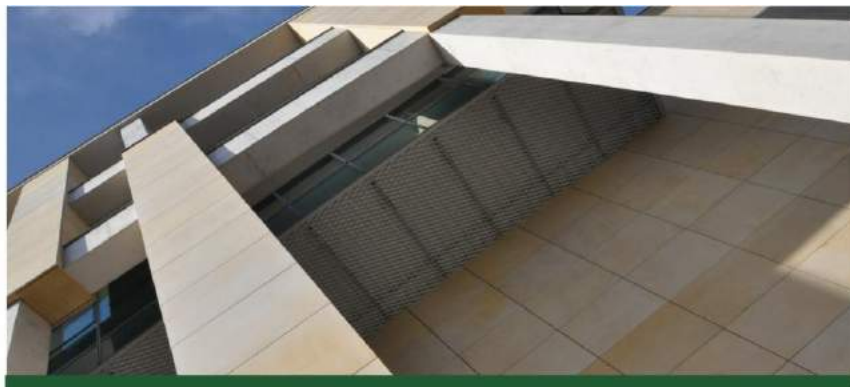




POZNAŃ UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS



# **WSPÓŁCZESNE ROLE CONVENTION BUREAUX**

**A KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH MIAST  
NA MIĘDZYNARODOWYM RYNKU SPOTKAŃ**

*Raport z badania*

Poznań 2017



## SPIS TREŚCI

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Wstęp</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>I. Zarys metodyczny badania</b> .....                              | <b>4</b>  |
| <b>II. Konkurencyjność polskich miast na rynku spotkań</b> .....      | <b>5</b>  |
| Ranking miast .....   | 5         |
| Analiza skupień .....   | 7         |
| Warszawa .....  | 9         |
| Kraków .....  | 10        |
| Wrocław i Poznań .....  | 11        |
| Katowice .....  | 12        |
| Bydgoszcz, Gdańsk, Łódź, Toruń .....                                  | 13        |
| Kielce i Lublin .....   | 14        |
| <b>III. Charakterystyka polskich convention bureaux</b> .....         | <b>15</b> |
| <b>IV. Role polskich convention bureaux</b> .....                     | <b>17</b> |
| Wyniki ogólne .....   | 17        |
| Porównanie polskich i zagranicznych convention bureaux .....          | 21        |
| Porównanie polskich convention bureaux i liderów rankingu ICCA .....  | 24        |
| <b>WNIOSKI</b> .....  | <b>26</b> |
| Konkurencyjność polskich miast na rynku spotkań .....                 | 26        |
| Role i zadania polskich convention bureaux .....                      | 28        |
| <b>Szczegółowy opis metody badawczej</b> .....                        | <b>30</b> |
| Konkurencyjność polskich miast na międzynarodowym rynku spotkań ..... | 30        |
| Role polskich convention bureaux .....                                | 35        |
| <b>Literatura</b> .....   | <b>38</b> |
| <b>Spis tabel i wykresów</b> .....                                    | <b>39</b> |



## WSTĘP

Branża spotkań w Polsce dynamicznie się rozwija [PCB 2017], ale jak dotąd nie zbadano, na ile polskie miasta są konkurencyjne pod względem przyciągania spotkań międzynarodowych. Z kolei na ich konkurencyjność w tym sektorze wpływa m.in. działalność convention bureaux (CB), lecz to również nie było przedmiotem szczegółowych badań naukowych. W zagranicznej literaturze koncentrowano się przeważnie na przedstawieniu różnorodnych ról, jakie CB może pełnić w mieście i lokalnej branży spotkań [Wang 2008], odwołując się głównie do przykładu podmiotów z Ameryki Północnej [m.in. Getz, Anderson i Sheehan 1998; Morrison, Bruen i Anderson 1998]. Jednakże nawet autorzy podejmujący próbę zdefiniowania CB nie są zgodni co do tego, którą z ról CB należałoby uznać za nadrzędną w porównaniu do pozostałych funkcji i w związku z tym, które zadania spośród realizowanych przez CB powinny być traktowane priorytetowo.

Dlatego przeprowadzono badanie, które z jednej strony polegało na określeniu poziomu konkurencyjności polskich miast na międzynarodowym rynku spotkań, a z drugiej – na wskazaniu ról, które powinny odgrywać działające w nich CB. Badanie to było częścią większego projektu, w którym analizie poddano również zadania i role zagranicznych CB, a więc instytucji stanowiących pewien wzór lub przynajmniej punkt odniesienia dla polskich podmiotów. Szczegółowe informacje na temat zagranicznych CB zawarto w raporcie pt. „Contemporary Roles of Convention Bureaux”, stanowiącym istotne uzupełnienie tego opracowania. Dzięki szerokiemu spojrzeniu było możliwe określenie podstawowych zadań krajowych CB oraz kierunku ich ewolucji, w zależności od poziomu konkurencyjności miast, w których te instytucje działają.

Autorka raportu chciałaby podziękować wszystkim przedstawicielom miejskich convention bureaux, którzy zdecydowali się na udział w badaniu.

Opracowanie: dr Natalia Latuszek (Piechota)

Konsultacja: dr hab. Piotr Zmyślony, prof. nadzw. UE

*Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu pt. „Rola convention bureau w kształtowaniu konkurencyjności miasta” nr 2015/17/N/HS4/00386, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.*



## I. ZARYS METODYCZNY BADANIA

Badanie składało się z dwóch zasadniczych części – analizy:

1. konkurencyjności polskich miast na międzynarodowym rynku spotkań
2. zadań i ról miejskich convention bureaux działających w Polsce

### KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH MIAST NA MIĘDZYNARODOWYM RYNKU SPOTKAŃ

W badaniu uwzględniono wszystkie 11 miast, w których działają CB, bazując na informacjach podanych na stronie Poland Convention Bureau.

**Cel:** porównanie potencjału polskich miast w zakresie pozyskiwania spotkań międzynarodowych

**11 miast:** Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Kielce, Kraków, Lublin, Łódź, Poznań, Toruń, Warszawa, Wrocław

Celem analizy było porównanie tych miast pod względem ich konkurencyjności na rynku spotkań międzynarodowych, a więc ich potencjału, zdolności do pozyskiwania tego rodzaju wydarzeń. Wykorzystano dane wtórne, które zbierano w okresie od lutego do kwietnia 2016 r. Ostatecznym wynikiem analizy był autorski wskaźnik CIMI (*Competitiveness Index of Meetings Industry*), czyli indeks konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań, opracowany na podstawie 43 zmiennych, a także podział miast na grupy o najbardziej podobnym poziomie konkurencyjności.

**Cel:** określenie ról polskich convention bureaux

**9 miast:** Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Kielce, Kraków, Lublin, Poznań, Warszawa, Wrocław

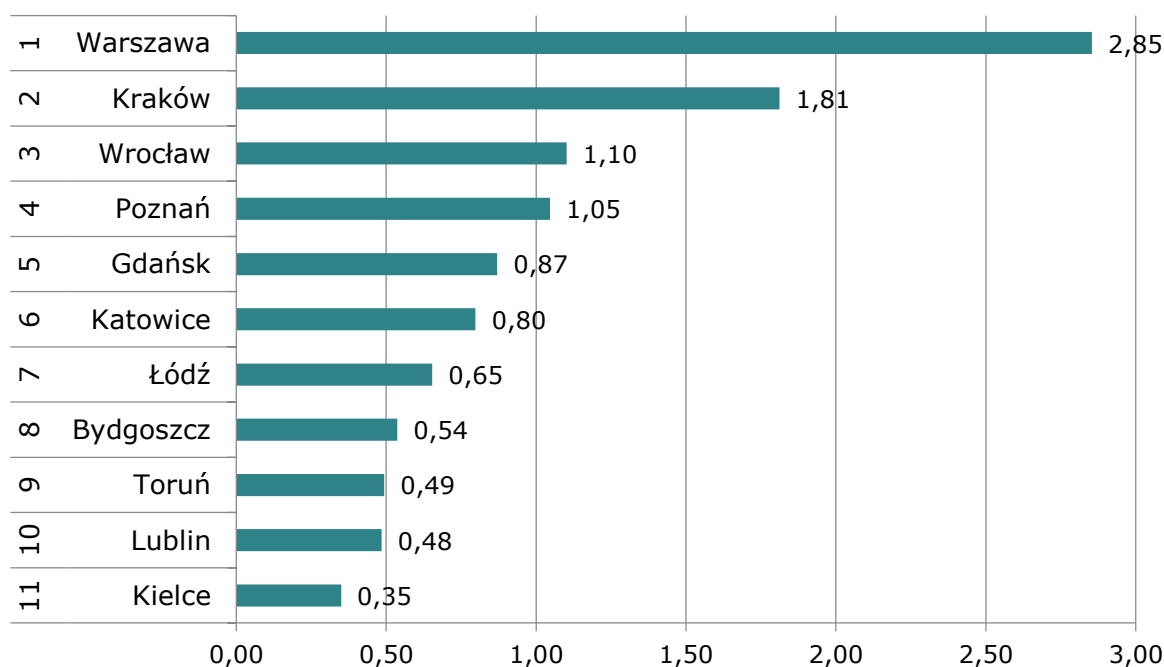
### ROLE MIEJSKICH CONVENTION BUREAUX W POLSCE

Drugim etapem realizacji projektu było przeprowadzenie ankiety wśród osób zarządzających miejskimi convention bureaux (CB) w Polsce, która dotyczyła oceny ważności i stopnia realizacji zadań w CB. Miało ono na celu określenie, jakie role pełnią CB w lokalnej branży spotkań, w podziale na instytucje działające w miastach charakteryzujących się różnym poziomem konkurencyjności na rynku spotkań międzynarodowych. W lutym i marcu 2016 r. skierowano kwestionariusz do 11 osób zarządzających miejskimi CB w Polsce. Wzięto więc pod uwagę podmioty z następujących miast: Bydgoszczy, Gdańska, Katowic, Kielc, Krakowa, Lublina, Łodzi, Poznania, Torunia, Warszawy i Wrocławia, ale z badania wyłączono Łódź i Toruń, ponieważ w trakcie realizacji projektu CB w tych miastach nie funkcjonowały.

## II. KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH MIAST NA RYNKU SPOTKAŃ

### RANKING KONKURENCYJNOŚCI MIAST NA RYNKU SPOTKAŃ

11 badanych miast uszeregowano pod względem wartości syntetycznego wskaźnika, czyli indeksu konkurencyjności branży spotkań (**Competitiveness Index of Meetings Industry – CIMI**), co przedstawiono na wykresie 1. Liderem tego zestawienia jest Warszawa, w przypadku której odnotowano wynik niemal trzykrotnie przekraczający wartości średnie dla wszystkich badanych miast. Drugie miejsce zajął Kraków z rezultatem prawie dwukrotnie przewyższającym średnie, co oznacza, że stolica Małopolski charakteryzuje się ponadprzeciętnym poziomem konkurencyjności branży spotkań. Za nią uplasowały się Wrocław i Poznań, dla których wartości wskaźnika były najbardziej zbliżone do średnich. Wyniki pozostałych miast nie przekroczyły jedności, a więc ich poziom konkurencyjności jest poniżej przeciętnej. O ile jednak rezultaty Gdańska i Katowic nie są dużo niższe od średnich, o tyle wartość wskaźnika dla Kielc zdecydowanie odbiegała od średnich i wyników pozostałych miast (wykres 1.).



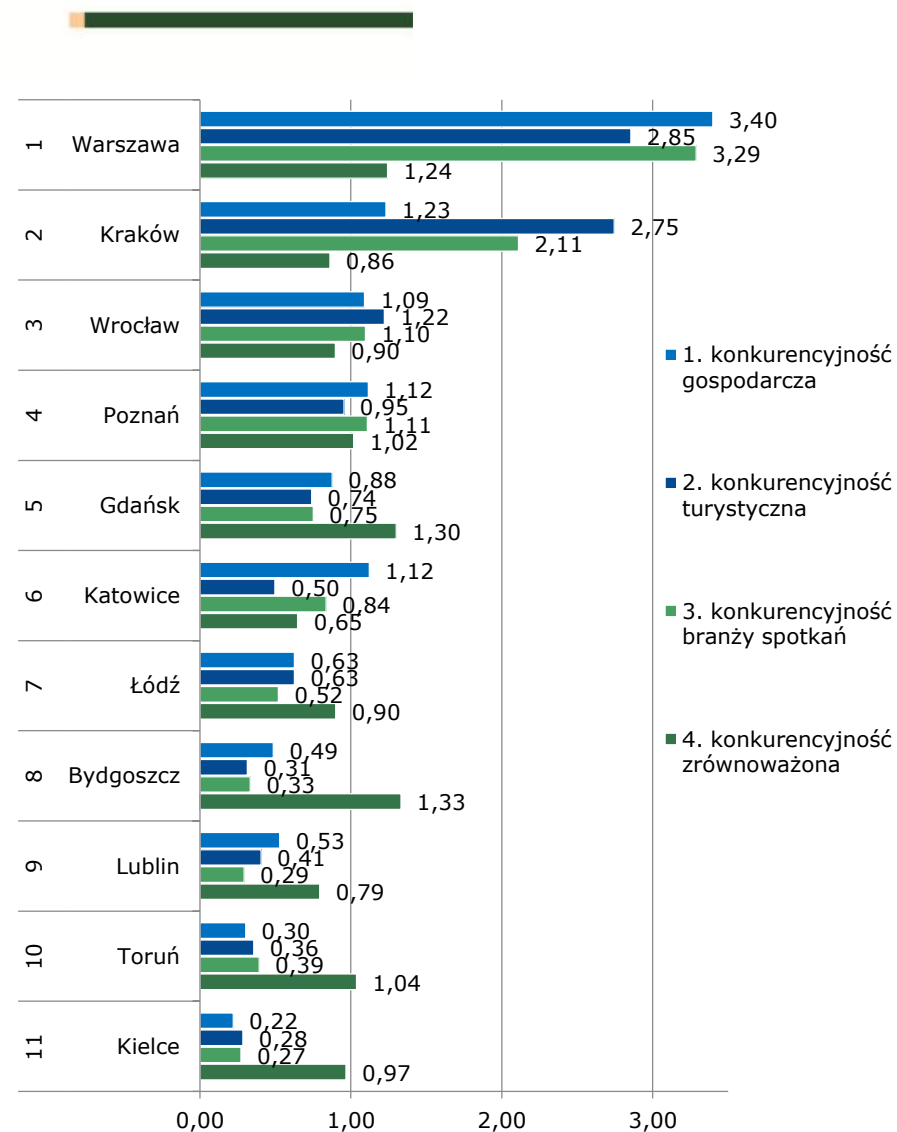
**Wykres 1. Ranking miast pod względem konkurencyjności na rynku spotkań międzynarodowych (CIMI)**

Źródło: opracowanie własne

Na końcową wartość wskaźnika syntetycznego składały się wyniki z poszczególnych kategorii i wymiarów konkurencyjności (wykres 2.). Wysoka pozycja Warszawy była efektem zdecydowanie ponadprzeciętnej konkurencyjności tego miasta we wszystkich badanych sferach. Decydującą rolę odgrywała jednak sfera gospodarcza. Podobnie sytuacja miała miejsce dla Krakowa, ale to miasto wysoki wynik w rankingu ogólnym zawdzięcza ponadprzeciętnej konkurencyjności turystycznej, mimo zdecydowanie niższego rezultatu w przypadku konkurencyjności zrównoważonej. W tej sferze przodowały za to Bydgoszcz i Gdańsk, które dzięki niej kompensowały niższe wartości wskaźników w pozostałych wymiarach. Z kolei najbardziej wyrównane wyniki odnotowano dla Wrocławia i Poznania, reprezentujące przeciętny poziom konkurencyjności we wszystkich sferach. Stolica Dolnego Śląska uzyskała najwyższy rezultat dla konkurencyjności turystycznej, a Wielkopolski – dla gospodarczej.

