

**Stowarzyszenie na Rzecz Badania,
Rozwoju i Promocji Turystyki**



ANALIZA EKONOMICZNO- SPOŁECZNA PRZEMYSŁU SPOTKAŃ W WARSZAWIE

Warszawa, 2025

Redaktor naukowy:
prof. dr hab. Ewa Dziedzic

Autorzy tekstu:
dr hab. Ewa Dziedzic, prof. SGH
dr hab. Teresa Skalska, prof. SGTiH
dr Maciej Dębski, prof. SAN

Opracowanie edytorskie: Witold Bartoszewicz

Praca wykonana na zlecenie Stołecznego Biura Turystyki.

Spis treści

Wprowadzenie	7
CZĘŚĆ 1. CHARAKTERYSTYKA PRZEMYSŁU SPOTKAŃ	9
1.1 Przemysł spotkań i jego struktura	9
1.2. Przesłanki rozwoju przemysłu spotkań	14
1.3. Interesariusze przemysłu spotkań	18
1.3.1. Pierwszorzędni wewnętrzni interesariusze	19
1.3.2. Pierwszorzędni zewnętrzni interesariusze	19
1.3.3. Drugorzędni zewnętrzni interesariusze	20
1.4. Trendy w zakresie przemysłu spotkań	20
1.5. Czynniki kształtujące konkurencyjność destynacji	24
1.6. Charakterystyka ilościowa rynku spotkań	25
CZĘŚĆ 2. WPŁYW PRZEMYSŁU SPOTKAŃ NA ROZWÓJ MIAST	33
2.1. Efekty ekonomiczne	33
2.2. Efekty wizerunkowe	37
2.3. Efekty społeczne	40
2.4. Cele strategiczne w dokumentach planistycznych	44
CZĘŚĆ 3. POTENCJAŁ PRZEMYSŁU SPOTKAŃ W WARSZAWIE	47
3.1. Struktura podmiotowa	47
3.2. Partnerzy i interesariusze	49
3.3. Baza noclegowa i konferencyjno-eventowa	53
3.4. Oferta czasu wolnego. Gastronomia	58
3.6. Podaż usług przemysłu spotkań	59
CZĘŚĆ 4. KONKURENCYJNOŚĆ WARSZAWY NA RYNKU SPOTKAŃ	68
4.1. Czynniki wpływające na konkurencyjność Warszawy	68
4.1.1. Dostępność komunikacyjna – stan obecny i perspektywy	68
4.1.2. Otoczenie polityczne, społeczne, instytucjonalne i prawne – stan obecny i perspektywy	74
4.1.3. Zgodność z zasadami zrównoważonego rozwoju	76
4.1.4. Wizerunek Warszawy	81
4.2. Pozycja i udział Warszawy w rynku krajowym i zagranicznym	86
CZĘŚĆ 5. WKŁAD PRZEMYSŁU SPOTKAŃ W ROZWÓJ WARSZAWY	95
5.1. Bezpośrednie efekty ekonomiczne	95
5.2. Pośrednie efekty ekonomiczne	107
CZĘŚĆ 6. ANALIZA SWOT	112
CZĘŚĆ 7. PODSUMOWANIE	118
7.1. Czynniki rozwoju branży spotkań w Warszawie	118
7.2. Potencjał przemysłu spotkań w Warszawie	119
7.3. Konkurencyjność Warszawy na rynku spotkań	120
7.4. Wkład przemysłu spotkań w rozwój miasta	121
7.4.1. Ekonomiczne efekty bezpośrednie	121
7.4.2. Ekonomiczne efekty pośrednie	122

7.4.3. Efekty społeczne	123
7.5. Analiza SWOT/TOWS.....	123
CZĘŚĆ 8. REKOMENDACJE	125
ANEKS	131
Metodyka badania przeprowadzonego w ramach analizy	131
Spis tabel.....	133
Spis rysunków	135
Bibliografia	136

Wprowadzenie

Warszawa jest nie tylko liderem przemysłu spotkań w Polsce, ale pretenduje również do pełnienia ważnej, jeśli nie dominującej roli w Europie Środkowo-Wschodniej. Z raportu Polskiej Organizacji Turystycznej – Poland Convention Bureau *Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2025* (POT PCB 2025) wynika, że w 2024 roku w wydarzeniach zgłoszonych przez Warsaw Convention Bureau (WCB) wzięło udział blisko 2,5 mln osób. Polska zajęła 19. miejsce w rankingu International Congress and Convention Association (ICCA) oraz 23. miejsce w rankingu Union of International Associations (UIA). Potwierdza to ważną pozycję miasta na rynku międzynarodowym. Nie ulega wątpliwości, że organizacja spotkań ma wpływ na gospodarkę kraju i gospodarki lokalne. Tworzy miejsca pracy, generuje podatki, wartość dodaną, uczestniczy w tworzeniu PKB oraz przyczynia się do kształtowania wizerunku miasta. Warszawa aspiruje do roli ważnego centrum turystyki biznesowej, pomimo braku wyspecjalizowanego centrum kongresowego. Ogranicza to potencjał rozwoju wydarzeń wielodniowych i międzynarodowych, co z całą pewnością niekorzystnie wpływa na konkurencyjność miasta w skali europejskiej.

Raport został przygotowany w celu oceny znaczenia gospodarczego i społecznego przemysłu spotkań w Warszawie. Analiza opiera się na dostępnych badaniach, danych statystycznych dotyczących popytu i podaży w branży, a także na opiniach ekspertów zebranych poprzez wywiady pogłębione i metodę delficką. Raport stanowi pogłębione, wieloaspektowe badanie znaczenia przemysłu spotkań dla Warszawy. Obejmuje analizę gospodarczych i społecznych korzyści, rolę miasta jako głównego ośrodka wydarzeń w Polsce, ocenę zasobów i braków infrastrukturalnych oraz potrzebę lepszego dostępu do danych. Zawiera rekomendacje działań na krótki i długi okres, a także analizę wpływu branży na gospodarkę z wykorzystaniem metodyki rachunku satelitarnego turystyki. Uwzględnia znaczenie dla zrównoważenia funkcji turystycznej, rozpoznawalności i budowania marki miasta oraz korzyści dla lokalnych interesariuszy, w tym mieszkańców.

Opracowanie składa się z ośmiu części, z których dwie pierwsze zostały poświęcone charakterystyce przemysłu spotkań jako obszaru działalności gospodarczej oraz analizie jego wpływu na rozwój miast. W pozostałych częściach skoncentrowano się na Warszawie pogłębiając takie zagadnienia, jak: 1) potencjał przemysłu spotkań w Warszawie, 2) konkurencyjność Warszawy na krajowym i zagranicznym rynku spotkań, 3) wkład przemysłu spotkań w rozwój Warszawy. Przeprowadzone badania (zarówno własne badania empiryczne, jak i analiza danych wtórnych) doprowadziły do sporządzenia analizy SWOT dla przemysłu spotkań w Warszawie, pozwoliły również na wskazanie szeregu rekomendacji działań, które powinny wpłynąć zarówno na lepsze wykorzystanie potencjału Warszawy dla przemysłu

spotkań, jak i opracować plan promocji miasta jako destynacji MICE i długofalowych działań z zakresu zrównoważonego rozwoju. Są one także uzasadnieniem do podjęcia ważnych decyzji co do rozwoju infrastruktury, w tym budowy wielofunkcyjnego centrum kongresowego w mieście.

Projekt został przygotowany na zlecenie miasta stołecznego Warszawy, reprezentowanego przez Stołeczne Biuro Turystyki. Jego realizacja była możliwa m.in. dzięki merytorycznemu wsparciu Zleceniodawcy oraz Warszawskiej Organizacji Turystycznej, pomocy organizacyjnej tych instytucji oraz udostępnieniu szeregu niezbędnych danych źródłowych.

Autorzy kierują również serdeczne podziękowania wszystkim ekspertom, którzy wzięli udział w badaniu metodą delficką. Ich wiedza, doświadczenie i zaangażowanie były kluczowe dla jakości i trafności uzyskanych wniosków.

CZĘŚĆ 1.

CHARAKTERYSTYKA PRZEMYSŁU SPOTKAŃ

1.1 Przemysł spotkań i jego struktura

Spotkania są częścią normalnej aktywności ludzi, ale ich cel, liczba uczestników i miejsce są silnie zróżnicowane. W miarę wzrostu popularności takich spotkań wykształciła się grupa podmiotów wyspecjalizowanych w obsłudze spotkań i ich uczestników. W literaturze przedmiotu działalność tę określa się za pomocą różnych terminów, wśród których najpopularniejsze to MICE (*meetings, incentives, conventions, exhibitions*), przemysł (branża) spotkań (*meetings industry*) i przemysł wydarzeń (*events industry*). Pojęcia te często używane są wymiennie, ale ich zakres nie jest tożsamy. Najszerzy charakteryzuje przemysł wydarzeń, którego elementem są różnego rodzaju spotkania oraz imprezy kulturalne i sportowe, natomiast MICE i przemysł spotkań obejmują tylko wydarzenia o charakterze biznesowym, naukowym i kulturalno-społecznym. Różnica między MICE a przemysłem spotkań sprowadza się do ujmowania podróży motywacyjnych. Są częścią MICE, ale nie wchodzą one w zakres przemysłu spotkań, o ile nie obejmują zorganizowanych spotkań grupowych (Borodako i wsp. 2015; Celuch op. 2016; Celuch i wsp. 2017).

W literaturze przedmiotu brakuje szczegółowo zdefiniowanej klasyfikacji wydarzeń tworzących przemysł spotkań (Borodako i wsp. 2015), ale na podstawie różnych źródeł można zestawiać następującą listę:

- kongresy i konferencje, które można podzielić według ich celu na konferencje naukowe, branżowe, poświęcone rozwojowi zawodowemu lub osobistemu oraz networkingowe (Global Conference 2025);
- konwencje – wydarzenia o charakterze politycznym lub polityczno-gospodarczym, szczególną ich odmianą są masowe spotkania polityczno-gospodarcze z udziałem wpływowych osobistości, określane mianem forum, np. World Economic Forum w Davos, czy Forum Ekonomiczne w Karpaczu;
- zgromadzenia ogólne – spotkania wynikające z regulacji prawnych i statutów przedsiębiorstw lub organizacji;
- szkolenia i warsztaty;
- wydarzenia motywacyjne – ich celem jest budowanie lojalności pracowników, klientów lub interesariuszy, niekiedy zawierają elementy szkoleniowe, służą też konsolidacji zespołów pracowniczych lub innych grup społecznych, mogą być formą nagrody lub bonusu skłaniającego do większego zaangażowania;
- ceremonie wręczenia nagród i inne wydarzenia związane z PR;

- targi przeznaczone dla profesjonalistów (zamknięte) lub szerokiej publiczności, część wydarzeń tego typu jest podzielona na dni tylko dla profesjonalistów i dni otwarte dla wszystkich zainteresowanych;
- demonstracje produktów;
- wystawy o różnym charakterze, prezentujące osiągnięcia techniczne, społeczne itp.
- wydarzenia integracyjne, przeznaczone dla grup zawodowych, rodzinnych, osób o określonych zainteresowaniach lub wydarzenia hobbystyczne, przykładem mogą być giełdy minerałów, wystawy zwierząt, roślin itp.

Cechą, która określa charakter spotkań jest także ich zasięg terytorialny, od wydarzeń lokalnych, przez regionalne, krajowe, międzynarodowe i globalne. Część spotkań organizowana jest z myślą o lokalnych uczestnikach. Dotyczy to szczególnie aglomeracji, w których jest duży rynek konsumencki, a także duży potencjał dla wydarzeń o charakterze naukowym, branżowym lub społecznym, co wynika z liczby zlokalizowanych tam podmiotów.

Większy zasięg terytorialny oznacza konieczność dojazdu do miejsca wydarzenia oraz zapewnienia warunków do krótszego lub dłuższego pobytu w miejscu, w którym odbywa się wydarzenie. W tej części przemysł spotkań staje się elementem zjawiska turystyki, o ile uczestnik wydarzenia spełnia kryteria definicji odwiedzającego, tj. nie jest wynagradzany przez podmiot zarejestrowany w odwiedzanym miejscu (Parlament Europejski 2011). Wpływ spotkań na turystykę zależy od liczby ich uczestników oraz tego, jacy uczestnicy przyjeżdżają z zewnątrz. W przypadku spotkań przeznaczonych dla miejscowej publiczności mogą to być przyjazdy zaproszonych prelegentów, wystawców, sponsorów lub właścicieli spotkania i wówczas ich wkład w wyniki turystyki będzie niewielki. Spotkania o zasięgu ponadlokalnym zwykle generują znacznie większy ruch turystyczny obejmujący także przyjazdy uczestników-jednodniowych odwiedzających lub turystów, zależnie od docelowej publiczności i czasu trwania wydarzenia. Rodzaj wydarzenia i tematyka wpływają na skalę jego oddziaływania. Może to być wydarzenie niszowe, popularne lub masowe, co zwykle znajduje odzwierciedlenie w liczbie uczestników. Najczęściej przyjmowanym kryterium uznania spotkania za element przemysłu spotkań jest udział co najmniej 10 osób i czas trwania obejmujący minimum cztery godziny. Dodatkowym kryterium jest korzystanie z wynajętego pomieszczenia (UNWTO 2006, s. xii). Jest to umowna dolna granica liczebności spotkań, natomiast górna granica jest nieokreślona, a niektóre wydarzenia mają po kilkanaście tysięcy uczestników. Dużą liczbą uczestników charakteryzują się zazwyczaj targi, konwencje, spotkania o charakterze forum oraz niektóre wystawy. Kryterium segmentacji spotkań jest rodzaj uczestników, do których jest skierowane. Mogą to być przedstawiciele środowiska biznesowego, członków stowarzyszeń (profesjonalnych i innych), środowiska naukowego oraz grup określanych anglojęzycznym akronimem SMERF (*social, military, educational, religious, fraternal* – społeczny, militarny, edukacyjny, religijny, bractwa) (Sage 2023).

Niezależnie od typu i rodzaju wydarzenia, ich organizacja zawiera szereg wspólnych elementów. Należy do nich m.in. projektowanie i planowanie wydarzeń, zarządzanie obiektami, zakwaterowanie i catering, usługi transportowe, wsparcie audiowizualne i technologiczne, usługi rejestracyjne, programy podróży motywacyjnych, działania team buildingowe, tłumaczenia i szereg innych (Cvent 2025; EVENT MODEL 2025).

