meeting industry report 2019. <https://www.hcb.hu>
18. Hong, W.C.,2009, Global competitiveness measurement for the tourism sector. Current Issues in Tourism, 12(2)
19. Hui-Wen Vivian Tang, 2014, Constructing a competence model for international professionals in the MICE industry: An analytic hierarchy process approach, Journal of Hospitality, Leisure, Sport&Tourism Education 15
20. Kaohsiung Protocol - Strategic Recovery Framework for the Global Events Industry, ICCA, Nexst Factro, December 2020
21. Kupczyk T., Stor M., 2017, Zarządzanie kompetencjami -teoria, badania i praktyka biznesowa, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław
22. Marez K., 2020, Professional recommendation for restarting exhibitions, conferences, business events for safe events after the COVID-19 epidemic. MaReSz handbook for safe restarting of events. (In Hungarian: Kiállítások, konferenciák, üzleti rendezvények újraindítására vonatkozó szakmai ajánlás a COVID-19 járvány utáni biztonságos rendezvényekért. MaReSz kézikönyv a rendezvények biztonságos újraindítására).

23. Marton, Zs., Birkner, Z., Keller, K. and Berkesné Rodek, N., 2018, Marketing and management implications inherent in tourism safety. (In Hungarian: A turizmusbiztonságban rejlő marketing és menedzsment implikációk. Turizmus Bulletin XVIII. évfolyam 2.
24. Meetings industry in Europe - statistics & facts, Published by Statista Research Department, Dec 3, 2020
25. Protokół Kraków Network, marzec, 2021
26. Swarbrooke J., Horne S., 2001, Business Travel and Tourism, Routledge, London
27. The A-Z of MICE in Ireland, Failte Irland
28. Walas B., Celuch K., 2014, Certification in tourism as an element of quality management –theoretical aspects and entrepreneurs’ attitudes, International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research, Volume 1, Issue 2, July
29. Whiddett S., Hollyforde S., 2003, Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
30. Zmysłony P., Piechota N., 2014, Znaczenie przemysłu spotkań w kształtowaniu potencjału turystycznego miast, W: Celuch, K. (red.), Zarządzanie i organizacja przemysłu spotkań w Polsce. Teoria i praktyka, Vistula, Warszawa

Netografia

- https://hvg.hu/kkv/20200506_turizmus_mtu_koronavirus (Megjöttek az ajánlások a magyar turizmusra: arcpajzs a kocsmában, 20 négyzetméter minden strandolónak), letöltés dátuma: 2020. május 7.
- <https://www.ksh.hu/koronavirus-dosszie-elemzesek>
- https://index.hu/gazdasag/2020/09/17/gazdasag_turizmus_koronavirus/
- https://corvinusonline.blog.hu/2020/07/13/_hosszu_bezartsag_utan_a_termeszekozeli_elmenyeket_keressuk_hogyan_labalhat_ki_a_turizmus_a_koronav
- <https://polgariszemle.hu/archivum/174-2020-julius-16-evfolyam-1-3-szam/koronavirus-es-gazdasagi-hatasai-avagy-egy-uj-vilagrend-ele/1079-elmozdulasa-minosegi-turizmus-fele>
- https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/travel-during-coronavirus-pandemic-0/eu-helps-reboot-europes-tourism_hu
- https://www.advantageaustria.org/hu/news/Koronav-rus_helyzet_Magyarorszgon.hu.html
- <https://www.ahkungarn.hu/hu/rendezvenyek>