**Wykres 2. Wartości wskaźników sfer dla miast**

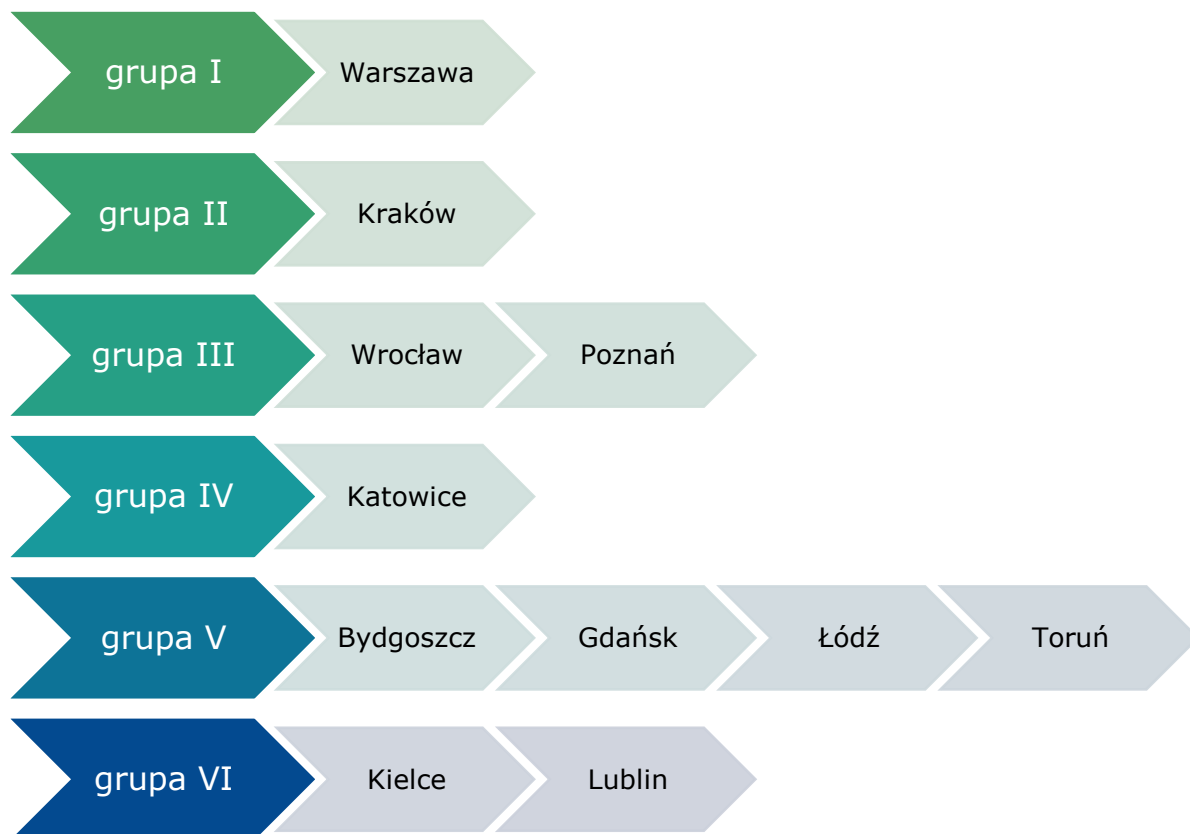
Źródło: opracowanie własne

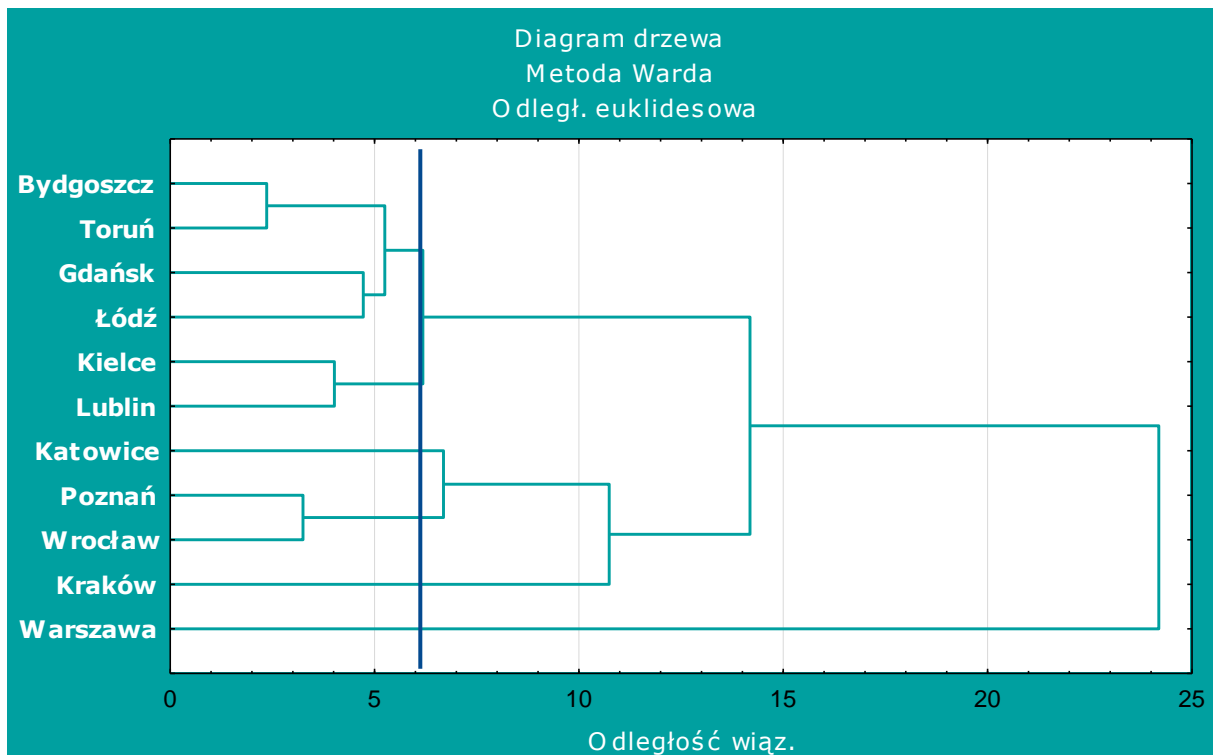


## ANALIZA SKUPIEŃ

Kolejnym etapem analizy było określenie, które miasta są do siebie najbardziej podobne pod względem poziomu konkurencyjności na międzynarodowym rynku spotkań. W tym celu wykorzystano zmienne użyte do konstrukcji syntetycznego wskaźnika i stworzono dendrogram (wykres 3.) oraz wykres odległości wiązania względem etapów wiązania (wykres 4.), obrazujące proces grupowania badanych miast. Wykres 4. pomaga w określeniu liczby skupień (grup), a więc ustalenia, w którym etapie należy przerwać proces grupowania (granatowa linia ciągła na obydwóch wykresach). Z kolei dendrogram (wykres 3.) wskazuje, jakie miasta tworzą poszczególne skupienia.

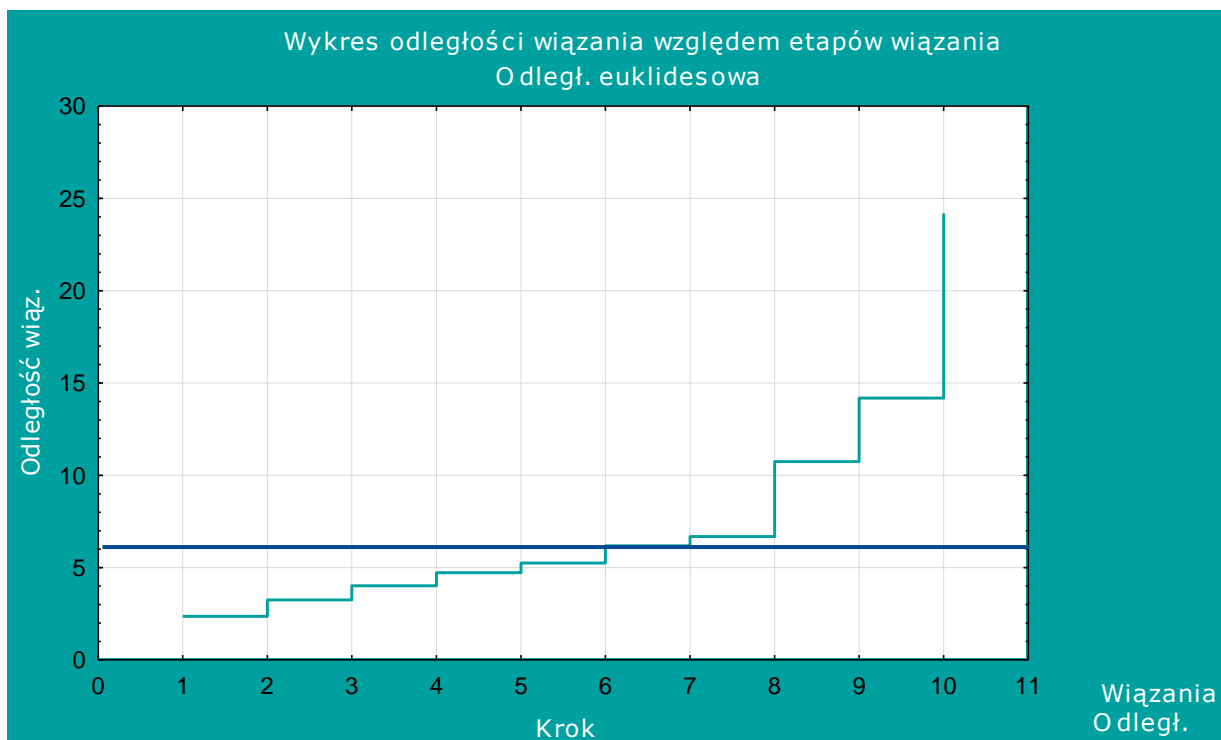
Na podstawie przeprowadzonej analizy wyodrębniono sześć następujących grup:





**Wykres 3. Dendrogram**

Źródło: opracowanie własne przy pomocy programu Statistica



**Wykres 4. Wykres odległości wiązania względem etapów wiązania**

Źródło: opracowanie własne przy pomocy programu Statistica

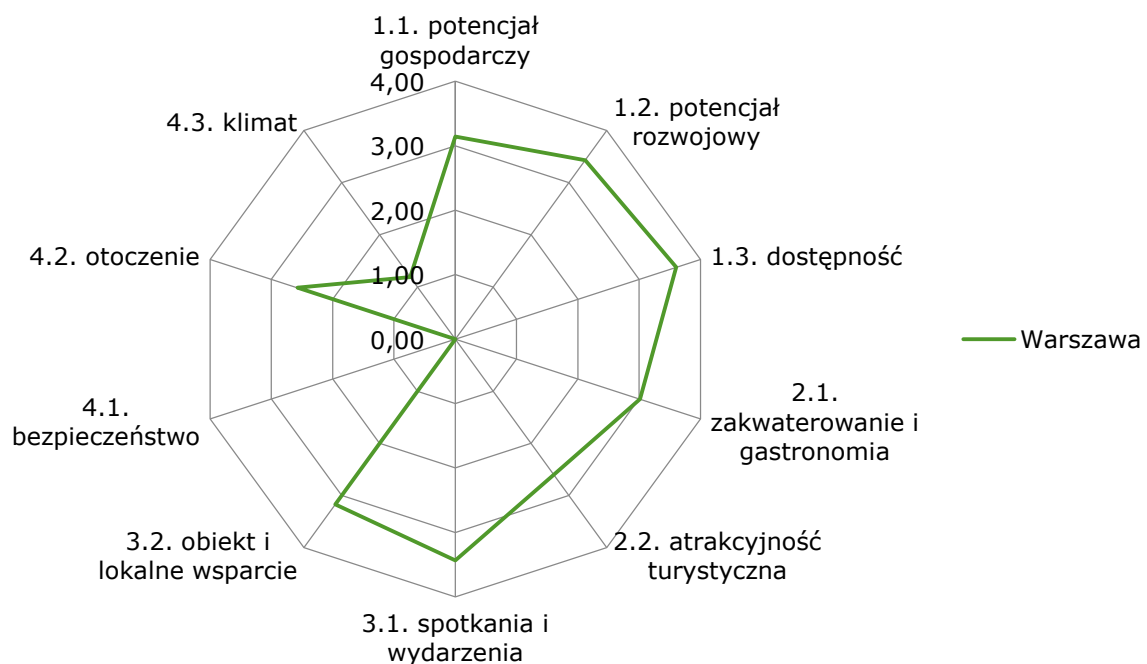


## WARSZAWA

Warszawa stanowi pierwszą jednoelementową grupę, co dodatkowo



ukazuje dystans, jaki dzieli ją i pozostałe miasta. Wysoka pozycja stolicy Polski w rankingu CIMI wynika przede wszystkim z dużej konkurencyjności gospodarczej oraz branży spotkań, którym odpowiadają następujące kategorie zmiennych: 1.1. potencjał gospodarczy, 1.2. potencjał biznesowy, 1.3. dostępność komunikacyjna, a także 3.1. spotkania i wydarzenia oraz 3.2. obiekt i lokalne wsparcie (wykres 5.). Wartości wskaźników Warszawy w tych kategoriach ponad trzykrotnie przekraczały wartości średnie. Niewiele niższe wyniki odnotowano w ramach sfery konkurencyjności turystycznej. Równocześnie Warszawa była najmniej bezpiecznym miastem spośród badanych (4.1), co przełożyło się na niższy wynik w odniesieniu do konkurencyjności zrównoważonej. Korzystne warunki klimatyczne (4.3.) oraz „zielone” otoczenie tego miasta (4.3.) przyczyniły się jednak do tego, że wskaźnik dla tego wymiaru był wyższy od jedności.