Tabela 1.1. Etapy realizacji wydarzeń w ramach przemysłu spotkań

Etap	Zadania do realizacji/działania
Projektowanie i planowanie wydarzenia	Ustalenie tematyki, contentu, szczegółowego programu (łącznie z programem rekreacyjnym), wybór keynote speakers Zatwierdzenie spotkania Wdrożenie platformy zarządzającej wydarzeniem i mobilnej aplikacji wspomagającej zarządzaniem wszystkimi aspektami wydarzenia Przyjęcie KPI Planowanie budżetu Poszukiwanie i wybór venue Poszukiwanie dostawców usług częściowych, cateringu Rezerwacja miejsc noclegowych Tworzenie schematów miejsca, interaktywnych planów miejsca, fotografii, filmów Tworzenie systemu bezpieczeństwa danych, w tym danych osobowych uczestników
Działania marketingowe, promowanie	Rejestracja: tworzenie spersonalizowanych procesów rejestracji, wybór danych, które powinny być uwzględnione w rejestracji, zapewnienie bezpieczeństwa przetwarzania płatności. Tworzenie stron internetowych, przygotowanie materiałów promocyjnych Marketing bezpośredni, mailing Sponsoring, PR Kontakty z prelegentami w zakresie logistyki wydarzenia Komunikacja, logistyka kontaktów z wystawcami
Realizacja: dzień wydarzenia	Rejestracja uczestników, identyfikatory, materiały potrzebne w czasie wydarzenia, stanowiska do rejestracji samoobsługowej, formularze rejestracyjne, długopisy i broszury informacyjne Networking (pomoc uczestnikom we wzajemnym nawiązaniu kontaktów oraz ze sponsorami i osobami obsługującymi wydarzenie), tworzenie aplikacji ułatwiającej wzajemne kontakty online Doświadczenia wirtualne, wirtualne boty, filmy Webinaria Zarządzanie ryzykiem: ubezpieczenia, konsultacje prawne, bezpieczeństwo Ochrona
Działania „po”	Pomiar rentowności ROI (<i>return on investment</i> - zwrot z inwestycji) Integracja danych dotyczących wydarzenia z innymi działami (np. sprzedaży i marketingu)

Etap	Zadania do realizacji/działania
	Przygotowywanie raportów. Wnioski na podstawie danych dotyczących wydarzenia, obliczenie zwrotu z inwestycji, realizacja KPI, zarządzanie kosztami, wyciąganie wniosków strategicznych dotyczących wydarzeń. Badanie opinii uczestników, śledzenie i ocena działań uczestników, interakcje, aktywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.cvent.com/>; 12.05.2025; *Event Management Body of Knowledge EMBOK MODEL* <https://embok.org/index.php/embok-model>; 20.05.2025.

Struktura organizacyjna przemysłu spotkań jest wielowymiarowa obejmuje różne podmioty. Kluczowi gracze to biura kongresów i konferencji, profesjonalni organizatorzy konferencji, wystaw, obiekty, w których odbywają się wydarzenia (*venues*), dostawcy zakwaterowania i wyżywienia (firmy cateringowe).

Tabela 1.2. Struktura podmiotowa przemysłu spotkań i elementy oferty

Interesariusze: segmenty	Wykonawcy/nabywcy
Segment I Planiści spotkań/konferencji	Pracownicy korporacji wyznaczeni do spraw podróży
Segment II Profesjonalni organizatorzy konferencji i kongresów	Organizatorzy podróży motywacyjnych. Firmy organizatorskie w miejscach docelowych — DMC (Destination Marketing Company) Agencje zajmujące się wyszukiwaniem miejsc na wydarzenie.
Segment III Profesjonalni dostawcy usług	a) przewoźnicy, linie lotnicze, kolej, transport promowy, samochodowy b) baza noclegowa i konferencyjna: – ośrodki szkoleniowe; – centra kongresowe, konferencyjne; – uczelnie w zakresie oferowania sal konferencyjnych; – centra wystawowe i targowe; – inni gestorzy sal konferencyjnych, np. zamki, pałace i inne; c) usługi gastronomiczne (np. sale bankietowe, restauracje, firmy cateringowe); d) sektor atrakcji turystycznych: – organizatorzy rozrywki i rekreacji; – podmioty/dostawcy usług czasu wolnego (np. galerie, muzea, instytucje kultury); e) dostawcy usług audiowizualnych i innych (np. w zakresie organizacji wydarzeń hybrydowych czy wirtualnych); f) tłumacze; g) hostessy; h) ochrona.
Segment IV Nabywcy	Firmy, korporacje, instytucje rządowe i pozarządowe, partie polityczne, osoby fizyczne
Inni	Rynek korporacji oraz instytucji i stowarzyszeń Inne podmioty Convention bureaus, media branżowe, stowarzyszenia branży przemysłu spotkań

Źródło: opracowanie własne na podstawie Paliś B., Kubińska-Jabcoń E., Niekurzak M. (2022).

Podstawowe podmioty zaangażowane w realizację zadań w zakresie przemysłu spotkań są zaliczone w PKD 2025 do podklasy 82.30.Z (Działalność związana z organizacją targów, wystaw i kongresów). Uwzględniona jest tam sprawozdawczość jednostek, których działalność obejmuje organizację, promocję oraz zarządzanie różnego typu wydarzeniami, takimi jak targi, konferencje, wystawy, kongresy oraz spotkania biznesowe. W zakres tej działalności wchodzi również kompleksowe zarządzanie obiektami, w których odbywają się te imprezy, co wiąże się z zapewnieniem niezbędnego personelu do ich obsługi. Firmy działające w ramach tej podklasy zajmują się nie tylko przygotowaniem logistycznym i technicznym wszystkich aspektów wydarzenia, ale również promocją, która ma na celu przyciągnięcie jak największej liczby uczestników i potencjalnych klientów¹. Jednostki deklarujące swoją działalność w ramach podklasy 82.30.Z. wskazują bardzo szeroki zakres swoich usług, począwszy od typowej obsługi targów, konferencji, wystaw, kongresów i spotkań, realizowanych zarówno w warunkach realnych, jak i hybrydowych oraz online, poprzez zarządzanie obiektami i personelem, aż po pełne spektrum usług marketingowych, prowadzenie kampanii edukacyjnych i badań ewaluacyjnych². Zdarza się, że podmioty zajmujące się organizacją wydarzeń klasyfikowane są ponadto w podklasie 79.12.Z (Działalność organizatorów turystyki).

Ważnym elementem struktury organizacyjnej przemysłu spotkań są międzynarodowe stowarzyszenia zrzeszające zarówno bezpośrednich usługodawców (np. centra kongresowe, linie lotnicze), jak i Convention Bureaux. Organizacje takie, jak International Congress and Convention Association (ICCA), czy też Union of International Associations (UIA) odgrywają istotną rolę we wspieraniu organizatorów, ułatwianiu kontaktów, dostarczaniu informacji i analiz, oraz kształtowaniu przyszłości sektora MICE.

W skład międzynarodowego stowarzyszenia ICCA wchodzi 18 podmiotów z Polski:

- 8 miejskich i regionalnych Convention Bureaux: Poznań, Warszawa, Wrocław, Łódź, Kraków oraz regionalne z Gdańska, z woj. lubelskiego oraz śląskiego;
- 4 centra kongresowe i targowe: Centrum Kongresowe ICE Kraków, Międzynarodowe Centrum Kongresowe w Katowicach, Pałac Kultury i Nauki w Warszawie, Centrum Kongresowe w Poznaniu³;
- 1 linia lotnicza: Polskie Linie Lotnicze LOT;
- 2 Profesjonalnych Organizatorów Kongresów (PCO): Symposium Cracoviense i Mazurkas Travel Congress and Conference Bureau;

¹ <https://www.bizraport.pl/> [25.07.2025]

² Na podstawie deklaracji zawartych w KRS.

³ <https://portal.iccaworld.org/member-suppliers/27.12.2025>

- Polska Organizacja Turystyczna (POT) i jej wyspecjalizowane Biuro Spotkań i Wydarzeń - Poland Convention Bureau.

Członkiem Union of International Associations (UIA) jest POT i działające w jej ramach Poland Convention Bureau. W Polsce istotną funkcję wspierającą branżę MICE ma ponadto uruchomiony w 2025 roku w ramach POT Promocyjny Program Wsparcia dla Spotkań i Wydarzeń⁴).

1.2. Przesłanki rozwoju przemysłu spotkań

Podobnie, jak w innych dziedzinach podstawową przesłanką rozwoju przemysłu spotkań jest zainteresowanie potencjalnych uczestników udziałem w tego typu wydarzeniach.

To zainteresowanie jest wypadkową trzech czynników: cech osobowości i zainteresowań danej osoby, wpływu osób bliskich i grup odniesienia oraz czynników otoczenia. Te ostatnie oddziałują pośrednio na kształtowanie uwarunkowań personalnych i interpersonalnych, a także bezpośrednio wpływają pozytywnie lub negatywnie na decyzję o uczestnictwie. Opperman i Chon (1997) zaproponowali podzielenie tych czynników na trzy grupy:

- związane z sytuacją danej osoby – autorzy wyróżnili tu np. koszt uczestnictwa w powiązaniu z dochodami i dysponowanie niezbędnym zasobem czasu; problemem może być też wybór określonego wydarzenia, jeśli w krótkim czasie pojawia się kilka interesujących propozycji;
- związane z cechami wydarzenia – udział prominentnych mówców, możliwość nawiązania lub podtrzymania kontaktów z innymi osobami, dostęp do najnowszych rozwiązań;
- związane z miejscem wydarzenia – to jego dostępność i koszt dojazdu, klimat oraz wizerunek tego miejsca.

Precyzyjne wskazanie czynników personalnych jest utrudnione, ponieważ są one silnie zindywidualizowane. Można jednak określić, jakie są oczekiwania związane z uczestnictwem w wydarzeniach wchodzących w zakres przemysłu spotkań. Oczekiwania te w dużym stopniu uzależnione są od charakteru spotkania i roli, jaką pełni dana osoba. Można wyróżnić trzy zasadnicze grupy uczestniczące w spotkaniach i wydarzeniach:

- inicjatorów zwanych właścicielami wydarzenia, którzy decydują o jego organizacji oraz podejmują ostateczne decyzje dotyczące lokalizacji, czasu trwania, usługodawców itp.;
- uczestników kluczowych, czyli osoby, których obecność ma duży wpływ na zainteresowanie danym wydarzeniem: kluczowi mówcy, znane osoby ze świata gospodarki, mediów, polityki oraz wystawcy i sponsorzy;

⁴ <https://www.pot.gov.pl/pl/pcb/news/promocyjny-program-wsparcia-dla-spotkan-i-wydarzen-ppwdsw>

- pozostałych uczestników, np. odwiedzających targi lub wystawy, uczestników konferencji i spotkań.

Podstawowe znaczenie dla rozwoju przemysłu spotkań mają decyzje podejmowane przez właścicieli wydarzeń i ich uczestników. Dla właścicieli i wspomagających ich organizatorów kluczowe jest zrozumienie motywacji uczestników do udziału w wydarzeniu oraz czynników, które wpływają na podjęcie decyzji o uczestniczeniu lub nieuczestniczeniu. W literaturze przedmiotu brak kompleksowego ujęcia tego zagadnienia w odniesieniu do poszczególnych rodzajów wydarzeń (Houdement i wsp. 2017) niemniej na podstawie przeglądu literatury i opracowań branżowych można wyróżnić podstawowe oczekiwania związane z udziałem w wydarzeniach według typologii zaproponowanej przez Oppermana i Chona (1977).

Tabela 1.3. Przestanki uczestniczenia w spotkaniach i wydarzeniach według rodzaju spotkań

Czynniki wpływające na uczestnictwo	Spotkania biznesowe	Spotkania naukowe	Targi i wystawy	Spotkania stowarzyszeń
Cechy wydarzenia				
Możliwość dzielenia się wiedzą	✓	✓		✓
Nowe idee pomagające w pracy	✓			✓
Potwierdzenie dotychczasowych wyników pracy	✓	✓		✓
Innowacje	✓		✓	
Nowe kontakty	✓	✓	✓	✓
Globalna perspektywa	✓	✓	✓	✓
Nowe poczucie celu	✓	✓		✓
Wsparcie kariery	✓	✓		
Nowe możliwości współpracy naukowej		✓		
Nowe możliwości współpracy biznesowej	✓	✓	✓	
Wzmocnienie wizerunku marki			✓	
Budowanie prestiżu przedsiębiorstwa/organizacji/osobistego	✓	✓	✓	
Wprowadzenie na rynek nowego produktu			✓	
Świadectwo zaangażowania społecznego			✓	✓
Zwiedzanie		✓		✓
Cechy miejsca wydarzenia				
Jakość obiektów wystawowych			✓	
Umiejętności marketingowe organizatorów			✓	
Łatwość dojazdu	✓	✓	✓	✓

Czynniki wpływające na uczestnictwo	Spotkania biznesowe	Spotkania naukowe	Targi i wystawy	Spotkania stowarzyszeń
Koszt wynajęcia obiektu			✓	
Wykorzystanie ekologicznych produktów i usług	✓	✓	✓	✓
Bezpieczne otoczenie	✓	✓	✓	✓
Pozytywny wizerunek miejsca/własne doświadczenia	✓	✓	✓	✓
Uwarunkowania personalne				
Koszt/możliwość uzyskania dofinansowania	✓	✓	✓	✓
Czas	✓	✓		✓
Odległość	✓			✓
Zobowiązania rodzinne				✓

Źródło: opracowanie własne na podstawie Foley i wsp. 2011; Lou i Huang 2023; Rittichainuwat, B., N. i wsp. 2001; Mitchell i wsp. 2016; Hauss 2021; Fenich i wsp. 2014.2

W tabeli 1.3 przedstawiono czynniki wpływające na zainteresowanie uczestnictwem w spotkaniach biznesowych, naukowych i społecznych oraz w targach. Jest to kompilacja wyników różnych badań ilościowych i jakościowych. W części dotyczącej cech określonego wydarzenia wskazano, czego oczekują poszczególne grupy uczestników. Oczekiwania te są w dużym stopniu zbieżne dla wszystkich analizowanych segmentów i powtarzały się w cytowanych badaniach, chociaż ich pozycja była zróżnicowana. Cechy wydarzenia mają uniwersalny charakter i wskazują, jakie wartości są poszukiwane przez osoby, które decydują na wzięcie w nich udziału. Cechy miejsca wydarzenia dotyczą obiektów, w których się odbywają oraz miejscowości, gdzie zostały zlokalizowane. Zwraca uwagę znaczenie dojazdu, kosztu organizacji oraz znaczenie pozytywnego wizerunku jako czynników wpływających na decyzję o udziale. Koreponduje to z przesłankami osobistymi, wśród których wymieniono koszt udziału, czas i odległość od miejsca wydarzenia. W przypadku uwarunkowań osobistych koszt może być modyfikowany przez ewentualne dofinansowanie wyjazdu, zatem istnienie i skala źródeł takiego dofinansowania jest istotnym czynnikiem rozwoju branży spotkań.