**Wykres 5. Wymiary konkurencyjności Warszawy na rynku spotkań**

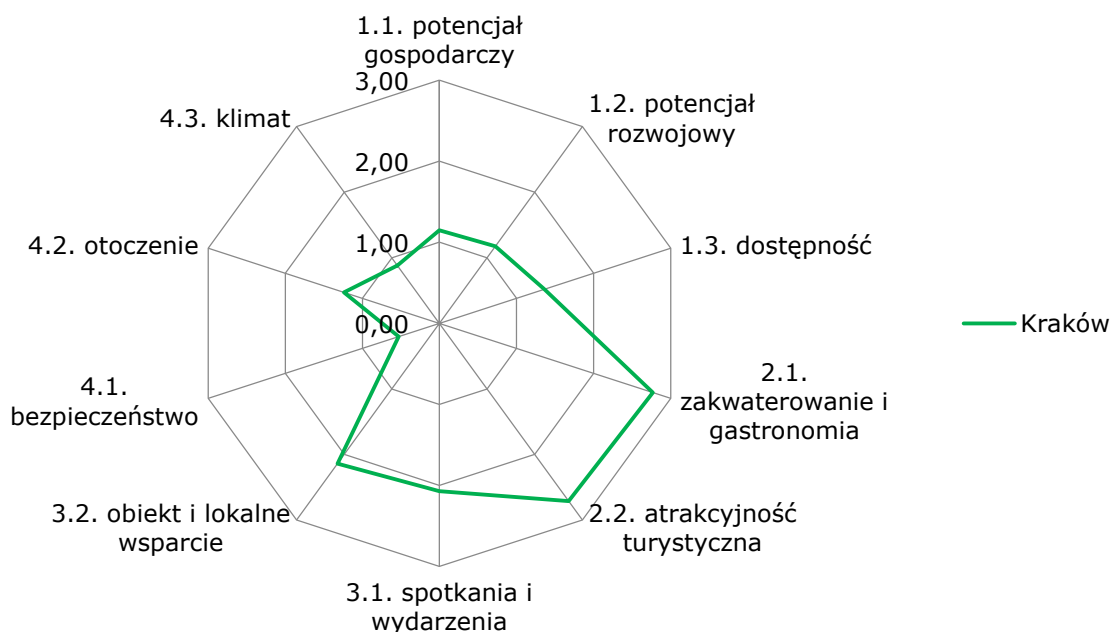
Źródło: opracowanie własne

## KRAKÓW

Kolejnym miastem, które samodzielnie tworzyło odrębną grupę był Kraków. Tym, co



charakteryzuje stolicę Małopolski jest ponadprzeciętny poziom konkurencyjności w przypadku większości sfer i kategorii (wykres 6.), lecz nie tak wysoki, jak dla Warszawy. Na drugie miejsce w ogólnym rankingu przełożyła się przede wszystkim wysoka atrakcyjność turystyczna oraz wielkość i wykorzystanie bazy noclegowej i gastronomicznej (kategorie 2.2. i 2.1. na wykresie 6.). Wysokie wartości odnotowano także kategorii składających się na sferę konkurencyjności lokalnej branży spotkań (3.1. i 3.2.). Natomiast Kraków reprezentuje przeciętny poziom pod względem konkurencyjności gospodarczej (w przypadku której najlepszy wynik uzyskano dla dostępności komunikacyjnej – 1.3.) oraz zrównoważonej (dla której rezultat zaniżyła kategoria 4.1. bezpieczeństwo).



**Wykres 6. Wymiary konkurencyjności Krakowa na rynku spotkań**

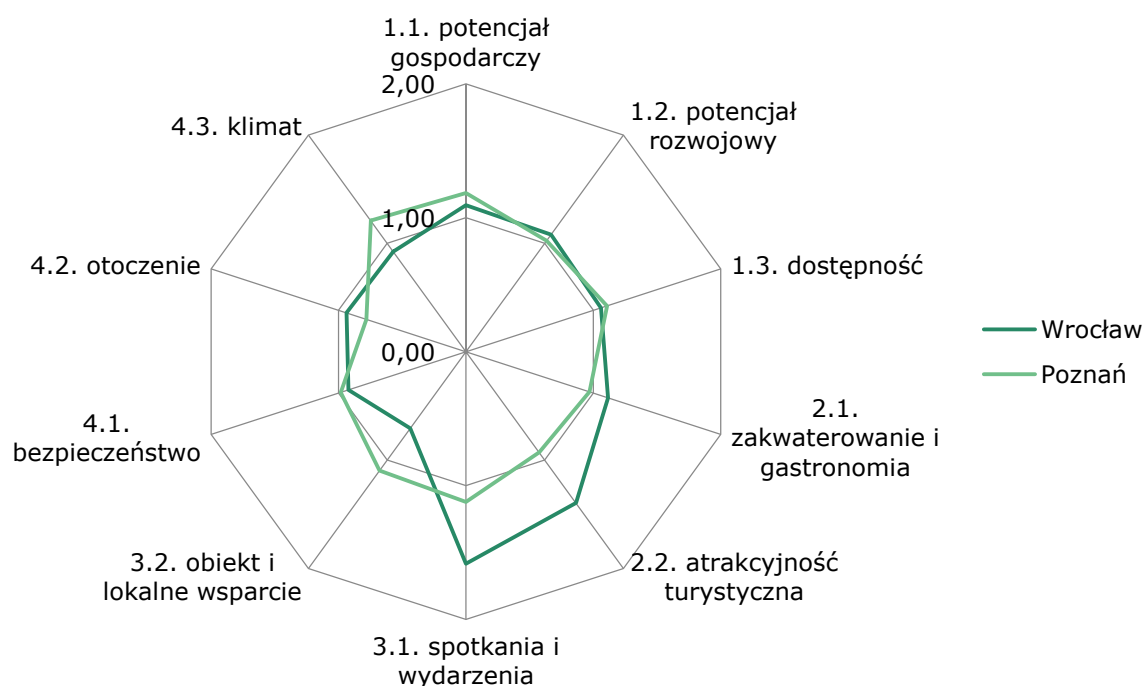
Źródło: opracowanie własne

## WROCLAW I POZNAŃ

Trzecią grupę tworzą Wrocław i Poznań, jako miasta o



przeciętnym poziomie konkurencyjności na międzynarodowym rynku spotkań. Wyniki dla większości kategorii oscylowały wokół jedności, szczególnie w przypadku Poznania (wykres 7.). Najwyższe wyniki dla stolicy Wielkopolski odnotowano dla klimatu (4.3.) i potencjały gospodarczego (1.1.), jednak jedynie nieznacznie przekraczały one wartość równą 1. Z kolei Wrocław najlepsze rezultaty uzyskał dla kategorii: spotkania i wydarzenia (3.1.) oraz atrakcyjność turystyczna (2.2.). Co ciekawe, w sferze konkurencyjności lokalnej branży spotkań zdecydowanie słabiej wypadła kategoria związana z bazą konferencyjną oraz miejscowym wsparciem (3.2.), dla której odnotowano najniższy wynik tego miasta.

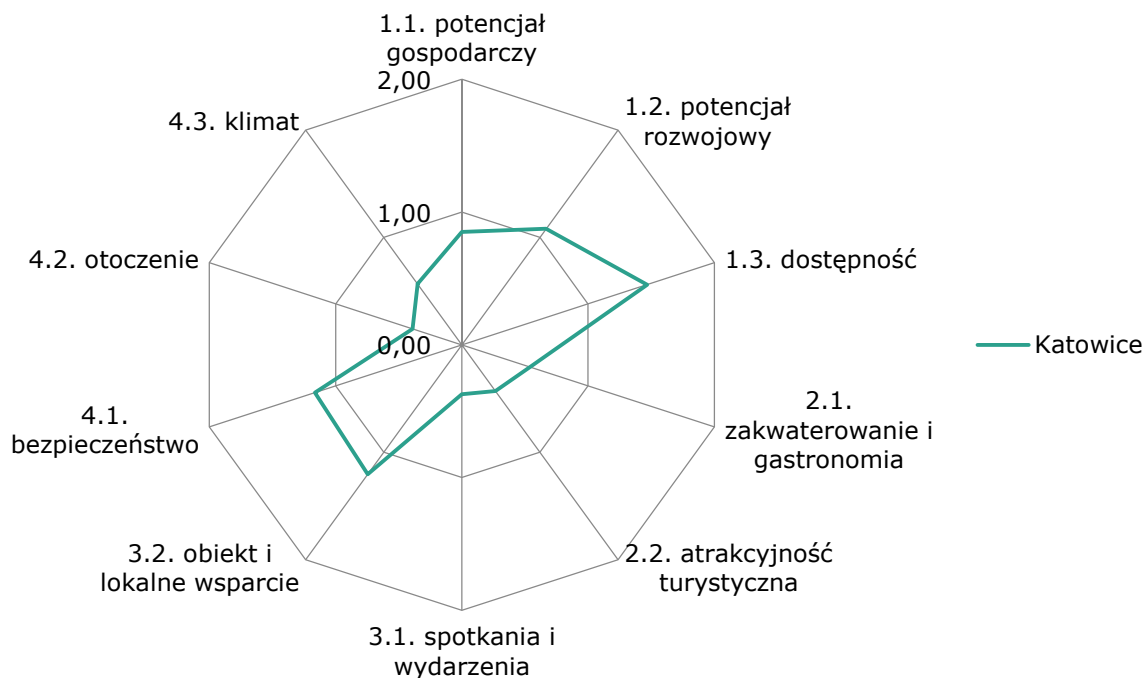


**Wykres 7. Wymiary konkurencyjności Wrocławia i Poznania na rynku spotkań**

Źródło: opracowanie własne

## KATOWICE

Katowice są ostatnim miastem, które tworzyły jednoelementową grupę. Można było się spodziewać, że stolica Górnego Śląska utworzy skupienie razem z Gdańskiem, ponieważ miasta te zajmują sąsiednie pozycje w ogólnym rankingu i charakteryzują się poziomem konkurencyjności zbliżonym do przeciętnego. Tak się jednak nie stało, ponieważ o zajęciu przez Katowice 5 miejsca w zestawieniu zdecydowała przede wszystkim jego ponadprzeciętna dostępność komunikacyjna (1.3. – wykres 8.), która wraz z przeciętnym potencjałem rozwojowym (1.2) i gospodarczym (1.1.) przełożyła się na wynik wymiaru konkurencyjności gospodarczej powyżej jedności. Z kolei łączną ocenę konkurencyjności Katowic obniżały kategorie: otoczenie (4.2.), spotkania i wydarzenia (3.1.) oraz atrakcyjność turystyczna (2.2.).



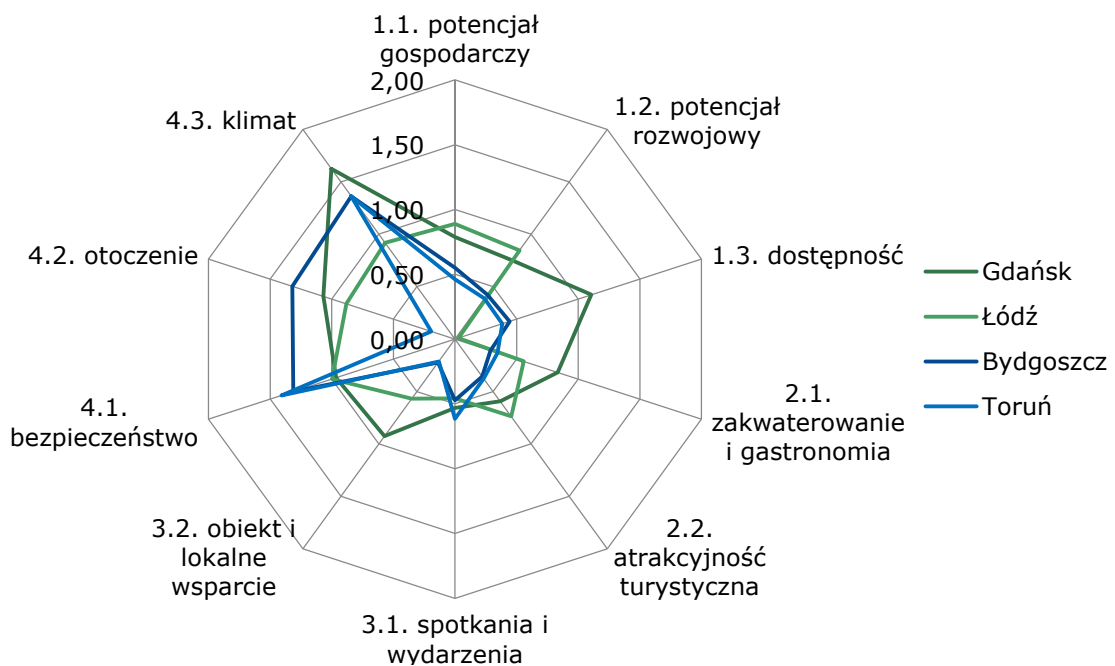
**Wykres 8. Wymiary konkurencyjności Katowic na rynku spotkań**

Źródło: opracowanie własne

## BYDGOSZCZ, GDAŃSK, ŁÓDŹ, TORUŃ



Najliczniejsze skupienie stanowiła grupa V, w której skład wchodziły cztery miasta, czyli Bydgoszcz, Gdańsk, Łódź i Toruń. Obecność w jednej grupie Bydgoszczy i Torunia nie zaskakuje ze względu na bliską odległość między tymi miastami, a przez to również konieczność wykorzystania dla nich informacji z tej samej stacji meteorologicznej czy lotniska. Natomiast dziwić może dołączenie Gdańska do tego skupienia, ponieważ zajął wysoką (piątą) pozycję w ogólnym rankingu. Tym, co łączy wszystkie miasta w grupie V jest jednak przeciętną lub ponadprzeciętną konkurencyjność zrównoważoną, przy niższych wartościach wskaźników dla pozostałych wymiarów (wykres 9.). W przypadku Gdańska konkurencyjność w tej sferze wynika przede wszystkim z korzystnego klimatu (4.3.). W porównaniu do pozostałych miast charakteryzuje się jednak również przeciętną dostępnością komunikacyjną (1.3.) oraz lokalną bazą konferencyjną (3.2.). Warunki klimatyczne wpłynęły również na pozycję Bydgoszczy i Torunia, które wysokie rezultaty odnotowały także odpowiednio dla: otoczenia (4.2.) i bezpieczeństwa (4.1.). Z kolei Łódź reprezentuje przeciętny poziom konkurencyjności zrównoważonej, a także dla kategorii: potencjał gospodarczy (1.1.) i rozwojowy (1.2.).