Na kształtowanie się czynników wpływających na uczestnictwo w spotkaniach wpływają zmiany w otoczeniu. Badanie metodą Delphi, które przeprowadzili autorzy opracowania, zidentyfikowało czynniki makrootoczenia o istotnym wpływie na rozwój przemysłu spotkań. Jego wyniki przedstawiono w tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Czynniki makrootoczenia wpływające na rozwój przemysłu spotkań

Czynniki	Wpływ na przemysł spotkań: 3 wysoki, 2 średni, 1 niski		
	Średnia	Odchylenie	Mediana
Ekonomiczne			
Wysoka stopa inflacji (globalnej), skutkująca zmniejszeniem popytu na „spotkania”, ze względu na rosnący koszt uczestnictwa w nich	2,67	0,71	3
Wysokie koszty operacyjne po stronie usługodawców dla przemysłu spotkań, skutkujące wyższymi cenami ich usług	2,78	0,44	3
Problemy z zatrudnieniem pracowników/niestabilny rynek pracy, wysoka rotacja pracowników	2,67	0,50	3
Rosnący handel zagraniczny będzie wymuszał większą liczbę spotkań	2,33	0,50	2
Spowolnienie gospodarcze/spadek tempa PKB	2,89	0,33	3
Zmniejszenie budżetów firm na wydarzenia/budżetów marketingowych	2,67	0,71	3
Technologiczne			
Przeniesienie większej liczby spotkań do sieci w wyniku rozwoju technologii komunikacyjnych i platform eventowych	2,78	0,44	3
Rozwój sztucznej inteligencji i ograniczenie liczby spotkań	2,22	0,44	2
Rozwój infrastruktury transportowej wpłynie pozytywnie na łatwość organizacji spotkań	2,44	0,73	3
Wzrost automatyzacji i robotyzacji procesów w obiektach turystycznych i zniechęcenie części potencjalnych nabywców usług	1,78	0,67	2
Trudność z implementacją nowych technologii w starszych obiektach i brak adaptacji do nowych rozwiązań technologicznych po stronie usługodawców	2,33	0,71	2
Zagrożenia związane z cyberbezpieczeństwem	2,11	0,78	2
Polityczne i społeczne			
Rosnąca presja migracyjna i zaostrzenie polityki wizowej	2,33	0,71	2
Zrównoważony rozwój i wzrost świadomości ekologicznej	2,67	0,50	3
Konflikty zbrojne, niestabilność polityczna w regionie	2,89	0,33	3
Znacząca liczba kontaktów on-line spowoduje nasilenie chęci do spotkań bezpośrednich	2,22	0,44	2
Obawy o bezpieczeństwo podróży (pandemie, terroryzm)	2,56	0,53	3

Źródło: opracowanie własne

Jako zagrożenie wskazywany jest wzrost kosztów po stronie usługodawców i zmniejszenie dochodów potencjalnych uczestników oraz niestabilność polityczna. To podstawowe czynniki, które zdaniem panelistów uczestniczących w badaniu Delphi zagrażają rozwojowi przemysłu spotkań. Problemem może być też zaostrzanie polityki wizowej, związane z kryzysem migracyjnym. Wpływ czynników technologicznych został oceniony niejednoznacznie. Z jednej strony rozwój narzędzi i kontaktów za pośrednictwem kanałów informatycznych postrzegany jest jako zagrożenie. Z drugiej wskazywano, że kontakty on-line mogą stymulować zainteresowanie osobistymi spotkaniami. Lepsza infrastruktura transportowa została oceniona jako czynnik sprzyjający, podobnie jak rozwój handlu zagranicznego.

Na kształt spotkań wpływają także zmiany demograficzne, dotyczy to przede wszystkim wartości poszukiwanych w ramach spotkań oraz rozwiązań organizacyjnych i technologicznych. Obecnie dokonuje się zmiana pokoleniowa związana z coraz szerszym udziałem pokolenia milenialsów i pokolenia Z, których wpływ na kształt przemysłu spotkań nie jest jeszcze dostatecznie zbadany i jednoznaczny (Fenich i wsp. 2014; Pavluković i wsp. 2023).

1.3. Interesariusze przemysłu spotkań

Wydarzenia, które tworzą przemysł spotkań angażują zróżnicowane grupy osób, których współdziałanie lub jego brak decydują o sukcesie wydarzenia, ewentualnie jego braku. Obok wymienionych w poprzednim punkcie właścicieli spotkań, ich uczestników i organizatorów są to zwykle także dostawcy usług, a w przypadku masowych wydarzeń, mieszkańcy, którzy muszą znosić utrudnienia w ruchu drogowym. Pogodzenie interesów wszystkich tych grup jest kluczowe i dlatego konieczna jest ich identyfikacja w odniesieniu do każdego konkretnego wydarzenia, jak i przemysłu spotkań jako całości. Użytecznym podejściem do osiągnięcia tego celu jest wykorzystanie teorii interesariuszy. Zgodnie z tą teorią interesariuszami są osoby lub grupy osób, na które oddziałują decyzje i działania podejmowane przez dany podmiot, oraz które z drugiej strony same mogą wpływać na jego aktywność (Pernecky 2015). Charakter tych oddziaływań może być zróżnicowany, od materialnego i finansowego, do wartości niematerialnych, takich jak wiedza, poczucie własnej wartości itp. Stosowane jest także szersze ujęcie, zgodnie z którym interesariusze to wszystkie osoby, grupy lub podmioty, które są zainteresowane wynikami przedsiębiorstwa lub projektu (Hendricks 2025).

W przypadku przemysłu spotkań liczba interesariuszy jest bardzo rozbudowana. W literaturze przedmiotu wyróżnia się często interesariuszy pierwszorzędnych i drugorzędnych.

Do pierwszej grupy zaliczani ci interesariusze, którzy mają bezpośredni związek z wynikami projektu, a do drugiej pośrednio wpływający na te wyniki (Yoon i Wang 2023). Inny podział wyróżnia interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, pochodzących spoza organizacji

(Hendricks 2025). Poniżej przedstawiono charakterystykę głównych grup interesariuszy w przemyśle spotkań w podziale na pierwszorzędnych i drugorzędnych.

1.3.1. Pierwszorzędni wewnętrzni interesariusze

- Zarząd organizacji-właściciela wydarzenia. Tą organizacją może być przedsiębiorstwo, stowarzyszenie, organizacja pozarządowa, instytucja państwowa, jednostka naukowa itd. Charakter organizacji przesądza o celach i charakterze spotkania. Są to zwykle osoby decyzyjne, jeśli chodzi o wybór miejsca i koszt spotkania. Mogą wywodzić się z miejsca spotkania lub z zewnątrz.
- Personel organizacji odpowiedzialny za organizację spotkania. Członkowie tego personelu mogą sami organizować spotkanie lub skorzystać z pomocy profesjonalnych organizatorów. Są również odpowiedzialni za przygotowanie przetargów lub zapytań ofertowych.
- Pracownicy, członkowie organizacji. Szczególnie w przypadku organizacji społecznych i stowarzyszeń aktywność członków i skłonność do udziału w spotkaniu decydują o jego sukcesie.

1.3.2. Pierwszorzędni zewnętrzni interesariusze

- Organizatorzy spotkań lub targów. Mogą wywodzić się z miejsca odbywania spotkania lub z zewnątrz. Mogą to być PCO, wyspecjalizowane biura podróży lub DMC. Ich rola w podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących spotkania jest ograniczona, natomiast mogą mieć decydujący głos w zakresie doboru dostawców usług.
- Lokalni partnerzy właściciela spotkania. W wielu przypadkach odgrywają istotną rolę w wyborze danej lokalizacji. Jest to też dla nich okazja do budowania własnej pozycji w środowisku, w którym działają.
- Zarządzający i personel miejsc, w których zlokalizowane jest wydarzenie. Są to centra kongresowe, wystawowe, hotele lub inne obiekty przydatne do organizacji spotkania. Ich zaangażowanie ma bardzo duży wpływ na sukces wydarzenia, przynajmniej, jeśli chodzi o jego stronę techniczno-usługową.
- Potencjalni uczestnicy wydarzenia, ich preferencje i możliwości finansowe. Są zwykle istotną przesłanką decyzji o wyborze i organizacji spotkania.
- Organizacje wspierające promocję i organizację spotkań, takie jak Convention Bureaux, czy w polskich warunkach regionalne lub lokalne organizacje turystyczne. Oprócz promocji destynacji mogą zapewniać materialne lub niematerialne wsparcie dla organizatorów spotkania.
- Władze miasta. Mogą zapewnić wsparcie logistyczne lub subwencje, mają też wpływ na regulacje dotyczące ruchu drogowego i bezpieczeństwo. W zamian mogą być zainteresowane efektami ekonomicznymi i pozaekonomicznymi wydarzeń odbywających się na ich terenie.

- Dostawcy usług, agencje wynajmujące sprzęt, personel itp. W tej grupie szczególną rolę odgrywają miejsca zakwaterowania i przedsiębiorstwa przewozowe, ponieważ to od jakości ich usług zależy sprawny przebieg spotkania.

1.3.3. Drugorzędni zewnętrzni interesariusze

- Lokalni mieszkańcy. Ich związki z wydarzeniem mogą być różnorakie. Dla osób przebywających w pobliżu dużego spotkania mogą pojawić się uciążliwości komunikacyjne. Jeśli jest to spotkanie otwarte, np. targi, to dla mieszkańców będzie to okazja do ciekawego lub użytecznego spędzenia czasu.
- Potencjalni sponsorzy, wystawcy wykorzystujący spotkanie do promocji własnej działalności. Pozyskanie sponsorów i ich cechy mogą przyczynić się do uatrakcyjnienia spotkania i poprawy jego wyników finansowych.
- Dostawcy usług uzupełniających, związanych z rozrywką, rekreacją, zwiedzaniem itp.
- Media. Komunikacja z mediami i ich zaangażowanie mają kluczowe znaczenie dla budowania zainteresowania poszczególnymi wydarzeniami i daną miejscowością jako miejscem odbywania wydarzeń. Ważne jest zaangażowanie mediów we wszystkich fazach spotkania, tj. przed, w trakcie i po spotkaniu.
- Sklepy i inne placówki odwiedzane przez uczestników spotkań.
- Turyści z innych segmentów. W okresie odbywania spotkań ceny, szczególnie usług noclegowych, są wyższe, co często sprawia, że powstrzymują się przed przyjazdem do danej miejscowości.

Identyfikacja interesariuszy poszczególnych spotkań pozwala z jednej strony maksymalizować korzyści z wydarzeń, a z drugiej unikać konfliktów, jeśli ich interesy są sprzeczne. Niewątpliwie największą grupę interesariuszy mają duże wydarzenia lub koncentracja w czasie mniejszych spotkań. Może to być źródłem konfliktów i nieporozumień, jeśli odbywają się na ograniczonej przestrzeni.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że trwała i stabilna współpraca oraz komunikowanie między interesariuszami jest warunkiem sukcesu poszczególnych spotkań i destynacji, w której się one odbywają. Dodatkowym czynnikiem sukcesu jest zakorzenienie interesariuszy w danym miejscu, ponieważ sprzyja to trwałej współpracy. Zaangażowanie i współpraca interesariuszy jest też warunkiem wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju przemysłu spotkań (Pernecky 2015; Yoon i Wang 2023).

1.4. Trendy w zakresie przemysłu spotkań

Kryzys wywołany przez pandemię COVID-19 był wielkim wstrząsem dla przemysłu spotkań. Restrykcje dotyczące mobilności, zakaz zgromadzeń, środki ostrożności zahamowały dynamiczny rozwój branży i postawiły jej przyszłość pod znakiem zapytania. Równocześnie intensywnie promowano rozwiązania technologiczne, które miały zastąpić bezpośrednie

kontakty międzyludzkie. Po wycofaniu ograniczeń przemysł spotkań zaczął się stopniowo odradzać, ale opisane wydarzenia nie pozostały bez wpływu na tempo wzrostu i format spotkań. Pozostały też pytania dotyczące przyszłości: jakie czynniki i w jakim kierunku będą wpływały na rozwój przemysłu wydarzeń. Pytania te są podejmowane przez organizacje działające w branży spotkań lub wspierające jej rozwój. Przygotowywane przez nie raporty opierają się na wywiadach lub ankietach skierowanych do osób zaangażowanych w przemysł spotkań. W tabeli 1.5. zestawiono wyniki prezentowane w wybranych raportach przygotowanych na lata 2024-2025.

Tabela 1.5. Prognozy dotyczące trendów w przemyśle spotkań

Amex GBT 2024	CVENT	Cendyn
Ogólne tendencje		
Wzrost liczby spotkań, szczególnie wewnątrz korporacyjnych i pokazów handlowych; korporacje z własną polityką wobec spotkań	Ogólnie dobre perspektywy, wzrost liczby spotkań Rosnąca rola funkcji marketingowej wydarzeń	
Wzrost znaczenia małych spotkań		Zdecydowana przewaga małych spotkań (do 200 osób), wzrost liczby wydarzeń z ponad 500 uczestnikami
Implementacja zasad zrównoważonego rozwoju		Implementacja zasad zrównoważonego rozwoju
Zdecydowana przewaga spotkań „twarzą w twarz”	Przewaga spotkań „twarzą w twarz”, ale technologie hybrydowe też bardzo ważne	
Personalizacja doznań uczestników		Personalizacja doznań uczestników
Wzrost budżetów na spotkania wolniejszy niż inflacja, skracanie czasu trwania jako dominująca taktyka	Konieczność ograniczania kosztów	Szczególnie dotkliwy wzrost kosztów posiłków i technologii Problem ograniczania kosztów spotkań bez pogorszenia jakości
Krótki czas przygotowania wydarzenia		
Bezpieczeństwo		Bezpieczeństwo
Rosnąca rola technologii przy wyborze ofert, organizacji i w trakcie spotkania	Wykorzystanie technologii do planowania spotkań, personalizacji doznań uczestników	Wykorzystanie i dostęp do technologicznych rozwiązań przy planowaniu wydarzenia i w trakcie jego realizacji
Miejsce wydarzenia		
Bezpieczeństwo związane z sytuacją polityczną		
Łatwy dojazd do miejsca wydarzenia		
Powiązanie z wymaganiami właściciela, np. preferowani dostawcy		

Amex GBT 2024	CVENT	Cendyn
Przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju (weryfikowalne)	Przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju i dostępności	Przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju (weryfikowalne)
Oferta 5- i 4-gwiazdkowych hoteli	Rosnące zainteresowanie nietypowymi miejscami spotkań	Zainteresowanie mniej znanymi, tańszymi destynacjami
	Oferta „bleisure” jako atut	Wellness jako cecha destynacji i obiektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Amex GBT 2024, Cvent 2024, Cendyn, Conference Direct 2025.

Z informacji zawartych w tabeli 1.5. wynika, że przewidywania dotyczące najbliższej przyszłości są optymistyczne, jeśli chodzi o wzrost liczby spotkań i ich uczestników. Mniej korzystnie wygląda sytuacja dotycząca wydatków na organizację spotkań. Zgodnie z przedstawionymi oczekiwaniami będą one rosły, ale presja inflacyjna będzie wymuszała bardzo oszczędne dysponowanie budżetami spotkań. Przeważać będą tradycyjne spotkania, ale wyposażenie umożliwiające organizację spotkań hybrydowych będzie ważnym atutem obiektów konferencyjnych. Generalnie technologie informatyczne będą odgrywać coraz większą rolę jako narzędzie organizacji spotkań, w tym ograniczania ich kosztów, jako element zarządzania spotkaniem, m.in. w celu personalizacji ich programu zgodnie z potrzebami poszczególnych uczestników oraz dostarczania unikalnych doznań. Wskazano również na znaczenie spotkań korporacyjnych, często wykorzystywanych do celów promocyjnych, co zwykle połączone jest z pokazami lub prezentacją produktów.