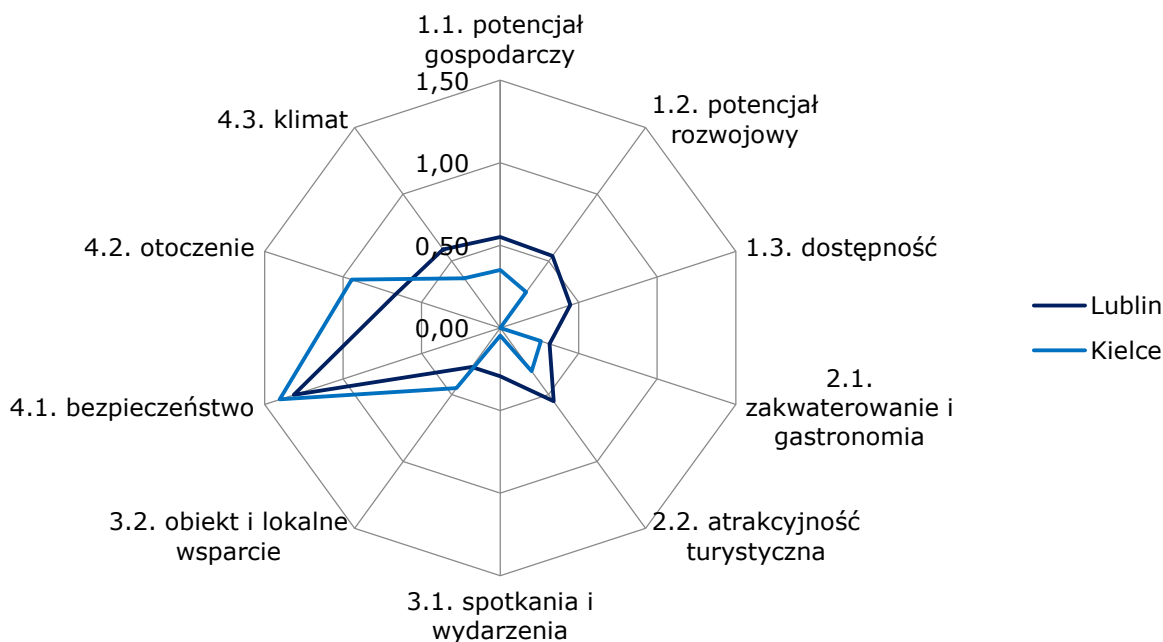
**Wykres 9. Wymiary konkurencyjności Bydgoszczy, Gdańska, Łodzi i Torunia na rynku spotkań**

Źródło: opracowanie własne

## KIELCE I LUBLIN

Ostatnią grupę tworzą Lublin i Kielce, czyli miasta o

najniższej konkurencyjności na rynku spotkań międzynarodowych. Obrazują to najniższe pozycje w ogólnym rankingu oraz najłabsze wyniki w większości sfer i kategorii (wykres 10.). Ostatnie miejsce w niemal każdym zestawieniu należało do Kielc, a jedynie w przypadku obiektów konferencyjnych i lokalnego wsparcia (3.2.), bezpieczeństwa (4.1.) oraz otoczenia (4.2.) stolica Świętokrzyskiego wypadła lepiej od Lublina lub innych miast. Stolica Lubelszczyzny odnotowała wyższe rezultaty we wszystkich pozostałych kategoriach, lecz wartości poszczególnych wskaźników wskazują na ogólną konkurencyjności tego miasta zdecydowanie poniżej przeciętnej.



**Wykres 10. Wymiary konkurencyjności Kielc i Lublina na rynku spotkań**

Źródło: opracowanie własne

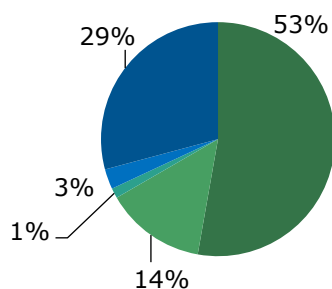
### III. CHARAKTERYSTYKA POLSKICH CONVENTION BUREAUX

Drugim etapem projektu była analiza zadań i ról polskich CB, którą poprzedziła charakterystyka krajowych instytucji na tle ich zagranicznych odpowiedników<sup>1</sup>.

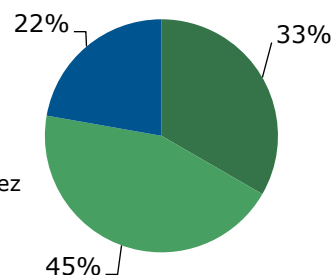
Polskie CB ustępowały zagranicznym właściwie pod każdym względem (infografika na następnej stronie). Średnia liczba spotkań międzynarodowych dla krajowych instytucji była znacznie niższa niż w przypadku podmiotów zagranicznych, ponieważ jedynie pięć z dziewięciu polskich CB było notowanych w rankingu ICCA za 2014 r. Dla krajowych CB średnia wynosi 13, a dla zagranicznych – 35. Polskie instytucje cechował również zdecydowanie niższy staż działalności (9 lat w 2016 r. w stosunku do 24 lat funkcjonowania zagranicznych podmiotów) i pięciokrotnie mniejsza liczba personelu pracującego na pełen etat. Przyczyną znacznie niższej wielkości zatrudnienia była z pewnością różnica w wysokości rocznego budżetu. Zagraniczne CB w 2015 r. miały do dyspozycji przeciętnie ponad 35,5 mln zł (n=57)<sup>2</sup>, podczas gdy polskie – jedynie 448 tys. zł (n=3).

Różnice między polskimi i zagranicznymi CB dotyczyły też ich formy organizacyjnej (wykres 11.). Wśród zagranicznych instytucji przeważały podmioty non-profit funkcjonujące w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, a w Polsce takie CB stanowią 1/3 badanych. W kraju najczęstszą formą jest działalność CB w strukturach administracji publicznej, a pozostałe to: fundacja i izba gospodarcza (kategoria „inne”).

**ZAGRANICZNE  
CONVENTION BUREAUX**



**POLSKIE  
CONVENTION BUREAUX**



**Wykres 11. Forma organizacyjna polskich i zagranicznych convention bureaux**

Źródło: opracowanie własne

<sup>1</sup> Szczegółowe informacje na temat charakterystyki oraz zadań zagranicznych CB zaprezentowano w raporcie pt. „Contemporary Roles of Convention Bureaux”.

<sup>2</sup> Według kursu średniego z sierpnia 2016 r. równego: 1 USD = 3,856 PLN.



## ZAGRANICZNE CONVENTION BUREAUX

## POLSKIE CONVENTION BUREAUX



liczba  
badanych  
podmiotów



przeciętna  
liczba spotkań  
międzynarodowych  
w miastach wg ICCA



przeciętna liczba  
lat działalności



przeciętna liczba  
pracowników  
pełetatowych



przeciętna  
wysokość  
rocznego budżetu  
(w mln PLN)



Opracowanie własne przy pomocy Piktochart



## IV. ROLE POLSKICH CONVENTION BUREAUX

### WYNIKI OGÓLNE

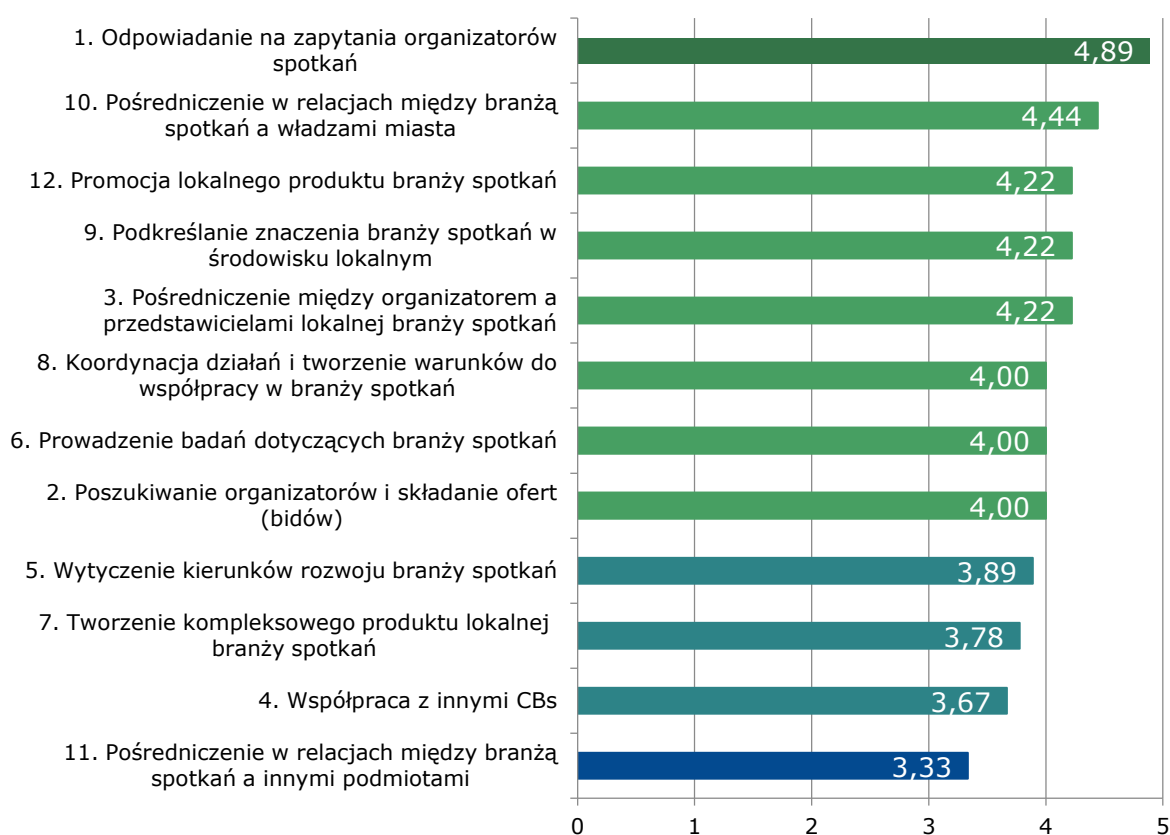
Dla przedstawicieli polskich CB najważniejszymi zadaniem tych podmiotów (wykres 12.) jest odpowiadanie na zapytania organizatorów (1), a także promocja miasta (12) oraz poszukiwanie organizatorów i przygotowywanie bidów (2). Pozostałe rodzaje aktywności również uznano za ważne (oceny blisko lub powyżej 4). Najniższe oceny z tego zakresu respondenci przyznali zadaniom polegającym na wytyczaniu kierunków rozwoju branży spotkań (5) oraz pośredniczeniem w relacjach między przedsiębiorcami a innymi podmiotami (11).



**Wykres 12. Ważność zadań polskich convention bureaux**

Źródło: opracowanie własne

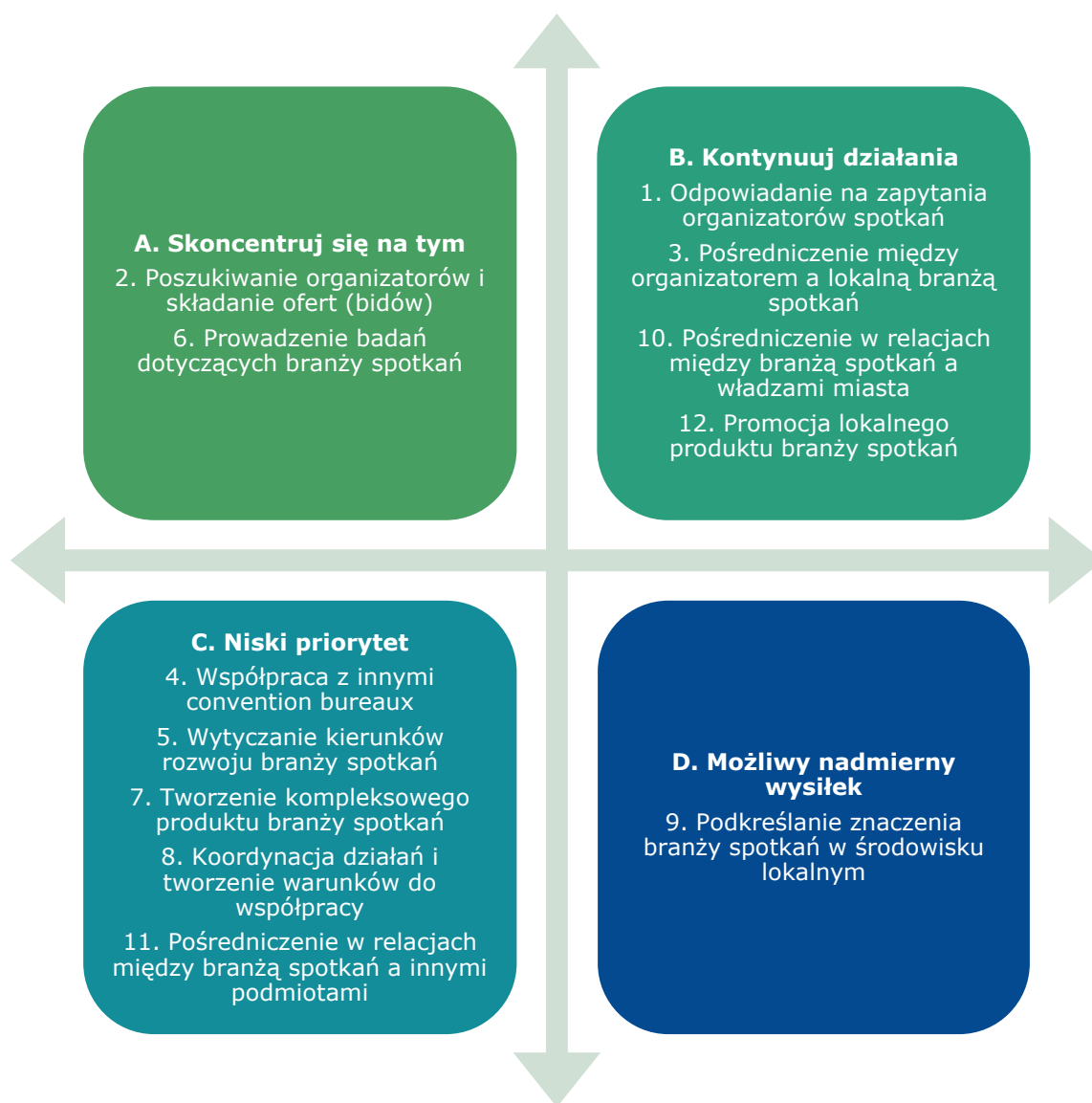
Najważniejsze zadanie okazało się również w największym stopniu realizowanym w polskich CB (wykres 13.). Drugą aktywnością pod tym względem jest pośredniczenie w relacjach między przedstawicielami lokalnej branży spotkań a miejscowymi władzami (10). Mimo wysokiej ważności niżej oceniono stopień realizacji aktywnego pozyskiwania spotkań (2) oraz prowadzenia działań promocyjnych (12). Najniższą ocenę przyznano najmniej ważnemu zadaniu, którego rezultat jednak i tak znajdował się powyżej środka skali (powyżej 3), co oznacza dość duży stopień realizacji tej aktywności oraz pozostałych.