Ograniczenia budżetowe mogą wpłynąć na wybór miejsc odbywania konferencji. Lepszą pozycję na rynku mogą uzyskać destynacje o niższych cenach hoteli i innych usług, położone relatywnie blisko miejsc zamieszkania potencjalnych uczestników i dostępne za pomocą bezpośrednich połączeń lotniczych, ewentualnie kolejowych. Może to spowodować pewne usztywnienie w zakresie wyboru miejsc spotkań – ograniczenie ich do już sprawdzonych opcji, miejsc, gdzie zlokalizowane są filie organizacji i gdzie działają preferowani dostawcy. Zwraca uwagę nacisk na wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju i dostępności. Znaczenie tych czynników podkreślane jest zarówno jako oczekiwanie ze strony nabywców, jak i podjęcie odpowiednich działań po stronie dostawców usług i miejsc odbywania konferencji. Zagadnienia dotyczące tendencji rozwojowych były także przedmiotem badania Delphi przeprowadzonego w ramach niniejszego projektu (tabela 1.6).

Tabela 1.6. Najważniejsze trendy w przemyśle spotkań wg badania Delphi

Hipoteza	Całkowicie nie zgadzam się – 1; nie zgadzam się –2; częściowo się zgadzam –3; zgadzam się – 4; całkowicie zgadzam się – 5			
	Średnia	Odchylenie	Mediana	
W perspektywie 10 lat będzie miało miejsce ograniczenie liczby spotkań, a coraz więcej z nich będzie miało charakter hybrydowy	3,11	1,17	3	

Hipoteza	Całkowicie nie zgadzam się – 1; nie zgadzam się –2; częściowo się zgadzam –3; zgadzam się – 4; całkowicie zgadzam się – 5		
	Średnia	Odchylenie	Mediana
W perspektywie 10 lat będzie następować ograniczanie kosztów spotkań np. poprzez ograniczanie komponentu dodatkowego lub skrócenie czasu ich trwania	3,67	1,32	4
W perspektywie 10 lat rozwój infrastruktury w kolejnych destynacjach sprawi, że nasileniu ulegać będzie konkurencja między nimi	4,22	0,67	4
W perspektywie 10 lat coraz większe znaczenie będzie odgrywać społeczna odpowiedzialność biznesu, organizowane spotkania będą musiały spełniać wymagania w tym zakresie np. w kwestii oddziaływania na środowisko lub oddziaływania na lokalne społeczeństwo	4,44	0,53	4
W perspektywie 10 lat będzie następował rozwój wydarzeń tematycznych i niszowych i bardziej kameralnych	3,78	1,09	4
W perspektywie 10 lat rozwój technologii ułatwiający komunikację sprawi, że będzie mniejsze zapotrzebowanie na organizowanie spotkań	3,11	0,60	3

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzenia przedstawione w tabeli 1.6. w dużym stopniu korespondują z prognozami przedstawionymi w tabeli 1.5. Zgodność ta dotyczy ograniczeń finansowych, znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju. Dotyczy to także postępującej specjalizacji spotkań i wzrostu liczby mniejszych spotkań. Najpoważniejsza kontrowersja dotyczy wpływu technologii informatycznych na zainteresowanie tradycyjnymi spotkaniami. Paneliści ankietowani przez autorów opracowania wskazywali, że rozwój technologii może ograniczyć spotkania osobiste. Autorzy przytoczonych wcześniej prognoz byli nastawieni bardziej optymistycznie, według nich technologie będą komplementarne, a nie konkurencyjne.

Opisane tendencje przekładają się na oczekiwania dotyczące obiektów, w których odbywają się spotkania. Obiekty powinny umożliwiać realizację różnych typów spotkań, włączając w to pokazy i bankiety, a także szkolenia. Powinny dysponować elastycznie aranżowaną przestrzenią z miejscem na pokazy, bankiety i kameralne spotkania. Ponadto powinny być doskonale wyposażone technicznie i o oryginalnej architekturze. Wskazane jest także, żeby dysponowały terenem do aktywności na świeżym powietrzu i były łatwo dostępne. W Stanach Zjednoczonych centra kongresowe często połączone są z wysokiej klasy hotelem lub położone w bezpośredniej bliskości takich obiektów, co umożliwia wykorzystanie formuły partnerstwa publiczno-prywatnego jako formy finansowania i zarządzania obiektem (CSL 2025).

1.5. Czynniki kształtujące konkurencyjność destynacji

Konkurencyjność destynacji może być oceniana z wykorzystaniem obiektywnych wskaźników, jak i z punktu widzenia percepcji różnych grup interesariuszy, np. ekspertów w danej dziedzinie. W przypadku wykorzystania obiektywnych wskaźników możliwe są dwa podejścia: z perspektywy czynników, które ją kształtują oraz z punktu widzenia efektów działalności, np. udziału w rynku, rentowności, tempa rozwoju lub produktywności czynników (Kozak i Baloglu 2012). W przypadku oceny na podstawie efektów najbardziej oczywistym miernikiem jest udział w rynku spotkań ogółem lub w rynku jego wybranych segmentów. Udział ten może być mierzony jako liczba spotkań, liczba ich uczestników lub wydatki poniesione przez uczestników spotkań. Często stosowanym rozwiązaniem jest także porównywanie z podobnymi destynacjami lub destynacjami zidentyfikowanymi jako zestaw konkurencyjny danej destynacji.

W literaturze przedmiotu sformułowano kilka modeli ilustrujących elementy oferty istotne przy wyborze lokalizacji spotkań, a tym samym wpływające na to, jakie destynacje są najchętniej wybierane. Do najczęściej wymienianych czynników wpływających na konkurencyjność destynacji należą:

- Dostępność danej lokalizacji, czyli dogodność (preferowany dojazd bezpośredni), czas trwania podróży i koszt dojazdu, częstotliwość połączeń i brak dodatkowych formalności, jak wizy;
- Dostępność pokoi hotelowych, ich dogodna i bezpieczna lokalizacja względem miejsca spotkania (pożądana możliwość pieszego poruszania się), różnorodność oferty i cen, jakość usług;
- Odpowiednie miejsca spotkań, dostosowane do wielkości spotkania, łatwo dostępne komunikacyjnie, zapewniające unikalną atmosferę spotkania i elastyczność aranżacji przestrzeni, koszt wynajęcia i usług dodatkowych, wyposażenie techniczne;
- Jakość i dostępność oferty gastronomicznej;
- Bezpieczeństwo, brak zagrożeń i kontrowersji politycznych;
- Łatwość poruszania się po destynacji pieszo lub transportem publicznym, w tym za pomocą integratorów usług, jak Uber;
- Renoma destynacji, nadająca dodatkową wartość spotkaniu, dobre doświadczenia z poprzednich spotkań;
- Silny lokalny rynek powiązany z właścicielem spotkania lub jego tematyką, możliwość kontaktów z mieszkańcami;
- Wsparcie lokalnego Convention Bureau lub organizacji turystycznej w zakresie organizacji spotkania, personelu, promocji wydarzenia, możliwość pozyskania sponsorów, grantów, ułatwienie kontaktów z lokalnymi dostawcami usług;

- Przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju i inkluzywności w obiektach i w destynacji;
- Atrakcyjność turystyczna destynacji, rozrywka, obiekty kulturalne;
- Warunki pogodowe, zagrożenie klęskami żywiołowymi (Crouch i Louviere 2004; Conferli 2022, 2024; CSL 2025).

Przedstawione czynniki można podzielić na kilka grup w zależności od czasu, w jakim mogą być modyfikowane:

- **Długi okres** – liczba i struktura branżowa przedsiębiorstw lub instytucji stanowiących lokalne zaplecze dla spotkań; renoma destynacji na arenie międzynarodowej, struktura przestrzenna, infrastruktura transportowa.
- **Średni okres** – obiekty noclegowe, miejsca spotkań, wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju, oferta gastronomiczna, poprawa siatki połączeń, bezpieczeństwo i jego postrzeganie.
- **Krótki okres** – wsparcie dla organizatorów spotkań, szczególnie w zakresie miękkich działań, jak przygotowywanie wszechstronnych odpowiedzi na zapytania, cyfryzacja oferty i obsługi.

Warto zwrócić uwagę, że część czynników wpływających na konkurencyjność destynacji przemysłu spotkań jest poza ich kontrolą. Dotyczy to np. obowiązków wizowych, warunków pogodowych i zagrożenia ekstremalnymi zjawiskami, lokalizacji względem rynków wysyłających, a także poziomu cen, który zależy od kursów waluty, ogólnego poziomu cen, podatków i opłat, politycznych aspektów bezpieczeństwa. W innych przypadkach, np. dotyczących poprawy siatki połączeń, dostępności dobrej oferty gastronomicznej lub rozrywkowej konieczna jest stabilna współpraca z lokalnymi partnerami.

1.6. Charakterystyka ilościowa rynku spotkań

Mimo starań licznych organizacji międzynarodowych i krajowych instytucji odpowiedzialnych za przemysł spotkań, brak jest pełnych i wiarygodnych informacji pozwalających na stworzenie pełnego obrazu zjawiska. Głównymi źródłami danych ilustrujących wielkość rynku spotkań w ujęciu międzynarodowym są bazy gromadzone przez International Congress and Convention Association (ICCA) oraz Union of International Associations (UIA). Wykorzystując je do dalszych analiz należy pamiętać o pewnych różnicach metodologicznych, które są przyczyną niezgodności co do publikowanych danych ilościowych, a które odnoszą się przede wszystkim do rodzaju organizacji i imprez wziętych pod uwagę⁵. Zgodnie z raportami

⁵ „Statystyki UIA i ICCA różnią się przede wszystkim dlatego, że opierają się na różnych definicjach tego, co stanowi "międzynarodową organizację non-profit". ICCA koncentruje się na działalności spotkań stowarzyszeń międzynarodowych, a jej definicja "spotkania stowarzyszenia

publikowanymi przez Union of International Associations (UIA 2025) liczba wydarzeń międzynarodowych wyniosła w 2024 roku 8859, z kolei wg International Congress and Convention Association – ponad 11000. Dominują wydarzenia, w których bierze udział od 150 do 999 osób (53% ogółu), następnie wydarzenia małe (50 – 149 osób; 39%). Największe wydarzenia, gromadzące 1000 i więcej uczestników stanowiły w 2024 r. 8% ogółu (ICCA 2025, s. 4, 8). Największy udział w rynku mają konferencje i kongresy, które stanowią ponad połowę wszystkich wydarzeń. Wprawdzie po pandemii COVID-19 nastąpiła transformacja formatu wydarzeń i wzrost znaczenia wydarzeń hybrydowych i wirtualnych, jednak publikowane dane na temat liczby organizowanych spotkań międzynarodowych nie potwierdzają obaw, że wydarzenia w kontakcie bezpośrednim będą masowo zastępowane wirtualnymi lub hybrydowymi. Z raportu Union of International Associations (UIA 2025) wynika, że w latach 2022-2025 zarówno liczba wydarzeń wirtualnych, jak i hybrydowych spada (w 2022 r., bezpośrednio po pandemii było ich łącznie 3396, na 2025 zaplanowano jedynie 209). Mimo powrotu do spotkań w świecie realnym warto podkreślić ogromny postęp, jaki nastąpił w rozwoju i adaptacji systemów informatycznych, oprogramowania do wideokonferencji, streamingu wydarzeń, a w konsekwencji wzrostu liczby uczestników i utrzymania komunikacji biznesowej. W konsekwencji wprowadzane innowacje technologiczne stały się niezbędne do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej w branży MICE.

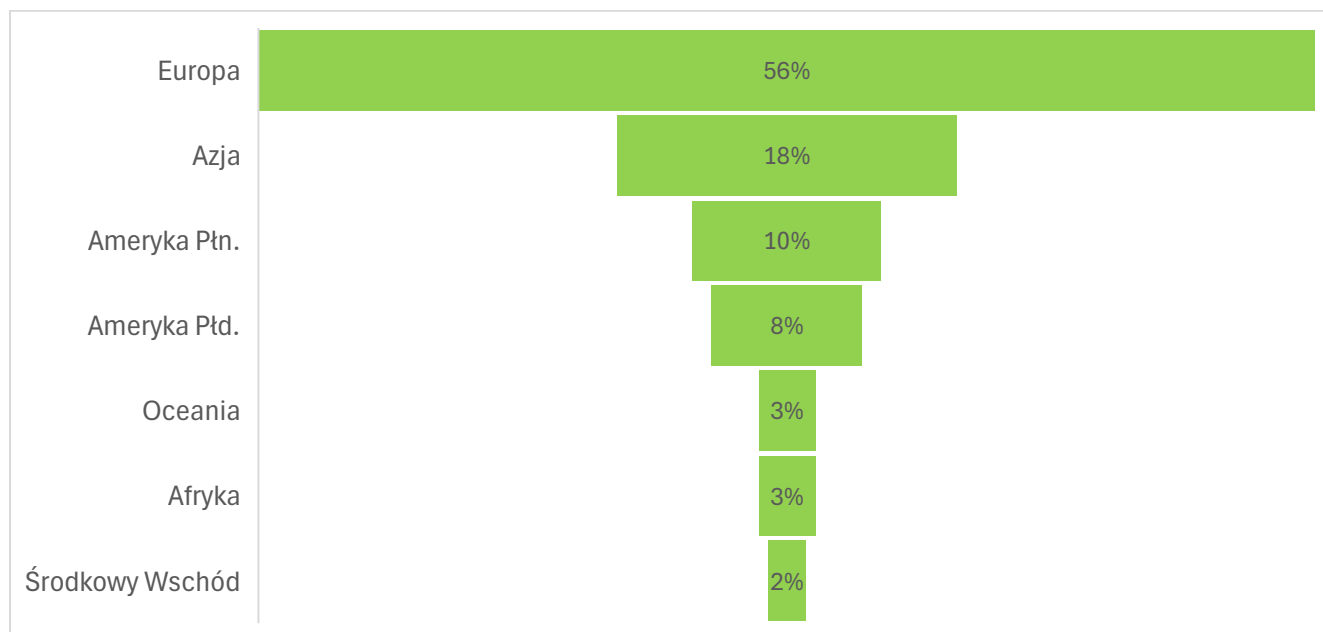
Wprawdzie zarówno wg rankingu UIA, jak i ICCA krajem wiodącym pod względem liczby organizowanych międzynarodowych wydarzeń MICE jest USA (wg UIA w 2024 r. 654 wydarzeń), to jednak Europa pozostaje w tych zestawieniach niekwestionowanym liderem. Biorąc pod uwagę liczbę organizowanych wydarzeń (wg obydwu zestawień na terenie Europy organizuje się 56% ogółu światowych wydarzeń) kontynent europejski wyprzedza Azję i Pacyfik (25% wg UIA i 21% wg ICCA) oraz kraje obu Ameryk (14% wg UIA i 18% wg ICCA). Pozostałe regiony odgrywają znacząco mniejszą rolę, aczkolwiek warto zwrócić uwagę na Środkowy Wschód, a zwłaszcza na Dubaj, który charakteryzuje największa przeciętna liczba uczestników jednego wydarzenia (ICCA 2025, s. 7).

Poza wspomnianymi wyżej Stanami Zjednoczonymi Ameryki Północnej, główne kraje organizujące wydarzenia to kraje europejskie: Włochy, Hiszpania, Niemcy, Wielka Brytania, Francja. Z danych wynika, że Ameryka Południowa i Bliski Wschód to rosnące regiony wschodzące. Z kolei Azja i Pacyfik stają się coraz bardziej konkurencyjne, a 13 krajów z tego regionu znalazło się obecnie w pierwszej pięćdziesiątce światowego rankingu. Jednocześnie w całej Afryce rośnie zainteresowanie rządów wzmocnieniem infrastruktury i możliwości

międzynarodowego" dodatkowo uściśla wybór organizacji międzynarodowych stojących za tymi spotkaniami, podczas gdy szersze definicje UIA pozwalają na szerszy zakres spotkań i organizacji. Na przykład baza danych UIA obejmuje również organizacje, które w ogóle nie prowadzą (znanej) działalności związanej ze spotkaniami". UIA (2025), s. 9.

organizowania międzynarodowych spotkań, co wskazuje na potencjał przyspieszenia wzrostu w nadchodzących latach.

Rysunek 1.1. Wydarzenia międzynarodowe w 2024 r.: ranking ICCA wg regionów (udział %)

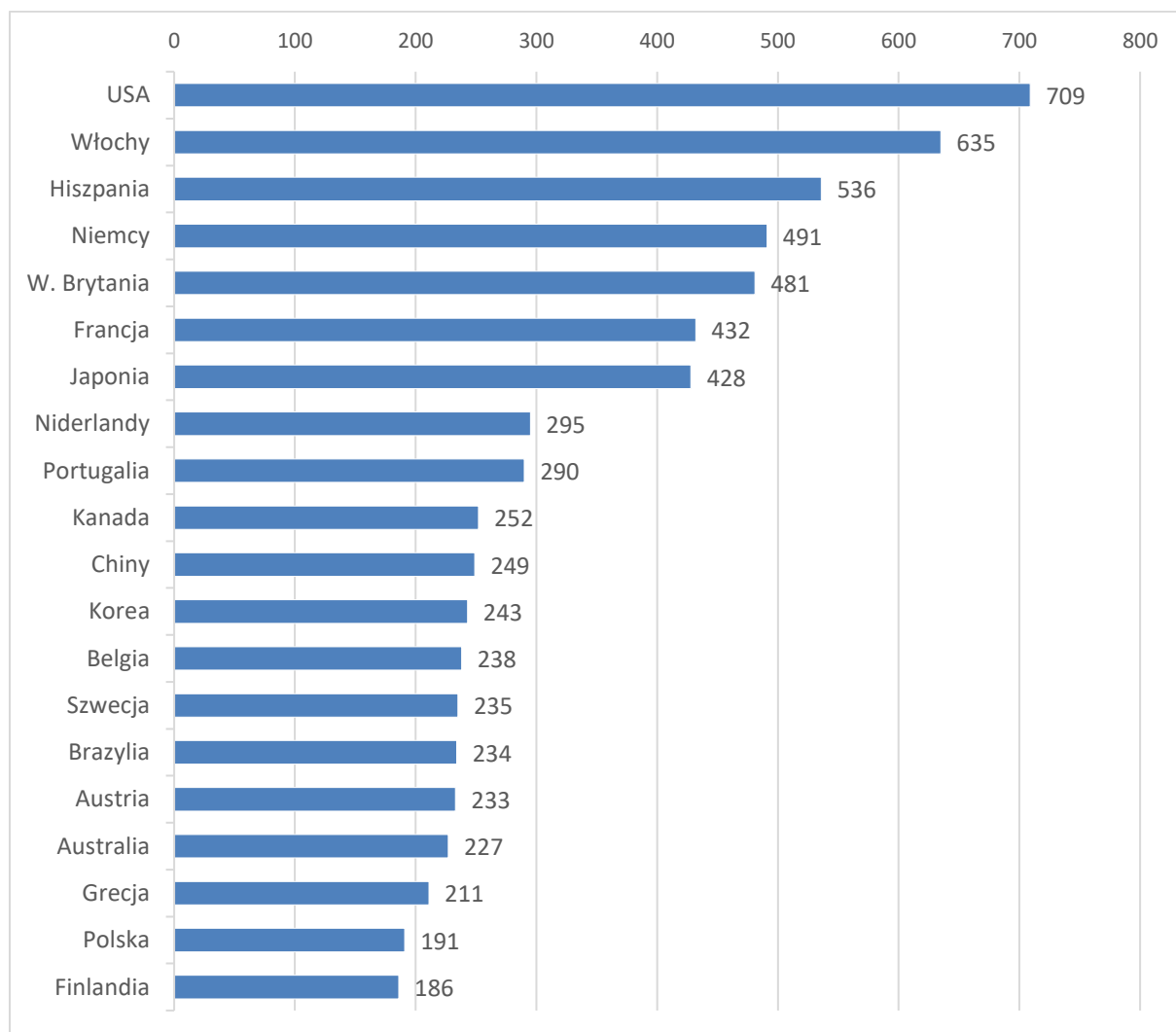


Źródło: ICCA 2025

W rankingu UIA Polska znalazła się w 2024 r. na 21 miejscu (143 spotkania, 2,5% ogółu spotkań wziętych pod uwagę), natomiast wg ICCA na 19 miejscu (191 spotkań, ok. 1,7% ogółu). Stosunkowo wysokiej pozycji Polski, która aspiruje do bycia liderem MICE w Europie Środkowo-Wschodniej, sprzyja rozwój infrastruktury targowej, kongresowej i konferencyjnej, konkurencyjne ceny oraz budowa nowych hoteli w miastach takich jak Poznań, Katowice, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Wrocław.

Każdy region i każdy kraj wnoszą swoje mocne strony i wiedzę branżową, odzwierciedlając światowy ekosystem wymiany najnowszych badań i kompetencji. Najwięcej wydarzeń organizowanych jest w zakresie nauk medycznych (tu dominują Hiszpania, USA, Włochy, Niemcy i Wlk. Brytania), następnie nowoczesnych technologii (USA, Japonia, Włochy) i zrównoważonej energetyki (Szwecja, Kanada). Co ciekawe, w ostatnich latach notuje się bardzo duży wzrost zainteresowania obszarami merytorycznymi, które dotychczas były niedoceniane: bibliotekoznawstwo i informacja, sztuka, bezpieczeństwo i ochrona, literatura, językoznawstwo.

Rysunek 1.2. Liczba zorganizowanych wydarzeń międzynarodowych w 2024 r.: ranking ICCA wg krajów



Źródło: dane ICCA

W ślad za rankingiem regionów i krajów, zarówno przez ICCA, jak i UIA tworzone jest zestawienie miast wiodących w organizacji międzynarodowych wydarzeń MICE. W wykazie ICCA (2025) znalazło się 18 polskich miast⁶, wśród których pięć wiodących to: Warszawa (31 pozycja w rankingu, 62 wydarzenia), Kraków (42 pozycja, 49 wydarzeń)⁷, Wrocław (135 pozycja, 18 wydarzeń), Gdańsk (167 pozycja, 14 wydarzeń) i Poznań (232 pozycja, 10 wydarzeń) (ICCA 2025, s. 64-78).

Ani prosta analiza ilościowa, ani rankingi nie pozwalają na pełne odzwierciedlenie ekonomicznego i społecznego znaczenia sektora MICE dla gospodarek poszczególnych regionów i miast. Nie zawsze duża liczba wydarzeń i duża liczba uczestników przynoszą adekwatnie duże przychody (por. tab. 1.7.) Według danych ICCA z 2024 r. przeciętny wydatek

⁶ W wykazie UIA (2025) – 19.

⁷ Wg UIA (2025, s. 35) w Warszawie były 33 wydarzenia międzynarodowe, a w Krakowie – 55.

uczestnika konferencji wyniósł 3127 USD (ICCA 2025, s. 64-78), a międzynarodowe spotkania objęte analizą tej organizacji przyniosły ok. 11,6 mld USD bezpośrednich wpływów finansowych. Wykaz miast, które w 2024 r. zanotowały najwyższe przychody z organizacji wydarzeń międzynarodowych zawiera tabela 1.7.

Tabela 1.7. Charakterystyka wydarzeń MICE w wybranych miastach (2024 r.)

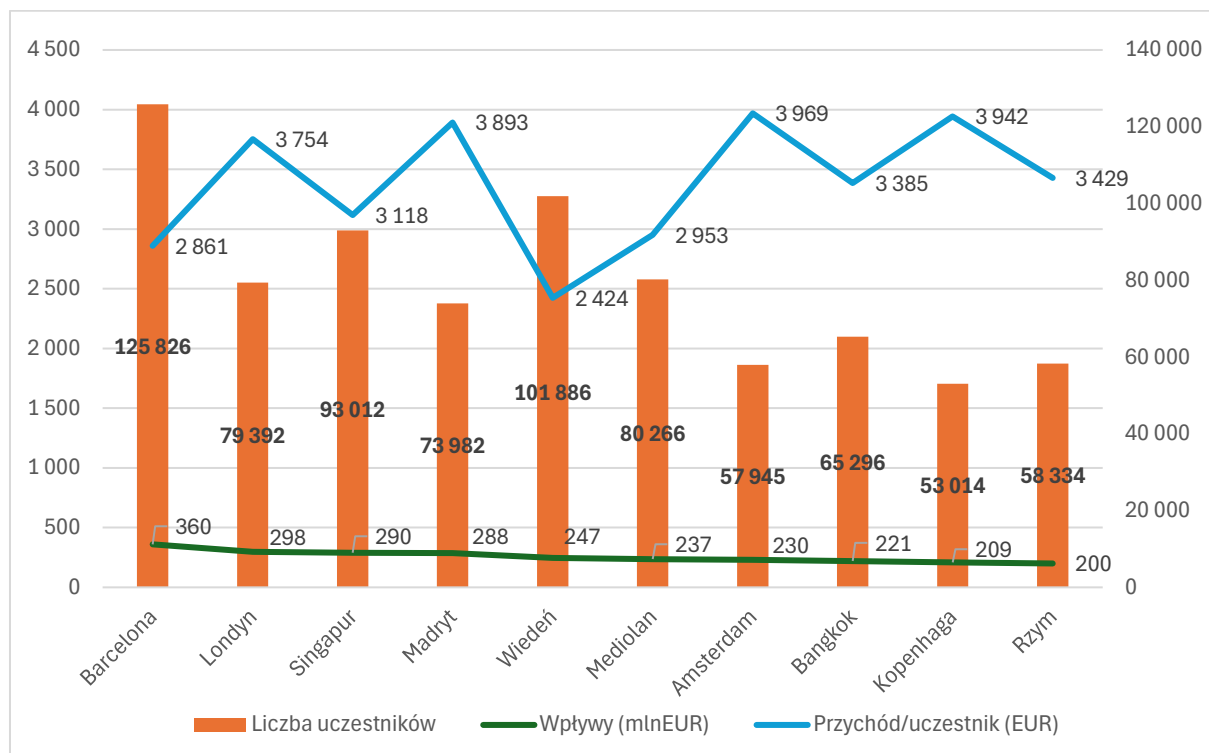
Miasto	Liczba wydarzeń	Liczba uczestników	Przychód (mln EUR)	Przychód/uczestnika (EUR)
Barcelona	142	125 826	360	2861
Londyn	105	79 392	298	3754
Singapur	144	93 012	290	3118
Madryt	10	73 982	288	3893
Wiedeń	154	101 886	247	2424
Mediolan	100	80 266	237	2953
Amsterdam	94	57 945	230	3969
Bangkok	115	65 296	221	3385
Kopenhaga	101	53 014	209	3942
Rzym	114	58 334	200	3429

Źródło: ICCA, s. 12 oraz obliczenia własne

Analiza przychodów w zależności od wielkości wydarzenia dokonana przez ICCA pokazuje, że ich efektywność ekonomiczna jest bardzo różna. Małe wydarzenia (50-149 uczestników) dają szybki zwrot nakładów, ale przychody indywidualne od uczestnika są niższe. Takie miasta jak Wiedeń i Barcelona cechuje relatywnie duża przeciętna liczba uczestników wydarzenia, ale relatywnie niski przychód od 1 osoby. Z kolei Amsterdam i Kopenhaga to wysoki przychód od osoby i relatywnie niska liczba uczestników. Wydarzenia średniej wielkości (150-999 osób) związane są z wysokim zwrotem z inwestycji (korzystny wskaźnik ROI⁸), natomiast duże wydarzenia (powyżej 1000 uczestników) to duże przychody jednostkowe od uczestnika, ale bardzo wymagająca kategoria imprez (ICCA 2025, s. 13).

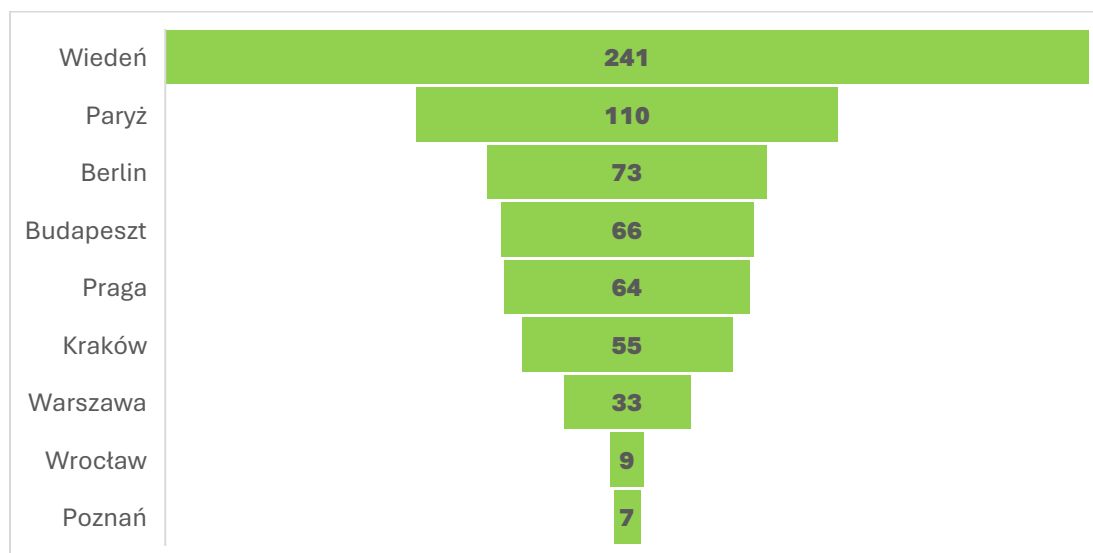
⁸ ROI (ang. return on investment, zwrot z inwestycji) – wskaźnik rentowności stosowany w celu zmierzenia efektywności działania przedsięwzięcia.