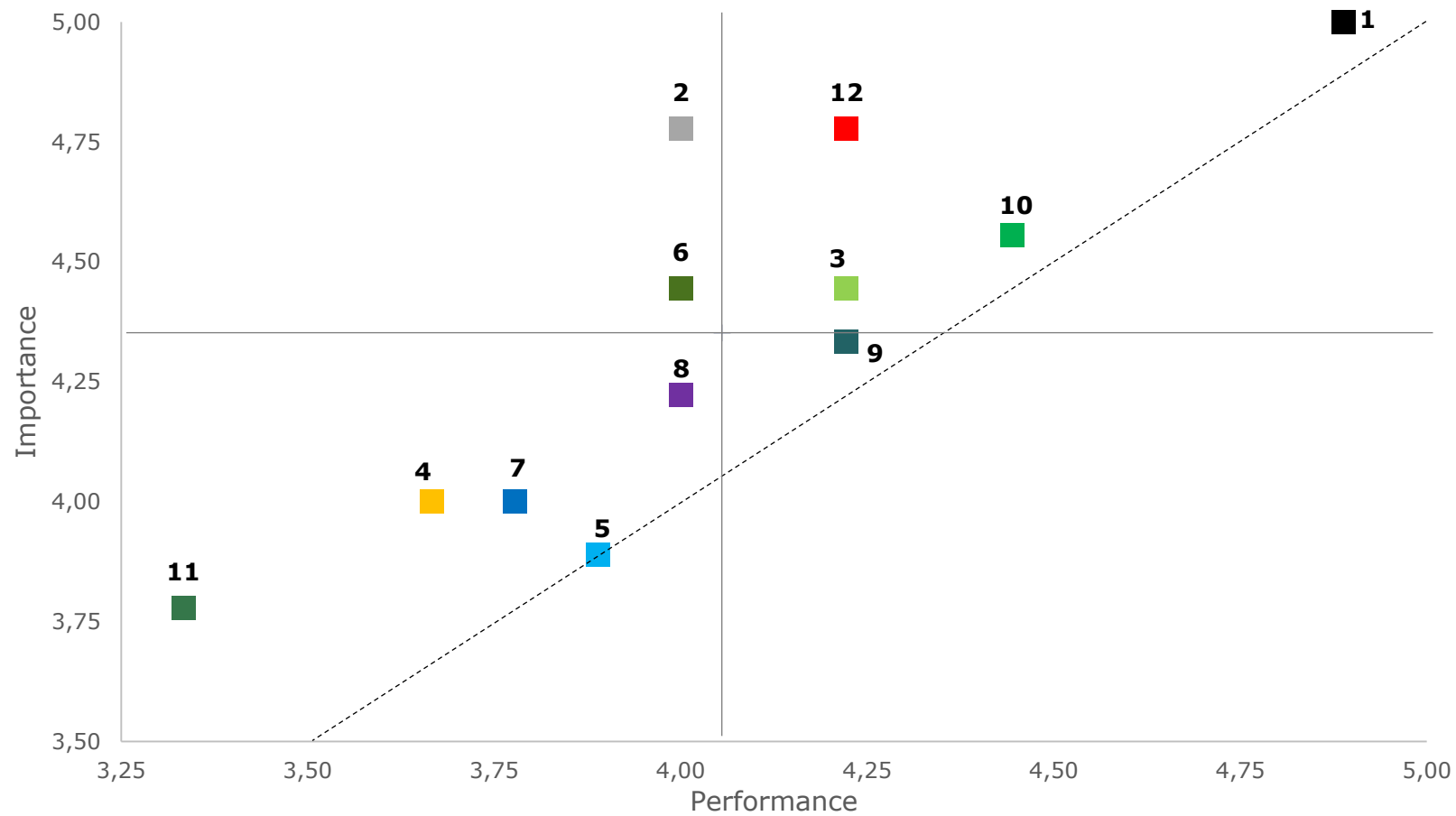


**Wykres 13. Stopień realizacji zadań polskich convention bureaux**

Źródło: opracowanie własne

Oceny ważności i realizacji zadań zestawiono na macierzy IPA (wykres 14.), której dokładny sposób interpretacji zawarto w części „Szczegółowy opis metody badawczej”. Polskie CB powinny kontynuować dotychczasowe działania (ćwiartka B) z zakresu: odpowiadania na zapytania organizatorów (1), pośredniczenia między branżą spotkań a organizatorem (3) i władzami miasta (10) oraz prowadzenia promocji miasta na rynku spotkań (12). Za to większego zainteresowania (ćwiartka A) wymaga aktywne poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (2), a także prowadzenie badań dotyczących branży spotkań (6). Dopiero w dalszej kolejności CB powinny realizować zadania z ćwiartki C, a jedynym obowiązkiem, któremu prawdopodobnie poświęca się zbyt wiele uwagi (ćwiartka D) jest podkreślanie znaczenia branży spotkań w mieście (9).





**Wykres 14. Macierz IPA dla polskich convention bureaux**

Źródło: opracowanie własne



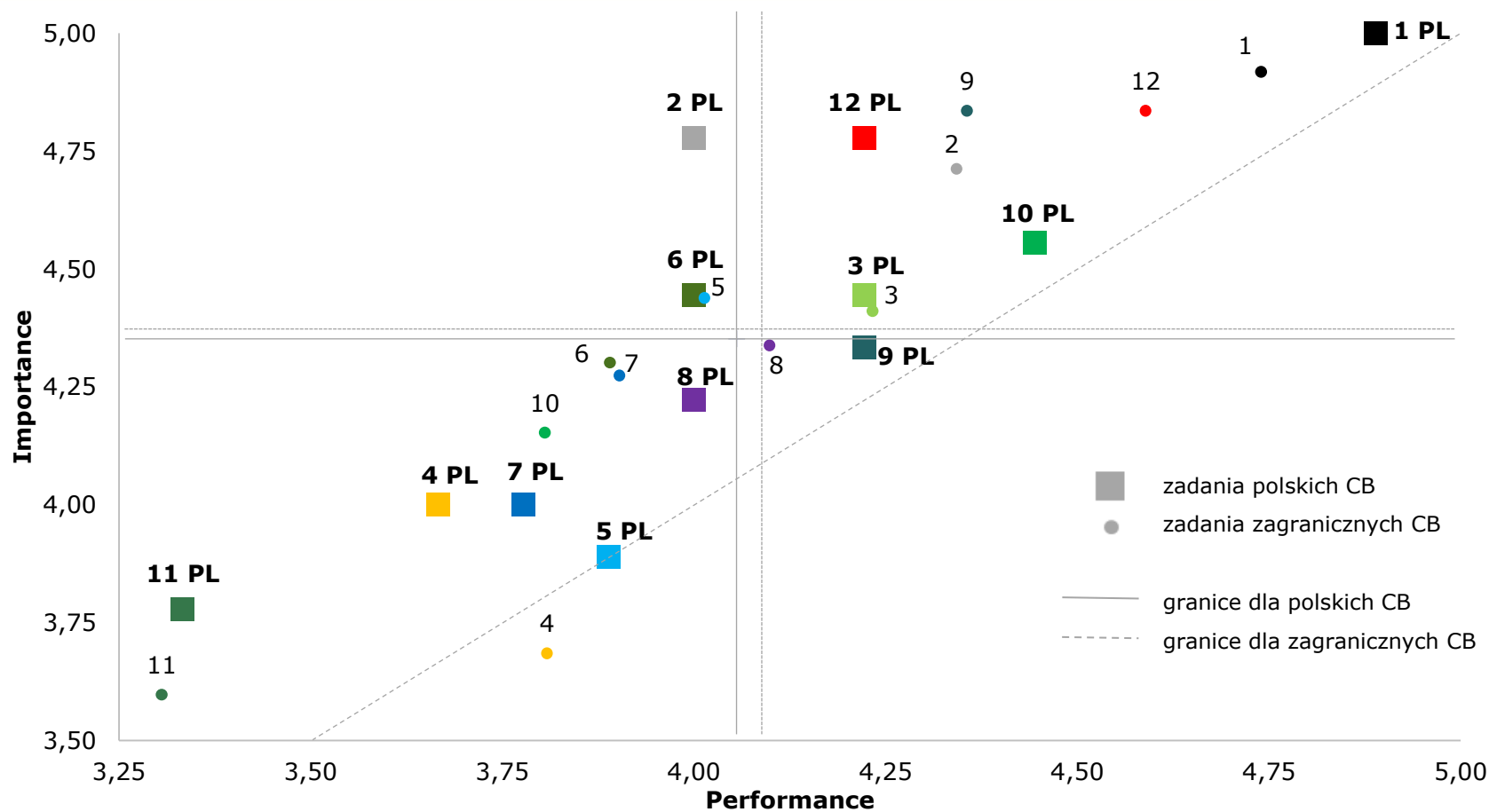
## PORÓWNANIE POLSKICH I ZAGRANICZNYCH CB

Jak zaznaczono w charakterystyce polskich CB są to podmioty, które działają od relatywnie krótkiego czasu. Dlatego oceny ważności i realizacji ich zadań zestawiono z wynikami badania zagranicznych instytucji (wykres 15.). Linia ciągłą oznaczono granice ćwiartek dla polskich CB, a przerywaną – dla zagranicznych. Ponadto, wytyczono linię o nachyleniu 45 stopni, na której znajdują się punkty o takiej samej ocenie ważności i stopnia realizacji zadań.

Wiele zadań oceniono podobnie w polskich i zagranicznych instytucjach. Najwyższe oceny przyznano biernemu pozyskiwaniu spotkań (1), a najniższe – kształtowaniu relacji między przedsiębiorcami lokalnej branży spotkań i innymi podmiotami (11). Bardzo podobnie oceniono aktywność polegającą na pośredniczeniu między organizatorem a branżą (3). Zbliżone rezultaty odnotowano dla konieczności prowadzenia badań rynku (6) oraz tworzenia warunków do współpracy i koordynacji działań (8), choć dla obu badanych grup CB obowiązki te znalazły się w różnych ćwiartkach, wskazując na odmienną interpretację w przypadku polskich i zagranicznych podmiotów.

Różnicą, którą dostrzega się w pierwszej kolejności jest położenie zadania nr 10, czyli kształtowania relacji między branżą spotkań a władzami miasta. W przypadku zagranicznych CB znalazło się ono w ćwiartce C, a w krajowych – w B, co oznacza, że dla polskich respondentów jest to zdecydowanie ważniejsze i w większym stopniu realizowane zadanie. Odwrotna sytuacja miała miejsce dla podkreślenia znaczenia branży spotkań (9), które przedstawiciele zagranicznych CB uznali za bardzo ważne i w dużym stopniu realizowane, natomiast w polskich instytucjach jego realizacji nie poświęca się tak wiele uwagi, przez co zostało umiejscowione w ćwiartce D.

Zbliżone oceny ważności w obu grupach podmiotów, przy odmiennej ocenie stopnia ich realizacji, zaobserwowano także dla promocji miasta (12) oraz aktywnego pozyskiwania spotkań (2). O ile jednak pierwsze z wymienionych zadań znajduje się w ćwiartce B i dla krajowych, i dla zagranicznych CB, o tyle drugie z nich umiejscowiono w ćwiartce A dla polskich instytucji. Polscy respondenci powinni więc poświęcić zdecydowanie więcej uwagi poszukiwaniu organizatorów i składaniu ofert. Podobna rekomendacja prawdopodobnie może dotyczyć również wytyczania kierunków rozwoju branży spotkań (5). W obu grupach CB ocena stopnia realizacji tego zadania była zbliżona, ale w krajowi respondenci uznali je za mniej ważne niż ich zagraniczni koledzy.