Rysunek 1.3. Charakterystyka wydarzeń MICE w wybranych miastach (2024 r.)



Źródło: na podstawie danych ICCA

Rysunek 1.4. Liczba spotkań w miastach europejskich konkurencyjnych wobec Warszawy (2024 r.)



Źródło: Raport UIA

Opis sytuacji w branży przemysłu spotkań i wydarzeń w Polsce, zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym, zawiera raport *Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce* (POT PCB 2025). Jest on sporządzany cyklicznie na podstawie danych przekazanych przez miejskie i regionalne convention bureaux oraz przez rekomendowanych przez POT

organizatorów kongresów i podróży motywacyjnych (PCO i ITC)⁹. W 2024 roku wśród wydarzeń zarejestrowanych przez convention bureaux (w liczbie 9 201) dominowały wydarzenia korporacyjne i motywacyjne (49%), konferencje i kongresy (46%), następnie targi i wystawy (5%).¹⁰ Wśród wydarzeń korporacyjnych i motywacyjnych największy udział stanowiły wydarzenia związane z handlem i usługami (52%), branżą techniczną i medyczną (po 11%), humanistyką (9%), ekonomią i polityką (9%) oraz informatyką i komunikacją (8%). W grupie „konferencje i kongresy” dominowały: handel i usługi (40%), humanistyka (23%), ekonomia i polityka (13%), medycyna (12%), technika (7%), informatyka i komunikacja (5%). Targi i wystawy to domena usług i handlu (61% wydarzeń w tej grupie). Największą liczbę wydarzeń zorganizowano w Krakowie (4647), a następnie w Warszawie (4273), przy czym wydarzenia warszawskie były ponad dwukrotnie liczniejsze.

Jeśli chodzi o wydarzenia zorganizowane przez rekomendowanych organizatorów kongresów PCO i podróży motywacyjnych ITC, ich liczba była stosunkowo niewielka (873), ale rosnąca (+14% w stosunku do 2023 r.). Dominowały wydarzenia korporacyjne i motywacyjne (64%), następnie konferencje i kongresy (25%) oraz targi i wystawy (11%), z następujących branż: handel i usługi (31%), humanistyka (22%), technika (19%), informatyka i komunikacja (11%).

W Polsce bardzo ważnym, aczkolwiek ciągle niepełnym, źródłem informacji ekonomicznej w obszarze przemysłu spotkań są sprawozdania przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych składane w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS). Jest on ustrukturyzowany zgodnie z aktualnie obowiązującą klasyfikacją PKD (Polska Klasyfikacja Działalności). Podklasa PKD 82.30.Z, o nazwie *Działalność związana z organizacją targów, wystaw i kongresów* dotyczy działalności obejmującej organizację, promocję oraz zarządzanie różnego typu wydarzeniami, takimi jak targi, konferencje, wystawy, kongresy oraz spotkania biznesowe. W zakres tej działalności wchodzi również kompleksowe zarządzanie obiektami, w których odbywają się te imprezy, co wiąże się z zapewnieniem niezbędnego personelu do ich obsługi. Firmy działające w ramach tej podklasy zajmują się nie tylko przygotowaniem logistycznym i technicznym wszystkich aspektów wydarzenia, ale również przewidują promocję, która ma na celu przyciągnięcie jak największej liczby uczestników i potencjalnych klientów.

W 2024 roku w KRS widniało 1146 czynnych¹¹ jednostek deklarujących działalność związaną z organizacją targów, wystaw i kongresów, o blisko 25% mniej niż w roku poprzednim.

⁹ PCO – Professional Conference Organizer, Profesjonalny Organizator Konferencji; ITC – Incentive Travel Company, Profesjonalny Organizator Podróży Motywacyjnych

¹⁰ Dane dotyczą spotkań i wydarzeń zorganizowanych w 2024 roku, w których uczestniczyło co najmniej 50 osób (POT PCB 2025).

¹¹ Tzn. złożyły sprawozdania za 2024.

Tabela 1.8. Jednostki zarejestrowane w KRS: działalność związana z organizacją targów, wystaw i kongresów. Najważniejsze miasta, 2023-2024

Miasto	2023	2024	2024: udział % w liczbie ogółem
Warszawa	424	315	27,5
Poznań	159	110	9,6
Kraków	117	84	7,3
Trójmiasto	74	58	5,1
Wrocław	75	57	5,0
Katowice	40	30	2,6

Źródło: baza danych KRS; BizRaport

Zarówno w 2023, jak i 2024 roku najwięcej jednostek zarejestrowano w Warszawie, następnie w Poznaniu i Krakowie. Trzeba jednak podkreślić, że ilościowa, prosta analiza struktury jednostek uwzględnionych w PKD 82.30.Z nie odzwierciedla sytuacji w branży i zostanie pogłębiona w dalszych częściach opracowania.

CZĘŚĆ 2.

WPŁYW PRZEMYSŁU SPOTKAŃ NA ROZWÓJ MIAST

2.1. Efekty ekonomiczne

Punktem wyjścia do oceny wpływu przemysłu spotkań na gospodarkę miast-gospodarzy jest identyfikacja sposobów oddziaływania, a następnie ocena możliwości ich mierzenia. W tym celu warto zastosować analizę kosztów i korzyści, która jest używana do oceny inwestycji finansowanych przez sektor publiczny. Cechą tej metody jest uwzględnianie wszystkich efektów projektu, w tym efektów zewnętrznych, czyli takich, które wykraczają poza bezpośrednie wpływy i wydatki. Zakres uwzględnionych kosztów i korzyści może się różnić w zależności od tego, jakie są priorytety związane z organizacją spotkań w danej destynacji. Jeśli jest to zwiększenie przychodów z turystyki, to pozycje dotyczące tego aspektu będą szczególnie wyeksponowane. Gdy priorytetem jest transfer wiedzy do destynacji, to nacisk zostanie położony na pozycje istotne z tego punktu widzenia. Na przykład Wiedeń zakłada wzrost udziału noclegów uczestników spotkań w ogólnej liczbie noclegów oraz wykorzystanie tego segmentu rynku do wzmacniania międzynarodowego prestiżu miasta oraz korzystnego wpływu na jakość życia mieszkańców, zatem te aspekty przemysłu spotkań będą monitorowane (Vienna Tourist Board 2025). Z kolei w strategii rozwoju turystyki w Paryżu wydarzenia traktowane są jako sposób zmniejszenia sezonowości przyjazdów i przyciągnięcia dzięki nim osób, które do tej pory nie odwiedzały Paryża (Mairie de Paris 2022).

W literaturze przedmiotu nie ma standardowej listy korzyści i kosztów, które należy powiązać z goszczeniem różnego rodzaju spotkań. Na podstawie opracowań i raportów branżowych można jednak wskazać najczęściej wymieniany ich zestaw, który zamieszczono w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Korzyści i koszty destynacji związane z przemysłem spotkań

Wyszczególnienie	Korzyści	Koszty
Bezpośrednie		
Inwestycje w obiekty obsługujące spotkania	Zewnętrzne środki na inwestycje	Koszty inwestycji poniesione przez destynację
Inwestycje w infrastrukturę	Zewnętrzne środki na inwestycje	Koszty inwestycji poniesione przez destynację
Wydatki uczestników	Wydatki na noclegi i inne usługi świadczone przez podmioty-rezydentów destynacji	Koszty świadczenia usług przez podmioty-rezydentów destynacji
Funkcjonowanie obiektów obsługujących głównie spotkania	Zysk	Strata

Wyszczególnienie	Korzyści	Koszty
Promocja	Sponsorzy	Wydatki lokalnych organizacji i sektora publicznego
Pośrednie		
Wpływ na warunki działania przedsiębiorstw obsługujących spotkania	Mniejsza sezonowość, wyższe ceny	Zmniejszenie popytu ze strony innych klientów, brak elastyczności przy dysponowaniu potencjałem usługowym; powstanie nowych obiektów może pogorszyć warunki działania istniejących
Łańcuch dostaw	Wydatki na dobra i usługi przedsiębiorstw-rezydentów zaopatrujących podmioty obsługujące spotkania	Wydatki na zakup niezbędnych zaopatrzeniowych dóbr i usług poza destynacją
Dostęp do wiedzy	Mniejsze indywidualne i publiczne wydatki na dodatkową edukację	Koszt organizacji spotkania z udziałem odpowiednich prelegentów
Pozyskanie nowych kontrahentów, inwestorów	Mniejsze indywidualne i publiczne wydatki na pozyskanie kontrahentów spoza destynacji	Koszt zaproszenia potencjalnych kontrahentów i organizacji ekspozycji ich oferty
Zwiększenie zainteresowania turystyczną ofertą destynacji	Rekomendowanie destynacji przez uczestników spotkań	Rozpowszechnianie negatywnych opinii o destynacji
Pozycja lokalnych instytucji naukowych, kulturalnych	Poprawa renomy wśród potencjalnych studentów, publiczności i pracowników	Negatywne lub obojętne komentarze
Władze lokalne	Większe wpływy z podatków do lokalnego budżetu	Dodatkowe koszty związane z zapewnieniem bezpieczeństwa, estetyki
Lokalny rynek pracy	Nowe miejsca pracy, możliwości kariery	
Mieszkańcy	Poprawa estetyki i bezpieczeństwa	Zatłoczenie, wyższe ceny dóbr i usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie ICCA 2025; CSL 2025; UNWTO 2014; Foley i wsp. 2011; Pearlman 2008

Uzyskanie danych niezbędnych do oceny korzyści i kosztów wymienionych w tabeli 2.1. jest trudne, ponieważ nie ma powszechnie uznanej definicji spotkania (UNWTO 2014), brak również spójnego systemu zbierania danych na ten temat (City Destination Alliance 2024). Do chwili obecnej najbardziej kompleksowe ujęcie zagadnienia przedstawiła Światowa Organizacja Turystyki, która zaproponowała wykorzystanie w tym celu konstrukcji rachunku satelitarne turystyki. W oryginalnej wersji rachunek przeznaczony jest do mierzenia efektów w skali kraju, ale może być zaadaptowany do analizy w skali mniejszych destynacji.

Zgodnie z logiką rachunku satelitarne efekty ekonomiczne przemysłu spotkań analizowane są od strony podażowej i popytowej. Stronę podażową reprezentują podmioty obsługujące

spotkania. W tym przypadku główna trudność polega na identyfikacji tych podmiotów i uzyskaniu danych na temat ich działalności. W PKD wyróżniono podklasę 82.30.Z, grupującą podmioty, których działalność polega na organizowaniu konferencji i kongresów, ale obsługują one jedynie niewielką część wydarzeń. Rolę organizatora mogą pełnić organizatorzy turystyki, aktywne w tym zakresie są również hotele, niektóre obiekty sportowe, uczelnie itp. W obsługę spotkań zaangażowane są ponadto przedsiębiorstwa transportowe, cateringowe i restauracje, agencje wynajmu samochodów itd. Z drugiej strony jednostki zarejestrowane w podklasie 82.30.Z podejmują również inną działalność, wykraczającą poza organizację targów, konferencji i kongresów. Identyfikacja podmiotów tworzących stronę popytową przemysłu spotkań i zebranie danych na temat ich działalności jest kluczowe dla określenia wielkości produkcji, zatrudnienia i jego wkładu w PKB.

Na stronę popytową składają się wydatki związane z organizacją i uczestnictwem w spotkaniach. Zaliczane są do nich zazwyczaj następujące pozycje:

- wydatki przedsiębiorstw lub osób fizycznych na usługi zakwaterowania, transport lokalny;
- wydatki na noclegi przed lub po spotkaniu;
- wydatki osób towarzyszących;
- wydatki na usługi gastronomiczne;
- wydatki na usługi kulturalne i usługi osobiste;
- wydatki na transport do i z miejsca, w którym odbywało się spotkanie;
- wydatki na zakupy;
- opłaty konferencyjne.

Identyfikacja struktury wydatków w ujęciu umożliwiającym powiązanie ich z produkcją podmiotów ujętych zgodnie z klasyfikacją działalności jest dużym wyzwaniem. Dotyczy to szczególnie opłat konferencyjnych, ponieważ ta pozycja może obejmować koszt wynajmu sal wraz z usługami np. tłumaczenia, przerwy kawowe, uroczyste bankiety, wydarzenia kulturalne lub lokalne wycieczki, wynagrodzenie kluczowych prelegentów, a także marżę profesjonalnego organizatora. W praktyce w celu identyfikacji struktury opłaty konferencyjnej konieczne byłoby zbieranie szczegółowych danych o każdym wydarzeniu. Konieczne jest także przeprowadzenie badań umożliwiających identyfikację wielkości i struktury wydatków uczestników spotkań. W przypadku rachunku satelitarnego wymagania dotyczące szczegółowości informacji na temat wydatków są często barierą, ponieważ respondenci nie prowadzą szczegółowych rejestrów wydatków. Z tego powodu często konieczne jest szacowanie tej struktury w oparciu o inne źródła.

Propozycja adaptacji metodologii rachunku satelitarnego turystyki nie jest jedynym podejściem do mierzenia efektów ekonomicznych przemysłu spotkań. Przede wszystkim wspomniana metodologia ogranicza się do efektów bezpośrednich, nie uwzględnia efektów

pośrednich, a więc szerszego wpływu przemysłu spotkań na gospodarkę. Przewyciężenie tego ograniczenia wymaga dysponowania danymi o powiązaniach między podmiotami obsługującymi bezpośrednio uczestników spotkań i ich dostawcami. Takie dane mogą być zbierane przez ankietowanie tych podmiotów lub z bilansów przepływów międzygałęziowych. Jedno i drugie rozwiązanie jest skomplikowane. Ankietowanie, o ile nie jest częścią statystyki publicznej często charakteryzuje się bardzo niskim odsetkiem odpowiedzi, nie jest zatem miarodajne. Z kolei bilanse przepływów międzygałęziowych rzadko są sporządzane dla regionów, tym bardziej miast. Można wykorzystać dane z bilansu dla kraju, ale lokalne łańcuchy dostaw nie zawsze odzwierciedlają sytuację na poziomie państwa. Niemniej to drugie rozwiązanie jest stosowane np. w studiach wykonalności (CSL 2025) i może być wykorzystane także do oceny całkowitego wkładu wydatków związanych z przemysłem spotkań.

Ocena korzyści z tytułu udziału mieszkańców w wydarzeniu wymagałaby określenia ich udziału liczebnego w tym wydarzeniu oraz przyjęcia założenia odnośnie wydatków, które ponieśli, gdyby musieli wyjechać do innego miasta. Z tego powodu często wykorzystywane są dane rzeczowe, które pozwalają na przybliżoną ocenę efektów ekonomicznych. W opisanym przypadku byłaby to liczba lokalnych uczestników i ewentualnie ocena opisowa jakości wydarzenia. Innym przykładem jest analiza rozkładu w czasie noclegów udzielonych uczestnikom spotkań. Może ona pokazać, czy miały wpływ na bardziej równomierne wykorzystanie miejsc noclegowych. Dane rzeczowe pozwalają również lepiej ocenić wyniki przemysłu spotkań, np. porównać wydatki na podróż uczestników różnego rodzaju spotkań lub pochodzących z innych państw, porównać je z wynikami dla innych segmentów rynku turystycznego.

Zgodnie z zaleceniami Światowej organizacji Turystyki dane wartościowe powinny być uzupełnione przez następujące dane rzeczowe:

a) Dane popytowe

- całkowita liczba uczestników (lokalni uczestnicy, odwiedzający krajowi i zagraniczni);
- cechy uczestników (kraj lub miejsce pochodzenia, cechy demograficzne, wielkość grupy podróźnej, podejmowane czynności);
- charakterystyka podróży (czas trwania, sposób organizacji).

b) Dane podaźowe

- liczba spotkań;
- liczba podmiotów zaangażowanych w obsługę spotkań.

Określenie i analiza efektów ekonomicznych przemysłu spotkań wymaga podjęcia następujących kroków z wykorzystaniem metodologii rachunku satelitarne turystyki:

- zdefiniowania zakresu przemysłu spotkań;

- określenia potrzeb w zakresie danych dotyczących strony popytowej i podaźowej;
- określenia sposobu zbierania danych;
- zestawienia i analizy danych (UNWTO 2014).

Wyniki analizy powinny zawierać przynajmniej analizę spożycia związanego z przemysłem spotkań oraz określenie jego wkładu w PKB obszaru, którego dotyczy analiza. Jeśli jest to miasto, to bardzo często analiza jest uzupełniana o informacje dotyczące liczby pracujących w branżach powiązanych z przemysłem spotkań, a także wpływów podatkowych do lokalnego budżetu (CSL 2025).

Jak wspomniano wcześniej poważnym problemem jest niedostosowanie statystyki publicznej do potrzeb analizy przemysłu spotkań. Dotyczy to szczególnie strony popytowej, gdyż uczestnicy spotkań nie są przedmiotem badań, nie są też wyróżniani jako segment popytu turystycznego. To samo dotyczy liczby i charakterystyki spotkań. Określenie efektów ekonomicznych przemysłu spotkań wymaga zatem przeprowadzenia specjalnych badań. Dane dotyczące liczby spotkań, czasu ich trwania i liczby uczestników są zazwyczaj zbierane przez Convention Bureaux, ale są one udostępniane tylko przez podmioty zainteresowane taką współpracą. Powyższe uwarunkowania sprawiają, że jakość danych będzie trudna do zweryfikowania, a uzyskany obraz może być niepełny, bez możliwości porównań w czasie i między destynacjami.

2.2. Efekty wizerunkowe

Właściwy wizerunek miasta, a w sposób szczególny „dobre pozycjonowanie i jego spójne wdrożenie w codzienne działanie i komunikację daje: lepszą rozpoznawalność, przyciąga nowych mieszkańców, turystów i inwestorów. Wspiera wzrost gospodarczy i poczucie dumy wśród mieszkańców” (Zaremba 2024). Jest on istotnym elementem silnej marki, której wypracowanie powinno być celem zarządzających miastami. Już w 2002 r. wskazywano na rolę wizerunku miasta w przyciąganiu spotkań biznesowych. Jednocześnie jednak powyższe badania wskazały na interesującą prawidłowość. Łatwiej było zmienić silne, ale negatywne postrzeganie miasta na pozytywne niż zbudować silny wizerunek miasta, które w punkcie wyjścia było słabo rozpoznawalne (Bradley A., Hall T., Harrison M. 2002). Co więcej, niektóre badania pokazują, że organizatorzy spotkań mogą mieć zróżnicowane oczekiwania i wyobrażenia dotyczące miast kongresowych (Baloglu S., Love C., 2005). Może to oznaczać, że wizerunek atrakcyjny z perspektywy jednego z nich może być postrzegany jako mniej atrakcyjny z perspektywy drugiego, co z pewnością utrudnia proces jego kreowania.

Podkreśla się, że miasto, które chce osiągnąć sukces powinno dążyć do budowania pozytywnego wizerunku. Wizerunek kształtuje się wskutek długotrwałego procesu i w związku z tym podlega zmianom. Silna marka miasta, z którą wiąże się jego pozytywne postrzeganie generuje szereg korzyści. Kwestią istotną dla jej kształtowania i efektywnego nią

zarządzania jest uświadomienie sobie przez zarządzających miastem korzyści, jakie z niej płyną. Przykładowe zostały wskazane w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Wybrane korzyści z silnej marki miasta

Korzyści związane z ofertą miasta
• zwiększa zainteresowanie ofertą miasta; • ułatwia dotarcie do klientów zewnętrznych poprzez działania promocyjne; • ułatwia spójną komunikację korzyści, jakie różne segmenty docelowe mogą czerpać z lokalnej oferty oraz zachęca ich do korzystania z niej.
Korzyści związane z zarządzaniem miastem
• zwiększa zaufanie do władz miejskich, a tym samym zwiększa przychylność i akceptację mieszkańców dla działań tychże władz; • poprawia komunikację między mieszkańcami a władzami miejskimi oraz z „klientami” zewnętrznymi; • wskazuje kierunek rozwoju miasta i działań promocyjnych; • wizja marki determinuje proces decyzyjny, określa priorytety i pozycję miasta wśród konkurencyjnych podmiotów; • zapewnia pewną spójność działań w zakresie komunikacji marketingowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Śleszyńska-Świdarska (2023) s. 117.

Należy podkreślić, że w przypadku miast, a jeszcze bardziej państw, zwłaszcza w kontekście międzynarodowym ilość kanałów komunikacji oraz komunikatów jest wyjątkowo duża. Kwestią kluczową jest, aby komunikacja ta była spójna i wiarygodna. W konsekwencji, jeśli będzie efektywnie prowadzona, można liczyć, że w dłuższym okresie poszczególnym miastom będą przypisywane pożądane skojarzenia. Można przyjąć, że zarządzanie wizerunkiem miast jest znacząco trudniejsze niż ma to miejsce w przypadku wielu innych produktów. Podobnie jednak, aby efektywnie działać w powyższym zakresie kluczową kwestią jest pozyskiwanie informacji zarówno na temat wiedzy, oczekiwań jak i postrzegania miasta przez turystów i potencjalnych turystów, w tym uczestników różnorodnych spotkań. W powyższym celu warto prowadzić analizy i badania marketingowe.

Oprócz tradycyjnych narzędzi analizowania pomiaru wizerunku warto wykorzystywać te bardziej współczesne np. oferowane przez Google. Przykładami tego typu instrumentów są Brand Lift i Search Lift w Google Ads, które mogą być skutecznie wykorzystane do pomiaru wizerunku miasta na rynkach zagranicznych poprzez kampanie video promujące miasto jako destynację turystyczną i biznesową. Pierwsze z nich pozwala zbadać, jak kampanie wpływają na postrzeganie destynacji przez potencjalnych turystów i inwestorów. Ankiety mogą mierzyć świadomość miasta, rozważanie odwiedzenia go lub rozważanie lokowania w nim inwestycji biznesowych. Z kolei Search Lift będzie monitorować, czy reklamy zwiększają liczbę wyszukiwań fraz takich jak np. w przypadku Londynu "London tourism", "London business", czy "visit London" na wybranych rynkach zagranicznych.

Właściwie wykreowany wizerunek miasta z całą pewnością sprzyja rozwojowi turystyki, w tym ułatwia organizację wszelkiego rodzaju spotkań i stymuluje napływ turystów biznesowych. Warto jednak zwrócić uwagę na sytuację odwrotną. Przemysł spotkań, poprzez ich organizację wpływa również na budowanie pozytywnego wizerunku miasta czy to w kraju czy też poza jego granicami. W wyraźny sposób zależność tę pokazuje B. Paliś (2025) na przykładzie Krakowa. Podkreśla, że przemysł spotkań wpływa na pozytywne przeobrażenie miasta, generuje rozwój infrastruktury np. budowa Tauron Areny, Centrum Kongresowego ICE Kraków czy też Międzynarodowego Centrum Targowo-Kongresowego EXPO Kraków. B. Paliś zwraca również uwagę, że miasta coraz lepiej zdają sobie sprawę z tych korzyści, a kluczową kwestią dla osiągnięcia sukcesu jest „podejmowanie ważnych przedsięwzięć marketingowych na podstawie odpowiednio dobranych strategii” (Paliś 2025, s. 57). Budując wizerunek miasta często mogą też koncentrować się na zabieganiu o konkretne spotkania/kongresy, czego przykładem mogą być Helsinki i Kopenhaga, które koncentrują się na wydarzeniach związanych ze zdrowiem publicznym, „smart cities” czy czystą energią. Działania te mają podkreślać wizerunek miast, które silnie dbają o zrównoważony rozwój (ICCA 2025, s. 50).

Wizerunek miasta, który odpowiada za jego postrzeganie powinien generować szereg korzyści, do których można zaliczyć między innymi: lepszą rozpoznawalność miasta, efekt przyciągania nowych mieszkańców, turystów czy inwestorów. Wizerunek ten powinien wspierać wzrost gospodarczy oraz zwiększanie zadowolenia mieszkańców z życia w mieście. Wskazuje się, że atrakcyjny wizerunek miasta jest podstawą jego wejścia na rynki międzynarodowe jako atrakcyjnej destynacji (Wang i in., 2024). Warto zwrócić uwagę, że jak pokazują badania, mieszkańcy destynacji, jej autentyczność i dostępność lokalnych produktów odgrywają rolę w budowaniu zadowolenia i zaufania turystów, a proces ten może wspierać właściwie wykreowany wizerunek destynacji (Jebbouri i in. 2022). Na znaczenie postrzegania miasta przez jego rezydentów uwagę zwracali również Stylidis i Quintero (2022). W swoim opracowaniu wskazywali, że wizerunek miasta i poparcie dla turystyki wpływają pozytywnie na przekaz ustny, dotyczący atrakcyjności miasta. To, jak się podkreśla wizerunek miasta, w którym odbywa się wydarzenie, ma wpływ na postrzeganie tegoż wydarzenia (Dragin-Jensen 2016). Z drugiej strony wydarzenie wpływa na percepcję miasta. Zatem w tym zakresie występują silne zależności zwrotne.

Celem w zakresie kreowania wizerunku jest wykreowanie atrakcyjnego i spójnego obrazu miasta w oczach zróżnicowanych interesariuszy takich jak: mieszkańcy, inwestorzy czy turyści w tym uczestnicy spotkań. Zarządzanie percepcją produktu jakim jest miasto, wymaga koordynacji działań wielu podmiotów, a wizerunek jest sumą różnorodnych skojarzeń. Miasto o pozytywnym wizerunku, postrzegane jako atrakcyjne i bezpieczne, ma z pewnością większe szanse na organizację wydarzeń kulturalnych, naukowych czy sportowych o wysokiej randze, co dodatkowo wzmacnia jego prestiż oraz kreuje dodatkowe korzyści o charakterze

ekonomicznym. W konsekwencji warto podejmować wysiłki ukierunkowane na efektywne nim zarządzanie.

2.3. Efekty społeczne

Przemysł spotkań, poza rozwojem gospodarczym, generuje kluczowe efekty społeczne: wymianę wiedzy, rozwój przedsiębiorczości, internacjonalizację i wzmocnienie tożsamości lokalnej. Według ICCA (2025) wpływ finansowy to tylko 15–20%, a pozostałe 80–85% obejmuje innowacje i rozwój społeczny. Wydarzenia MICE sprzyjają networkingowi, transferowi wiedzy, wzmacniają kapitał ludzki i społeczny, integrują lokalne środowiska, poprawiają jakość życia i wspierają zrównoważony rozwój, pozycjonując miasta jako nowoczesne ośrodki wiedzy. Korzyści dzielą się na trzy grupy: ogólne (dostęp do badań, nowe pomysły, kontakty), indywidualne (rozwój kariery, współpraca badawcza i biznesowa) oraz dla destynacji (wzrost potencjału sektora, prezentacja talentów, wzmocnienie pozycji lokalnych organizacji).

Z badań Edwards D. i in. (Edwards, Foley, Schlenker, 2011) wynika, że wiele efektów ma charakter natychmiastowy lub pojawia się w krótkim czasie po wydarzeniu (65-70% wskazań), natomiast szereg z nich przynosi korzyści w dłuższym okresie (w ciągu roku 65-75% wskazań, lub później – 19-31% wskazań).

Omawiając to zagadnienie bardziej szczegółowo, wśród efektów społecznych warto wskazać na następujące:

- 1) Wzrost kapitału społecznego – integracja lokalnych środowisk, kształtowanie postaw proekologicznych i innowacyjnych, rozwój kompetencji (organizacyjnych, językowych), wzmacnianie poczucia wspólnoty i dumy.
- 2) Transfer wiedzy i know-how – dostęp do najnowszych badań, technologii i trendów; korzyści dla środowiska akademickiego i innowacyjnego (sprzęt, infrastruktura, publikacje, promocja wyników).
- 3) Budowanie sieci kontaktów – tworzenie relacji między gospodarką, nauką, władzami i NGO; wspieranie projektów badawczych, innowacji, współpracy międzynarodowej; nowe produkty i technologie; zmiany w kontaktach w erze wydarzeń hybrydowych.
- 4) Internacjonalizacja lokalnych środowisk – międzynarodowe inicjatywy badawcze i edukacyjne, wprowadzanie globalnych standardów, korzyści dla mniejszych jednostek dzięki transmisjom i współorganizacji (np. Trójmiasto).
- 5) Podnoszenie świadomości i reputacji – promocja lokalnych talentów, wzmacnianie pozycji organizacji i destynacji, prezentacja wartości społecznych i kulturowych.

Za przykład wykorzystania dużych wydarzeń do wspierania kapitału społecznego mogą posłużyć działania podjęte w wielu miastach, z których do niniejszej analizy wybrano

Wrocław, Wiedeń i Pragę. Wrocław to Europejska Stolica Kultury (European Capitals of Culture ECoC) w 2016 roku i organizator Kongresu Kultury. Upłynęło sporo czasu od tych wydarzeń, stąd ich krótko i długofalowe efekty mogły być analizowane zarówno przez władze lokalne, jak i środowisko naukowe. Miasto wykorzystało te wydarzenia do rozwoju lokalnych uczelni, wzmocnienia współpracy z sektorem NGO i budowania szeroko pojętego kapitału społecznego. Efektem są trwałe relacje między instytucjami, większe zaangażowanie młodzieży oraz umiędzynarodowienie działań kulturalnych i naukowych. Badania sondażowe przeprowadzone wśród mieszkańców pokazały, że pozytywnie oceniono wdrożenie celów strategicznych i wpływ ECoC na budowanie wizerunku miasta, wysoko oceniono i uznano za atrakcyjne podjęte działania, zwłaszcza te związane z literaturą (Świerczewski B., 2021).