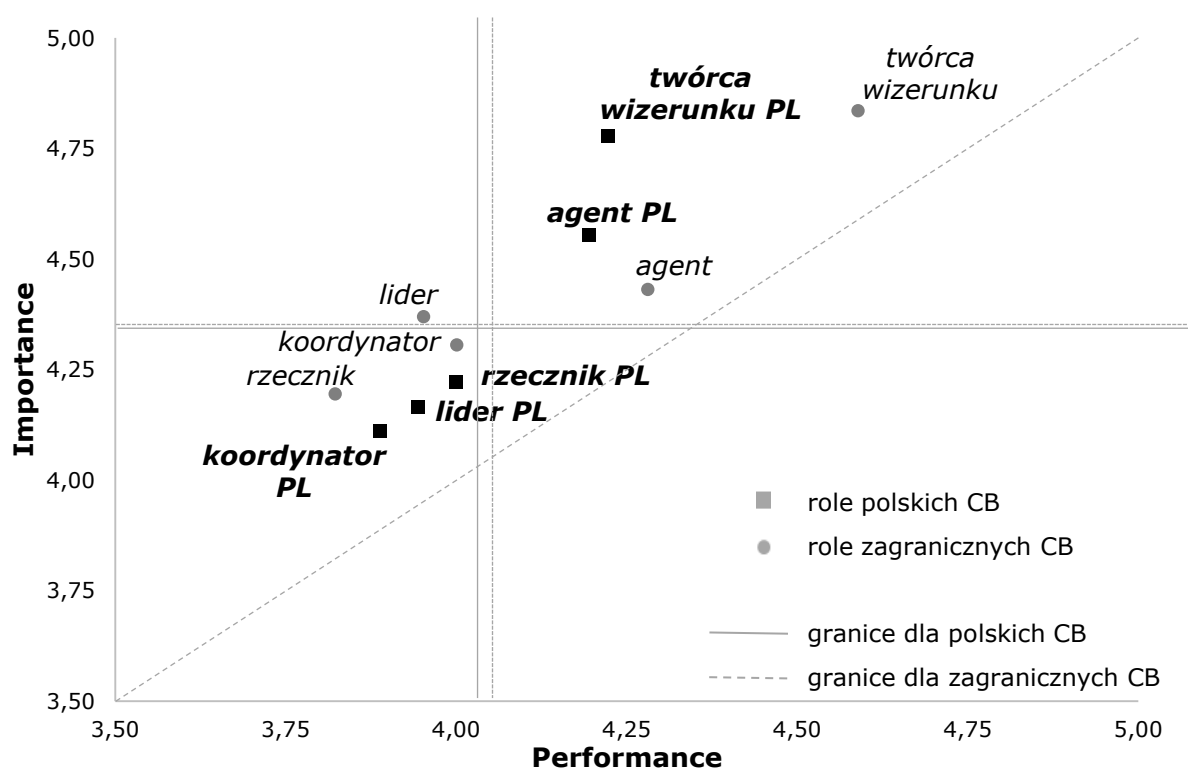


**Wykres 15. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – zadania**

Źródło: opracowanie własne

Przedmiotem badania były nie tylko same zadania wykonywane przez CB, lecz także role, które te zadania reprezentują, a które są odgrywane przez CB w miastach.

Różnice w ocenach poszczególnych zadań nie wpłynęły znacząco na wyniki dotyczące pięciu podstawowych ról CB, czyli funkcji: twórcy wizerunku, agenta, lidera, rzecznika i koordynatora (wykres 16.). Zarówno polskie, jak i zagraniczne instytucje powinny swoją działalność skupiać na odgrywaniu roli twórcy wizerunku i agenta, przy czym są one w większym stopniu realizowane przez podmioty z zagranicy. Co ciekawe taka sytuacja ma miejsce, mimo że krajowi respondenci wyżej ocenili ważność funkcji agenta. Z kolei drugorzędne znaczenie przyznano rolom koordynatora i rzecznika. Różnice w interpretacji wystąpiły jedynie dla funkcji lidera, ponieważ dla polskich CB znalazła się ona w ćwiartce C, a dla zagranicznych – na granicy ćwiartek A i C, więc być może ta rola wymaga więcej uwagi ze strony przedstawicieli badanych instytucji.



**Wykres 16. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – role**

Źródło: opracowanie własne



## PORÓWNANIE POLSKICH CB I LIDERÓW RANKINGU ICCA

Uznano za użyteczne odniesienie wyników polskich CB nie tylko do ogółu zagranicznych instytucji, lecz także grupy podmiotów z tych miast, które należą do czołówki rankingu ICCA, traktując je tym samym jako wzór do naśladowania.

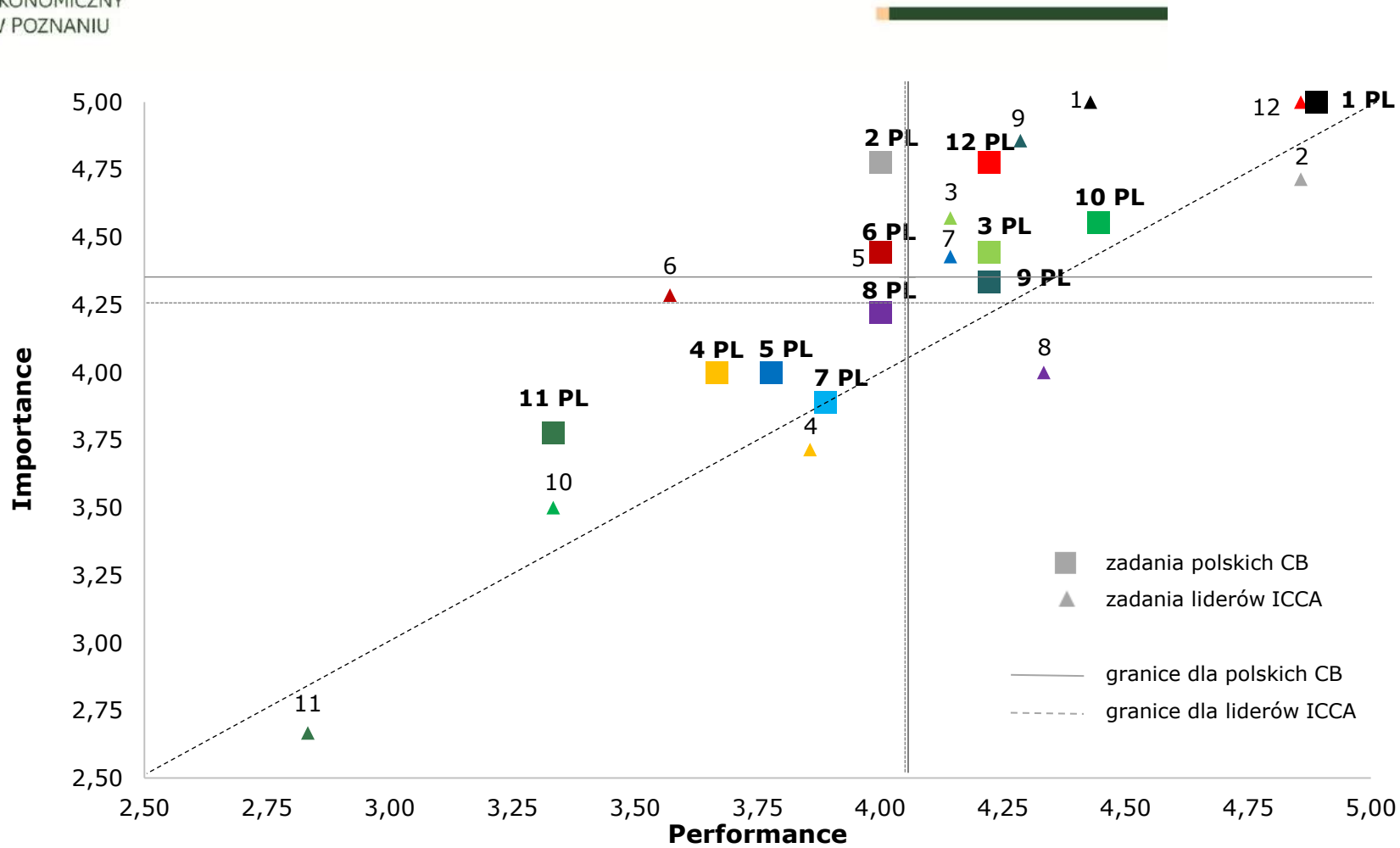
Porównując oceny obu grup można od razu zauważyć dwie kwestie (wykres 17.):

- wyniki liderów są bardziej rozproszone,
- średnie oceny stopnia realizacji są zbliżone, ale ważność zadań została wyżej oceniona w polskich CB.

Oznaczają one, że instytucje w miastach należących do rankingu ICCA koncentrują się na wąskiej grupie działań, które uznają za najważniejsze. Należą do nich: promocja miasta na rynku spotkań (12), aktywne (2) i bierne (1) pozyskiwanie spotkań, tworzenie kompleksowego produktu miasta (7), kształtowanie relacji między organizatorem a lokalną branżą (3) oraz podkreślanie jej znaczenia w mieście (9). Pozostałe zadania mają zdecydowanie niższy priorytet, a jedynie zadania przypisane do funkcji lidera prawdopodobnie mogą wymagać większej uwagi – wytyczanie kierunków rozwoju branży spotkań (5; ćwiartka A) i prowadzenie badań (6; położenie blisko granicy ćwiartki A i C).

Istotną różnicą jest również proaktywny charakter liderów w pozyskiwaniu spotkań. Wyżej oceniono samodzielne poszukiwanie organizatorów i przygotowywanie ofert (2) niż odpowiadanie na otrzymywane zapytania (1). Z kolei w polskich CB zadanie nr 2 wymaga zdecydowanie większej uwagi. Podobnie działania promocyjne (12), które w przypadku obu grup oceniono jako bardzo ważne, lecz w większym stopniu są realizowane w zagranicznych instytucjach. Dużą wagę liderzy przywiązują również do podkreślenia znaczenia branży spotkań w mieście (9), podczas gdy krajowe instytucje koncentrują się bardziej na kształtowaniu relacji z władzami miasta (10).





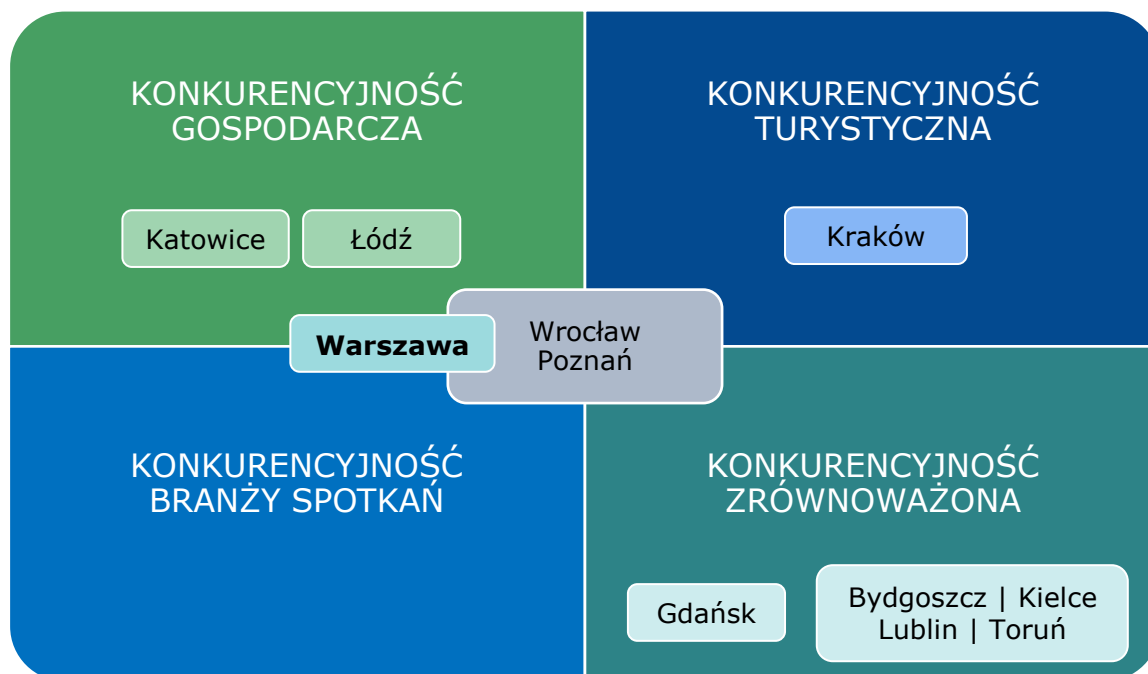
**Wykres 17. Macierz IPA dla polskich convention bureaux i liderów rankingu ICCA**

Źródło: opracowane własne

## WNIOSKI

### KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH MIAST NA RYNKU SPOTKAŃ

1. Realizacja badania unaoczniała **zróźnicowanie polskich miast** pod względem ich konkurencyjności na międzynarodowym rynku spotkań.
2. Różnice między miastami wynikają nie tylko z poziomu konkurencyjności, lecz również z poszczególnych **elementów**, na podstawie których tworzony jest **potencjał** badanych miast, ponieważ jedynie dla Poznania i Wrocławia wyniki w kolejnych sferach i kategoriach są dość wyrównane.



3. Uzyskanie tak dużej przewagi przez **Warszawę** było możliwe przede wszystkim dzięki wielkości tego miasta i jego funkcji stołecznej. Warszawa posiada również największą bazę obiektów i przestrzeni kongresowych
4. Wysoka pozycja **Krakowa** w ogólnym rankingu wynika z jego atrakcyjności turystycznej.
5. Przewagą **Gdańska** jest korzystne położenie geograficzne i warunki klimatyczne, a **Katowic** – dobra dostępność komunikacyjna. Z kolei **Łódź** powinna wykorzystać potencjał tkwiący w wielkości tego miasta oraz jego bliskiej odległości od Warszawy.



6. Brak jednoznacznego wyznacznika konkurencyjności w przypadku **Wrocławia i Poznania** nie stanowi wady tych miast, ponieważ wyrównany poziom konkurencyjności w poszczególnych sferach oznacza możliwość stworzenia kompleksowej oferty oraz dostosowania jej do potrzeb różnych organizatorów spotkań. Rozwój lokalnej branży spotkań wymaga jednak szczegółowej identyfikacji elementów, które powinny zostać wzmocnione lub poprawione.
7. Najmniejsze miasta jak **Toruń, Bydgoszcz, Kielce i Lublin** są zbyt mało konkurencyjne, aby rywalizować o duże spotkania międzynarodowe. Ich wielkość może jednak stanowić zaletę na rynku krajowym lub w przypadku mniejszych wydarzeń ze względu na relatywnie wyższą konkurencyjność zrównoważoną powyższych miast.
8. **Cel** badawczy, polegający na określeniu konkurencyjności polskich miast na międzynarodowym rynku spotkań, **został osiągnięty**
9. Zróżnicowanie miast stanowi **wyzwanie dla CB**, ponieważ wymaga dokładnego poznania specyfiki lokalizacji przez jej pracowników, wskazania słabych i mocnych stron obszaru, a być może także innego podziału zadań lub zastosowania odmiennych rozwiązań organizacyjnych na etapie tworzenia oraz rozwijania tego podmiotu.



## ROLE I ZADANIA POLSKICH CONVENTION BUREAUX

1. Większość zadań i ról polskich CB oceniono jako **ważne** lub bardzo ważne i w **dużym stopniu realizowane**.
2. Najwyżej oceniono zadania związane z odpowiadaniem na zapytania organizatorów spotkań, z promocją miasta oraz z kształtowaniem relacji między przedsiębiorcami a władzami miasta.
3. Najniższe wyniki otrzymały zadania polegające na pośredniczeniu w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami, na współpracy z innymi CB oraz wytyczaniu kierunków rozwoju badanego sektora.

### **Najważniejsze i w największym stopniu realizowane** zadania:

- odpowiadanie na zapytania organizatorów (1)
- pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta (10)
- promocja miasta na rynku spotkań (12)

### **Mniej ważne i w mniejszym stopniu realizowane** zadania:

- współpraca z innymi CB (4)
- wytyczanie kierunków rozwoju branży spotkań (5)
- pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (11)

4. Za kluczowe role CB uznano funkcje **agenta i twórcy wizerunku**, a pozostałym przypisano uzupełniające znaczenie.
5. **Osiągnięto cel** badawczy, który polegał na identyfikacji kluczowych zadań i ról polskich CB.
6. Oceny polskich CB w dużym stopniu pokrywają się z wynikami badania zagranicznych CB. W przypadku pozyskiwania spotkań międzynarodowych krajowe instytucje mają jednak bardziej **bierny charakter** od ich zagranicznych odpowiedników, które poza odpowiadaniem na kierowane do nich zapytania, w większym stopniu skupiają się na samodzielnym poszukiwaniu organizatorów i przygotowywaniu ofert (bidów).



7. Dużo większe znaczenie w krajowych podmiotach niż w zagranicznych ma konieczność kształtowania relacji z **władzami miasta**, co może wynikać z formy organizacyjnej polskich CB (funkcjonowanie większości z nich w ramach administracji publicznej lub partnerstwa publiczno-prywatnego) i tego, że przedstawiciele samorządu są ważnym interesariuszem badanych instytucji.
8. Przykład liderów rankingu ICCA wskazuje na konieczność koncentracji na pełnieniu przez CB funkcji agenta i zadaniach przyczyniających się do „sprzedaży” miasta na międzynarodowym rynku spotkań. Im wyższa konkurencyjność miasta na rynku spotkań, tym **specjalizacja CB** powinna być większa. W Polsce sytuacja taka może dotyczyć przede wszystkim Warszawy i Krakowa.
9. W miastach o mniejszej konkurencyjności na rynku spotkań może zaistnieć potrzeba łączenia przez CB kilku ról ze względu na niedostateczny rozwój tego sektora, niedostrzeżenie jego znaczenia przez lokalne władze i inne podmioty, czy też z powodu braku instytucji, które mogłyby przejąć na siebie część funkcji.
10. Realizacja zadań i ról przez polskie CB jest **znacząco utrudniona**, ponieważ w porównaniu do zagranicznych podmiotów mają mniejsze doświadczenie i trudniej im wypracować silną pozycję w środowisku lokalnym. Ponadto, dysponują zdecydowanie niższymi zasobami (finansowymi i kadrowymi), przez co mogą mieć problemy w podjęciu rywalizacji na arenie międzynarodowej, nawet mimo relatywnie wysokiego potencjału konkurencyjnego miast, które reprezentują.



## SZCZEGÓŁOWY OPIS METODY BADAWCZEJ

Badanie składało się z dwóch zasadniczych części – analizy:

1. konkurencyjności polskich miast na międzynarodowym rynku spotkań
2. zadań i ról miejskich convention bureaux działających w Polsce

### KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH MIAST NA MIĘDZYNARODOWYM RYNKU SPOTKAŃ

W badaniu uwzględniono wszystkie 11 miast, w których działają CB, bazując na informacjach podanych na stronie Poland Convention Bureau.

**Cel:** porównanie potencjału polskich miast w zakresie pozyskiwania spotkań międzynarodowych

**11 miast:** Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Kielce, Kraków, Lublin, Łódź, Poznań, Toruń, Warszawa, Wrocław

Celem analizy było porównanie tych miast pod względem ich konkurencyjności na rynku spotkań międzynarodowych, a więc ich potencjału, zdolności do pozyskiwania tego rodzaju wydarzeń. Wykorzystano dane wtórne, które zbierano w okresie od lutego do kwietnia 2016 r. Ostatecznym wynikiem analizy był wskaźnik konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań (CIMI – *Competitiveness Index of Meetings Industry*) oraz ich podział na grupy miast o najbardziej podobnym poziomie konkurencyjności.

#### **Wskaźnik konkurencyjności miast na rynku spotkań**

Podczas wyboru miejsca organizacji spotkania uwzględniany jest szereg kryteriów a więc o konkurencyjności miast na rynku spotkań decyduje duża grupa czynników. Można stwierdzić, że część z nich odnosi się wyłącznie do branży spotkań, podczas gdy inne wpływają również na postrzeganie danej lokalizacji przez przedsiębiorców i inwestorów, turystów oraz aktualnych i potencjalnych mieszkańców. Kwestie te znajdują odzwierciedlenie w czterech głównych sferach/wymiarach konkurencyjności miasta na rynku spotkań (tabela 1.).

**Tabela 1. Wymiary i kategorie konkurencyjności miasta na rynku spotkań**

| Lp. | Wymiary                        | Lp.  | Kategorie                         |
|-----|--------------------------------|------|-----------------------------------|
| 1.  | konkurencyjność gospodarcza    | 1.1. | potencjał gospodarczy             |
|     |                                | 1.2. | potencjał rozwojowy               |
|     |                                | 1.3. | dostępność komunikacyjna          |
| 2.  | konkurencyjność turystyczna    | 2.1. | zakwaterowanie i gastronomia      |
|     |                                | 2.2. | atrakcyjność turystyczna          |
| 3.  | konkurencyjność branży spotkań | 3.1. | spotkania i wydarzenia            |
|     |                                | 3.2. | infrastruktura i lokalne wsparcie |
| 4.  | konkurencyjność zrównoważona   | 4.1. | bezpieczeństwo                    |
|     |                                | 4.2. | klimat                            |
|     |                                | 4.3. | wizerunek                         |

Źródło: opracowanie własne

W ramach poszczególnych sfer można wyodrębnić bardziej szczegółowe kategorie czynników (tabela 1.) stanowiących o potencjale miast w pozyskiwaniu spotkań międzynarodowych, a do każdej kategorii można przypisać określone zmienne ją charakteryzujące. W badaniu wykorzystano łącznie **43 zmienne** (tabela 2.).

Pozyskano je przede wszystkim z Głównego Urzędu Statystycznego i innych źródeł. Reprezentowały różny zakres czasowy (lata 2011-2016), ale za każdym razem wykorzystywano najnowsze dostępne informacje. Uwzględniono też dane o różnym zakresie przestrzennym (nie wszystkie statystyki publikowane są dla miast), ponieważ kluczowe zasoby dla konkurencyjności na rynku spotkań znajdują się w miastach, ale ich istotne uzupełnienie stanowią zasoby istniejące w regionie.

Jedyną kategorią, dla której nie udało się znaleźć wiarygodnych zmiennych, był wizerunek<sup>3</sup>. Zamiast niej wprowadzono kategorię otoczenie, odnoszącą się do miejskich terenów zielonych i rekreacyjnych (tabela 2.).

Spśród wszystkich 43 zmiennych większość miała charakter stymulant, a tylko cztery (emisja zanieczyszczeń powietrza, liczba przestępstw o charakterze kryminalnym, roczne sumy opadów oraz średnie zachmurzenie) – destymulant.

<sup>3</sup> Jak dotąd nie przeprowadzono kompleksowego i miarodajnego badania wizerunku bądź marki polskich miast. Dodatkowo, na potrzeby analiz rynku spotkań międzynarodowych powinny być zbierane opinie przede wszystkim obcokrajowców, a w dotychczasowych projektach badawczych respondentami byli wyłącznie Polacy [TNS Global 2013; Premium Brand 2015]. Ponadto, miały one raczej charakter jednorazowych akcji i uwzględniały zarówno mieszkańców, jak i nierezydentów badanych miast (a mieszkaniowiec może odmiennie oceniać swoje miasto na tle innych), przez co w kolejnych edycjach badania można uzyskać zupełnie inne wyniki, ze względu na zmienioną strukturę próby badawczej.

**Tabela 2. Źródła danych wykorzystanych w badaniu konkurencyjności polskich miast**

| Lp. | Kategoria                                    | Wskaźnik / zmienna   | Rok         | Zakres teryt.             | Źródło                                       |
|-----|--|--|-------------|---------------------------|--|
| 1   | 1.1.<br>potencjał<br>gospodarczy             | liczba ludności  | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 2   |  | PKB na 1 mieszkańca  | 2013        | podregion                 | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 3   |  | liczba podmiotów gospodarczych                             | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 4   |  | liczba zagr. podmiotów gospodarczych                       | 2014        | województwo               | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 5   |  | liczba organizacji/ stowarzyszeń                           | 2012        | województwo               | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 6   | 1.2.<br>potencjał<br>rozwojowy               | wartość nakładów inwestycyjnych                            | 2014        | województwo               | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 7   |  | nakłady na B+R *   | 2014        | województwo               | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 8   |  | liczba patentów  | 2014        | województwo               | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 9   |  | liczba osób powyżej 13 roku życia z wykształceniem wyższym | 2011        | powiat                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 10  |  | liczba szkół wyższych                                      | 2014        | podregion                 | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 11  | 1.3.<br>dostępność<br>komunikacyjna          | liczba bezpośrednich zagr. połączeń lotniczych             | 2016        | miasto                    | OpenFlights.org                              |
| 12  |  | średnia długość połączeń                                   | 2016        | miasto                    | OpenFlights.org                              |
| 13  |  | liczba zagranicznych połączeń kolejowych                   | 2015        | miasto                    | Polskie Koleje Państwowe                     |
| 14  |  | liczba pasażerów lotniczych                                | 2014        | miasto                    | GUS Transport. Wyniki działalności w 2014 r. |
| 15  | 2.1.<br>zakwaterowanie<br>i gastronomia      | liczba hoteli  | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 16  |  | liczba hoteli 3,4,5*                                       | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 17  |  | liczba pokoi   | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 18  |  | liczba turystów  | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 19  |  | liczba turystów zagr.                                      | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 20  |  | liczba wynajętych pokoi                                    | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 21  |  | liczba wynajętych pokoi turystom zagranicznym              | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 22  | liczba restauracji                           | 2014   | województwo | GUS Bank Danych Lokalnych |  |
| 23  | 2.2.<br>atrakcyjność<br>turystyczna          | liczba zabytków  | 2016        | województwo               | Narodowy Instytut Dziedzictwa UNESCO         |
| 24  |  | liczba zabytków na liście UNESCO                           | 2016        | miasto                    |  |
| 25  |  | liczba muzeów łącznie z oddziałami                         | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 26  |  | liczba kin   | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 27  |  | liczba teatrów   | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 28  | 3.1.<br>spotkania /<br>eventy                | liczba spotkań wg ICCA                                     | 2014        | miasto                    | ICCA 2015                                    |
| 29  |  | liczba spotkań wg UIA                                      | 2014        | miasto                    | UIA 2015                                     |
| 30  |  | liczba imprez masowych                                     | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 31  |  | liczba uczestników imprez masowych                         | 2014        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 32  | 3.2.<br>infrastruktura<br>i lokalne wsparcie | liczba miejsc w obiekcie konferencyjnym/targowym           | 2016        | miasto                    | strony WWW obiektów                          |
| 33  |  | liczba obiektów noclegowych z salą konferencyjną           | 2013        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 34  |  | liczba sal konferencyjną                                   | 2013        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 35  |  | liczba miejsc w salach konferencyjnych                     | 2013        | miasto                    | GUS Bank Danych Lokalnych                    |
| 36  |  | liczba rekomendowanych PCO                                 | 2016        | miasto                    | Poland Convention Bureau                     |

Objaśnienia: \* B+R – badania i rozwój

Źródło: opracowanie własne



**Tabela 2. c.d. Źródła danych wykorzystanych w badaniu konkurencyjności polskich miast**

| Lp. | Kategoria              | Wskaźnik / zmienna   | Rok  | Zakres teryt. | Źródło                        |
|-----|------------------------|--|------|---------------|-------------------------------|
| 37  | 4.1.<br>bezpieczeństwo | emisja zanieczyszczeń powietrza                                | 2014 | powiat        | GUS Bank Danych Lokalnych     |
| 38  |                        | liczba przestępstw o charakterze kryminalnym                   | 2014 | powiat        | GUS Bank Danych Lokalnych     |
| 39  | 4.2.<br>otoczenie      | powierzchnia terenów zieleni - parki, zieleńce, zieleń uliczna | 2014 | miasto        | GUS Bank Danych Lokalnych     |
| 40  |                        | obszary prawnie chronione                                      | 2014 | miasto        | GUS Bank Danych Lokalnych     |
| 41  | 4.3.<br>klimat         | średnia temperatura  | 2014 | miasto **     | GUS Rocznik statystyczny 2015 |
| 42  |                        | roczne sumy opadów   | 2014 | miasto **     | GUS Rocznik statystyczny 2015 |
| 43  |                        | średnie zachmurzenie   | 2014 | miasto **     | GUS Rocznik statystyczny 2015 |

Objaśnienia: \*\* W przypadku dwóch miast wzięto pod uwagę najbliższe stacje meteorologiczne: Gdańsk – Hel, Bydgoszcz – Toruń.

Źródło: opracowanie własne



Etapy tworzenia wskaźnika konkurencyjności miast na rynku spotkań:

### 1. Przekształcenie destymulant w stymulanty

(maksymalna wartość zmiennej – wartości zmiennej dla poszczególnych miast)

### 2. Normalizacja danych, umożliwiająca eliminację ograniczeń wynikających z różnych miar i jednostek zmiennych

(wartości zmiennej dla poszczególnych miast / średnia wartość zmiennej)

### 3. Konstrukcja syntetycznego wskaźnika i wskaźników szczegółowych

(średnia arytmetyczna ze wszystkich znormalizowanych danych LUB

średnia arytmetyczna ze znormalizowanych danych w ramach danej kategorii | sfery)

Tworząc syntetyczny wskaźnik **CIMI (Competitiveness Index of Meetings Industry)** nie zastosowano średniej ważonej, przyjmując jednakowe wagi dla poszczególnych zmiennych, kategorii i wymiarów, ponieważ większość organizatorów w swoim wyborze uwzględni te same elementy, ale dla każdego z nich ich ważność może być różna.

**Interpretacja wskaźników:** wartość równa 1 oznacza, że miasto reprezentuje przeciętny poziom konkurencyjności (ogółem lub w ramach danej sfery lub kategorii) w porównaniu do pozostałych miast. Analogicznie wartość powyżej 1 oznacza ponadprzeciętny poziom konkurencyjności, a poniżej 1 – poniżej przeciętnej.

Etapem końcowym było stworzenie **rankingu miast** pod względem CIMI.

### **Analiza skupień**

Uzupełnieniem badania konkurencyjności polskich miast na rynku spotkań jest analiza skupień, dzięki której wskazuje się grupy podobnych do siebie jednostek, uwzględniając wiele różnych cech [Balicki 2009]. Wykorzystano metodę Warda, która jest powszechnie stosowana ze względu na jej obiektywizm, efektywność i możliwość czytelnej prezentacji wyników [Błaczkowska i Grześkowiak 2011]. Prezentacja wyników ma postać dendrogramu, który obrazuje kolejne etapy łączenia najbardziej podobnych do siebie miast, aż do stworzenia grupy (skupienia) zawierającego wszystkie badane jednostki. Ustalenie momentu przerywania procesu łączenia, a więc określenie ostatecznej liczby grup należy do badacza, który decyzje podejmuje na podstawie swojej wiedzy i przy pomocy uzupełniającego wykresu – wykresu odległości wiązania względem etapów wiązania [Kaczmarek 2003].



## ROLE POLSKICH CONVENTION BUREAUX

Drugim etapem badawczym projektu było przeprowadzenie ankiety wśród osób zarządzających miejskimi convention bureaux (CB) w Polsce. Miało ono na celu określenie, jakie role pełnią CB w lokalnej branży spotkań, w podziale na instytucje działające w miastach charakteryzujących się różnym poziomem konkurencyjności na rynku spotkań międzynarodowych. W lutym i marcu 2016 r. skierowano kwestionariusz do 11 osób zarządzających miejskimi CB w Polsce. Wzięto więc pod uwagę podmioty z następujących miast: Bydgoszczy, Gdańska, Katowic, Kielc, Krakowa, Lublina, Łodzi, Poznania, Torunia, Warszawy i Wrocławia, ale z badania wyłączono Łódź i Toruń, ponieważ w trakcie realizacji projektu CB w tych miastach nie funkcjonowały.

**Cel:** określenie ról polskich convention bureaux

**9 miast:** Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Kielce, Kraków, Lublin, Poznań, Warszawa, Wrocław

Kwestionariusz składał się z dwóch części:

- 1. część właściwa**, odnosząca się do opinii respondentów na temat zadań CB (wymienionych w tabeli 3.):
  - jak ważne są te zadania w działalności każdego CB
  - w jakim stopniu są one realizowane przez podmiot, który respondent reprezentuje
- 2. metryczka**, obejmująca pytania o:
  - pełną nazwę CB,
  - rok założenia CB,
  - stanowisko respondenta w CB,
  - rodzaje pozyskiwanych wydarzeń przez CB,
  - formę organizacyjną CB,
  - liczbę pracowników CB,
  - wysokość rocznego budżetu CB za 2015 i 2016 r.,
  - strukturę organizacyjną CB.

**Tabela 3. Role i zadania convention bureau**

| Nr | Zadanie  | Rola CB   |
|----|--|---|
| 1  | Odpowiadanie na zapytania organizatorów spotkań  | Agent  <br>Przedstawiciel  <br>Reprezentant  <br>Sprzedawca |
| 2  | Poszukiwanie organizatorów i składanie ofert (bidów)   |   |
| 3  | Pośredniczenie między organizatorem a przedstawicielami lokalnej branży spotkań                                    |   |
| 4  | Współpraca z innymi CB (narodowym, krajowymi i zagranicznymi)  |   |
| 5  | Wytyczenie kierunków rozwoju branży spotkań  | Lider   |
| 6  | Prowadzenie badań dotyczących branży spotkań   |   |
| 7  | Tworzenie kompleksowego produktu lokalnej branży spotkań (łączenie ofert pojedynczych podmiotów)                   | Koordynator   |
| 8  | Koordynacja działań i tworzenie warunków do współpracy w branży spotkań  |   |
| 9  | Podkreślanie znaczenia branży spotkań w środowisku lokalnym  |   |
| 10 | Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a władzami miasta   | Rzecznik  |
| 11 | Pośredniczenie w relacjach między branżą spotkań a innymi podmiotami (instytucjami finansowymi, kulturalnymi itp.) |   |
| 12 | Promocja lokalnego produktu branży spotkań   | Twórca wizerunku  |

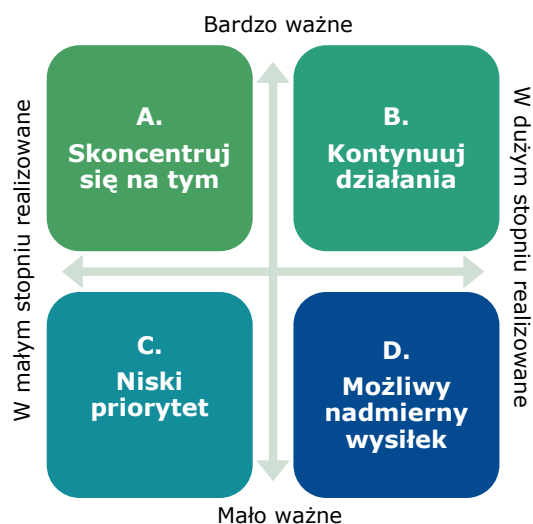
Źródło: opracowanie własne

Listę zadań CB opracowano na podstawie literatury przedmiotu. Każde zadanie zostało przypisane do jednej z pięciu zasadniczych ról (tabela 3.), jakie CB może pełnić w lokalnej branży spotkań i mieście, wyodrębnionych również na podstawie analizy literatury przedmiotu. Są to funkcje:

- 1) **agenta / przedstawiciela / reprezentanta / sprzedawcy**, reprezentującego miasto poza jego granicami, przede wszystkim w procesie ubiegania się o spotkania;
- 2) **lidera**, wytyczającego kierunek rozwoju lokalnej branży spotkań;
- 3) koordynatora, integrującego działania podmiotów tworzących lokalną branżę spotkań;
- 4) **rzecznika**, lobbującego na rzecz branży spotkań w mieście;
- 5) **twórcy wizerunku**, odpowiadającego za promocję miasta jako lokalizacji na organizację spotkań.

Respondenci dokonywali oceny ważności i stopnia realizacji zadań w pięciostopniowej skali, według której 1 to zadanie nieważne i w niewielkim stopniu realizowane, a 5 – bardzo ważne zadanie i w bardzo dużym stopniu realizowane. Taka konstrukcja kwestionariusza umożliwiła zastosowanie metody **Importance-Performance Analysis (IPA)**, która pierwotnie została opracowana do oceny satysfakcji klientów, traktowanej jako funkcja dwóch elementów: ważności (*importance*) i realizacji (*performance*) poszczególnych atrybutów określonego produktu lub usługi [Martilla i James 1977]. Metoda ta obecnie znajduje również zastosowanie m.in. w badaniach konkurencyjności lub atrakcyjności regionów turystycznych [Enright i Newton 2004; Caber, Albayrak i Matzler 2012; Mihalic 2013] czy też określenia konkurencyjności miasta na rynku spotkań [Go i Zhang 1997]. W przypadku tego projektu posłużyła do oceny zadań realizowanych przez CB.

Istota metody IPA sprowadza się do obliczenia średniej oceny ważności i realizacji dla każdego zadania, które nanosi się na wykres, określany jako macierz IPA [Martilla i James 1977]. W badaniu granice ćwiartek macierzy wyznaczono w punkcie przecięcia średnich arytmetycznych oceny ważności i realizacji. Uzyskano w ten sposób cztery pola i umiejscowienie w nich uzyskanych wyników wskazuje na podjęcie w przypadku każdego zadania jednego z następujących kierunków działań:



- A. Skoncentruj się na tym
- B. Kontynuuj działania
- C. Niski priorytet
- D. Możliwy nadmierny wysiłek

Analizując wyniki należy skoncentrować się przede wszystkim na ćwiartkach A i D, ponieważ wiążą się podjęciem nowych kroków (zaniechaniem wysiłków lub zainicjowaniem czy intensyfikacją działań w określonych obszarach), a nie z podtrzymaniem dotychczasowych akcji, jak w przypadku B i C.

Uzupełnienie powyższej interpretacji może stanowić wyznaczenie linii o nachyleniu 45 stopni. Łączy ona punkty o takiej samej ocenie ważności i realizacji, a więc wyniki znajdujące się powyżej tej linii powinny zostać potraktowane priorytetowo, ponieważ charakteryzują się wyższą oceną ważności niż realizacji [Biesok i Wyród-Wróbel 2015].



## LITERATURA

- Balicki, A., 2009, *Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowanie społeczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Biesok, G., Wyród-Wróbel, J., 2015, *Podejścia do analizy IPA w badaniach satysfakcji klienta*, Problemy Jakości, nr 6, pp. 26-31.
- Błaczkowska, A., Grześkowiak, A., 2001, *Zastosowanie wybranych metod analizy wielowymiarowej do oceny efektów kształcenia*, w: Garczarczyk, J., Skikiewicz, R. (red.), *Metody pomiaru i analizy rynku usług. Dylematy badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 20-31.
- Caber, M., Albayrak, T., Matzler, K., 2012, *Classification of the destination attributes in the content of competitiveness (by revised importance-performance analysis)*, Journal of Vacation Marketing, vol. 18(1), pp. 43-56.
- Enright, M.J., Newton, J., 2004, *Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach*, Tourism Management, vol. 25(6), pp. 777-788.
- Getz, D., Anderson, D., Sheehan, L., 1998, *Roles, Issues, and Strategies for Convention and Visitors' Bureaux in Destination Planning and Product Development: a Survey of Canadian Bureaux*, Tourism Management, vol. 19(4), pp. 331-340.
- Go, F., Zhang, W., 1997, *Applying Importance-Performance Analysis to Beijing as an International Meeting Destination*, Journal of Travel and Tourism Marketing, vol. XXXV(4), pp. 42-49.
- ICCA, 2015, *ICCA Statistics Report. The International Association Meetings Market 2014*, Amsterdam.
- Kaczmarek, M., 2003, *Zastosowanie metod analizy skupień w wielowymiarowej segmentacji rynku*, w: Mazurek-Łopacińska, K. (red.), *Badania marketingowe - metody, tendencje, zastosowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 202-209.
- Martilla, J.A., James, J.C., 1977, *Importance-Performance Analysis*, Journal of Marketing, vol. 41(1), pp. 77-79.
- Mihalic, T., 2013, *Performance of Environmental Resources of a Tourist Destination: Concept and Application*, Journal of Travel Research, vol. 52(5), pp. 614-630.
- Morrison, A.M., Bruen, P.P., Anderson, D.J., 1998, *Convention and Visitors Bureaus in the USA: A Profil of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets*, Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 7(1), pp. 1-19.
- Poland Convention Bureau (PCB), 2017, *Poland Meetings Impact 2015. Raport wpływ ekonomiczny przemysłu spotkań na gospodarkę Polski*, Warszawa.
- Premium Brand, 2016, *Raport z badania reputacji marki. Miasta wojewódzkie*, [http://www.premiumbrand.com.pl/wp-content/uploads/2014/09/Premium-Brand-2016\\_miasta\\_raport\\_24-02-2016\\_short.pdf](http://www.premiumbrand.com.pl/wp-content/uploads/2014/09/Premium-Brand-2016_miasta_raport_24-02-2016_short.pdf) [dostęp: 1.03.2017].
- TNS Global, 2013, *Postrzeganie miast wojewódzkich*, [http://www.tnsglobal.pl/wp-content/blogs.dir/9/files/2014/03/K.077\\_Postrzeganie-miast-wojewodzkich\\_O08a-13.pdf](http://www.tnsglobal.pl/wp-content/blogs.dir/9/files/2014/03/K.077_Postrzeganie-miast-wojewodzkich_O08a-13.pdf) [dostęp: 1.03.2017].
- Wang, Y., 2008, *Collaborative Destination Marketing: Roles and Strategies of Convention and Visitors Bureaus*, Journal of Vacation Marketing, vol. 14(3), pp. 191-209.



## SPIS TABEL I WYKRESÓW

|  |    |
|--|----|
| Wykres 1. Ranking miast pod względem konkurencyjności na rynku spotkań międzynarodowych (CIMI) ..... | 5  |
| Wykres 2. Wartości wskaźników sfer dla miast .....   | 6  |
| Wykres 3. Dendrogram .....   | 8  |
| Wykres 4. Wykres odległości wiązania względem etapów wiązania .....                                  | 8  |
| Wykres 5. Wymiary konkurencyjności Warszawy na rynku spotkań .....                                   | 9  |
| Wykres 6. Wymiary konkurencyjności Krakowa na rynku spotkań .....                                    | 10 |
| Wykres 7. Wymiary konkurencyjności Wrocławia i Poznania na rynku spotkań .....                       | 11 |
| Wykres 8. Wymiary konkurencyjności Katowic na rynku spotkań .....                                    | 12 |
| Wykres 9. Wymiary konkurencyjności Bydgoszczy, Gdańska, Łodzi i Torunia na rynku spotkań .....       | 13 |
| Wykres 10. Wymiary konkurencyjności Kielc i Lublina na rynku spotkań .....                           | 14 |
| Wykres 11. Forma organizacyjna polskich i zagranicznych convention bureaux .....                     | 15 |
| Wykres 12. Ważność zadań polskich convention bureaux .....   | 17 |
| Wykres 13. Stopień realizacji zadań polskich convention bureaux .....                                | 18 |
| Wykres 14. Macierz IPA dla polskich convention bureaux .....   | 20 |
| Wykres 15. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – zadania .....               | 22 |
| Wykres 16. Macierz IPA dla polskich i zagranicznych convention bureaux – role .....                  | 23 |
| Wykres 17. Macierz IPA dla polskich convention bureaux i liderów rankingu ICCA .....                 | 25 |
| <br>   |    |
| Tabela 1. Wymiary i kategorie konkurencyjności miasta na rynku spotkań .....                         | 31 |
| Tabela 2. Źródła danych wykorzystanych w badaniu konkurencyjności polskich miast .....               | 32 |
| Tabela 3. Role i zadania convention bureau .....   | 36 |