Drugim miastem, które może posłużyć jako przykład, jest Wiedeń. Stolica Austrii od lat znajduje się w czołówce światowego rankingu ICCA (International Congress and Convention Association) pod względem liczby międzynarodowych kongresów i konferencji. W 2024 roku miasto zorganizowało 154 międzynarodowe wydarzenia – kongresy naukowe, spotkania ONZ, fora technologiczne i wydarzenia społeczne, w których wzięło udział blisko 102 tys. delegatów. Specjalizuje się w zakresie spotkań dotyczących nauk medycznych (ICCA, 2025, s. 12, 20). Z sondażu „Vienna Tourism Acceptance Survey”¹² wynika, że 69 % badanych mieszkańców miasta uznaje kongresy, konferencje i targi za ważny czynnik rozwoju społeczności lokalnej. Organizatorzy wydarzeń coraz częściej realizują pozytywnie oceniane inicjatywy edukacyjne i zdrowotne angażujące społeczność miejską i zwiększające jej korzyści pozaekonomiczne.¹³ Część wydarzeń (np. Open Science Festival na Uniwersytecie Wiedeńskim) otwarta jest dla ogółu społeczeństwa, co sprzyja popularyzacji nauki. Wiedeń promuje zrównoważone wydarzenia (np. certyfikat „Green Meetings”¹⁴), co podnosi świadomość ekologiczną i społeczną uczestników i mieszkańców.

Trzecim miastem wybranym do zilustrowania społecznych efektów przemysłu spotkań jest Praga. W rankingu ICCA (2025) miasto zajmuje czwarte miejsce wśród europejskich stolic organizujących największą liczbę wydarzeń międzynarodowych, w szczególności międzynarodowych kongresów medycznych, technologicznych i naukowych (w 2024 roku

¹² Badaniem objęto ponad 3600 osób.

¹³ Przykłady: 1) European Association for the Study of the Liver (EASL) 2023: w trakcie kongresu połączono działania naukowe z interwencjami społecznymi (m.in. przeprowadzenie bezpłatnych badań wątroby dla mieszkańców). Była to inicjatywa edukacyjna i zdrowotna, skierowana do lokalnej społeczności; 2) European Renal Association Congress (2025): w ramach kongresu przeprowadzono kampanię edukacyjną w wiedeńskich szkołach na temat zdrowia nerek; przeprowadzono również bezpłatne kontrole nerek dostępne dla mieszkańców; 3) Living Planet Symposium (2025): organizowane przez Europejską Agencję Kosmiczną sympozjum połączone jest z interaktywną wystawą naukową dostępną dla mieszkańców. <https://meeting.vienna.info/9.08.2025>

¹⁴ <https://www.green-tourism.com/certifications/green-meetings-certification/>; 12.08.2025

było ich 131). Dzięki dużej liczbie wydarzeń, praskie uczelnie (np. Uniwersytet Karola) regularnie współpracują z organizatorami, co umożliwia studentom wzrost kompetencji zawodowych i zdobywanie praktycznych umiejętności. Ważnym działaniem podjętym na terenie Pragi, na które zwraca się uwagę (Visitczechia, 2019), jest rewitalizacja przestrzeni miejskich poprzez przekształcanie dawnych obiektów przemysłowych w nowoczesne centra kultury i spotkań. W efekcie następuje ożywianie dzielnic i ich integracja społeczna (MeetFactory, Forum Karlín, Pragovka Art District, Centrum Dox).

Na efekty społeczne, które – jak należy podkreślić – nie zawsze można zmierzyć, wskazują też uczestnicy badania Delphi, przeprowadzonego w lipcu i sierpniu 2025 r. na potrzeby niniejszego projektu. Podkreślone zostały m.in. takie, jak: wspieranie rozpoznawalności regionu, wzrost mobilności społeczeństwa, wpływ na poziom wykształcenia kadry zarządzającej i pracowników operacyjnych o wysokich umiejętnościach (w tym znajomość języków obcych), a także stymulowanie przez przemysł spotkań zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu .

Badanie społecznego wpływu przemysłu spotkań na społeczności miast wymaga zastosowania zróżnicowanych metod badawczych, które umożliwią ocenę zarówno ekonomicznych, jak i społecznych, kulturowych i środowiskowych konsekwencji organizowania takich wydarzeń. Warto zwrócić uwagę na kilka z nich:

1. Sondaż diagnostyczny, który pozwala poznać opinię mieszkańców, uczestników wydarzeń, ekspertów oraz lokalnych przedsiębiorców na temat wpływu przemysłu spotkań na różne aspekty organizacji imprez.¹⁵
2. Analiza ekonomiczna, której celem jest pomiar i ocena wpływu ekonomicznego przemysłu spotkań na lokalną gospodarkę. Głównym celem jest w tym przypadku oszacowanie korzyści finansowych uwzględniające wydatki uczestników, wpływy z wynajmu przestrzeni konferencyjnych, wzrost sprzedaży w lokalnych sklepach, restauracjach czy hotelach.¹⁶
3. Analiza przestrzenna i geograficzna pozwalająca ocenić, jak wydarzenia wpływają na rozwój przestrzenny miast oraz na zmiany w użytkowaniu przestrzeni publicznej. Ważna jest tu nie tylko analiza krótkotrwałych zmian w dziedzinie handlu, gastronomii i lokalizacji atrakcji turystycznych, ale także analiza zmiany cen najmu oraz długofalowe zmiany w cenach nieruchomości w wyniku organizacji wydarzeń.
4. Badania jakościowe, które pozwalają na zrozumienie głębszych relacji społecznych, wpływu na kulturę lokalną, społeczną integrację i identyfikację z miastem. W badaniach takich można stosować wywiady pogłębione i badanie opinii ekspertów metodą delficką pozwalającą wykorzystać ich wiedzę i doświadczenie.

¹⁵ Na przykład pogłębione sondażowe badanie australijskie (Edwards D., Foley C., Schlenker K., 2011).

¹⁶ Przykładem może być cykliczne badanie Celuch K., Poland Events Impact 2023.

5. Ocena ekologicznych i środowiskowych skutków wydarzeń (ślad węglowy, zużycie energii, odpadów, hałas).
6. Badanie integracji społecznej pozwalające ocenić wpływ wydarzeń na integrację i inkluzję różnych grup społecznych (migranci, osoby zagrożone wykluczeniem, studenci, przedsiębiorcy).
7. Analiza porównawcza pozwalająca ocenić wpływ przemysłu spotkań w różnych miastach i różnych okresach oraz ustalić, jakie strategie są wykorzystywane i które z nich są najskuteczniejsze w promowaniu korzyści społecznych, kulturowych i gospodarczych.
8. Monitoring mediów i analiza treści pozwalająca poznać sposób relacjonowania wydarzeń i ustalić, jakie opinie pojawiają się w przestrzeni publicznej.

Pomimo dostępności różnych metod badawczych brakuje powszechnych analiz pozwalających ocenić krótko- i długofalowy wpływ przemysłu spotkań na lokalne społeczności, w tym percepcję wydarzeń, efekty społeczne oraz zmiany w zagospodarowaniu przestrzeni. Dostępne źródła koncentrują się głównie na danych ekonomicznych i turystycznych, pomijając pozaekonomiczne skutki. Badania częściej analizują wpływ cyfryzacji, nowych technologii czy pandemii na zarządzanie wydarzeniami niż ich oddziaływanie społeczne. Przegląd literatury (Martín-Royo, Gaspar-González, 2024) wskazuje brak koncepcyjnych i metodologicznych sugestii oraz praktycznych strategii dla innowacyjnego zarządzania turystyką MICE, co podkreśla potrzebę przyszłych projektów ukierunkowanych na poprawę jakości doświadczeń turystycznych. Badaniem, na które warto zwrócić uwagę, jest australijski projekt Edwards D. i in. (Edwards, Foley, Schlenker, 2011) oparty na sondażu opinii delegatów uczestniczących w kilku kongresach zorganizowanych w Sydney. Odnosi się ono zarówno do postrzegania przez badanych korzyści osobistych, ich opinii na temat wpływu wydarzeń na społeczność lokalną, jak i okresu, w którym efekty te się pojawiają. Jest to badanie pogłębione, ma jednak tę wadę, że od jego przeprowadzenia upłynęło wiele lat, a ponadto jest badaniem opinii, a nie wymiernych rezultatów. Szczególnym problemem, którego w badaniach brakuje, są wspomniane wyżej zagadnienia gospodarki przestrzennej, wpływ na rozwój przestrzenny miast oraz na zmiany w użytkowaniu przestrzeni publicznej.

Cele społeczne, jakie można zidentyfikować w dokumentach strategicznych odnoszących się do rozwoju turystyki i przemysłu spotkań w tych miastach, odzwierciedlają dążenie do tworzenia bardziej zrównoważonego i inkluzywnego rozwoju branży spotkań, który nie tylko przyciąga turystów, ale również przyczynia się do wzrostu jakości życia mieszkańców i wzmocnienia społecznej odpowiedzialności organizatorów.

2.4. Cele strategiczne w dokumentach planistycznych

Wiele miast, zwłaszcza metropolii, w swoich dokumentach planistycznych określa cele, które wspierają rozwój przemysłu spotkań. Dokumenty te odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu polityki miejskiej, rozwoju gospodarczego, infrastrukturalnego i społecznego. Cele strategiczne w dokumentach planistycznych koncentrują się na rozwoju infrastruktury, promocji turystyki biznesowej, zrównoważonym rozwoju, wsparciu kompetencji branżowych oraz wdrażaniu innowacji technologicznych. Każde z tych działań ma w konsekwencji służyć zwiększeniu konkurencyjności miast na rynku globalnym, poprawie ich jakości i stworzeniu nowych źródeł dochodów. Instytucje odpowiedzialne za formułowanie celów strategicznych koncentrują je wokół kilku głównych zadań:

1. Rozwój infrastruktury konferencyjnej i eventowej, inwestowanie w rozbudowę i modernizację centrów konferencyjnych, kongresowych oraz innych obiektów wspierających organizację wydarzeń, takich jak hale wystawowe, sale konferencyjne czy przestrzenie wystawowe. Zwykle wiąże się to z dostosowaniem infrastruktury transportowej oraz poprawą dostępności miast dla uczestników wydarzeń. Jako przykład może posłużyć budowa Centrum Kongresowego ICE w Krakowie czy Międzynarodowego Centrum Kongresowego w Katowicach.
2. Zrównoważony rozwój i wpływ na środowisko poprzez zastosowanie przy budowie i modernizacji infrastruktury konferencyjnej nowoczesnych technologii ekologicznych (energia ze źródeł odnawialnych, minimalizowanie śladu węglowego, systemy ograniczenia zużycia wody, ograniczenie i segregacja odpadów, propagowanie transportu niskoemisyjnego, wdrażanie norm budowlanych zapewniających zrównoważony rozwój w nowych obiektach). Jako przykład może służyć wprowadzenie certyfikatów ekologicznych dla obiektów MICE (np. ISO 14 001, Green Key lub BREEAM).¹⁷
3. Promocja przemysłu spotkań poprzez odpowiednio dostosowane strategie marketingowe, których celem jest przyciąganie międzynarodowych targów, kongresów, konferencji oraz wystaw. Warto zauważyć, że tego typu promocja musi mieć charakter zintegrowany, uwzględniający nie tylko przemysł spotkań, ale całe miasto. Wymaga finansowego i organizacyjnego wsparcia organizatorów wydarzeń z funduszy publicznych, organów samorządowych i lokalnych organizacji turystycznych.
4. Rozwój kompetencji zawodowych i wsparcie dla profesjonalistów działających w przemyśle spotkań poprzez organizowanie programów edukacyjnych, szkoleń oraz współpracę z uczelniami wyższymi i centrami kształcenia zawodowego. W Polsce zarówno uczelnie w Warszawie (np. SGTiH Vistula), w Katowicach (Akademia Górnośląska im. Wojciecha Korfanteo) jak i w Krakowie (UEK). Warto również zwrócić uwagę na

¹⁷ <https://sustainablereview.com/pl/najlepsze-profesjonalne-certyfikaty-zrownowazonego-rozwoju/>; <https://breeam.com/>; <https://www.greenkey.global/>, 31.08.2025.

podejmowanie współpracy miast z organizacjami branżowymi, agencjami eventowymi, stowarzyszeniami turystycznymi i firmami technologicznymi w celu rozwoju sektora MICE.

5. Inwestycje w nowoczesne, innowacyjne technologie i ich wykorzystanie (np. rozwój cyfrowych platform, łączenie elementów offline i online, wirtualna/rozszerzona rzeczywistość, rozwój innych aspektów infrastruktury cyfrowej, zwiększenie dostępności szybkiego Internetu, wykorzystanie aplikacji internetowych do zarządzania wydarzeniami, transmisji live i systemów rejestracyjnych).
6. Współpraca między miastami i regionami w realizacji dużych wydarzeń międzynarodowych, współpraca między podmiotami i sektorami gospodarki, w tym włączenie organizacji pozarządowych. Zwiększa to szansę na przyciąganie większych wydarzeń i dywersyfikację rynku.

W tabeli 2.4. przedstawione zostały przykłady celów rozwoju przemysłu spotkań i działań strategicznych w dokumentach planistycznych dla trzech miast: Wiedeń, Praga, Kraków. Każde z tych miast ma unikalne podejście do rozwoju branży spotkań, biorąc pod uwagę swoje zasoby, historię i specyfikę. Kolejność, w jakiej zapisano główne cele i działania strategiczne, odzwierciedla znaczenie, jakie miasto przypisuje poszczególnym priorytetom.

Tabela 2.3. Główne cele i działania strategiczne w dokumentach planistycznych wybranych miast

Kraków	Praga	Wiedeń
Inwestycje w infrastrukturę, rozwój nowoczesnych centrów konferencyjnych (ICE Kraków, EXPO Kraków).	Rozwój infrastruktury konferencyjnej; rozbudowa Praga Exhibition Grounds i rozwój zaplecza hotelowego.	Zrównoważony rozwój i innowacje technologiczne
Zrównoważony rozwój w planowaniu obiektów konferencyjnych (energooszczędność, certyfikowanie obiektów, inicjatywy zero-waste). Miasto stawia na zieloną energię w obiektach MICE.	Strategia zrównoważonego rozwoju: Praga wdraża ekologiczne certyfikaty dla obiektów MICE oraz systemy zarządzania odpadami podczas organizacji dużych wydarzeń.	Inwestycje w obiekty i rozwiązania uwzględniające zrównoważony rozwój (energooszczędne, transport publiczny, ekologiczne środki transportu).
Promocja turystyki biznesowej poprzez działania marketingowe oraz współpracę z międzynarodowymi organizacjami i instytucjami. Organizacja prestiżowych wydarzeń międzynarodowych, konferencji naukowych, koncertów.	Promocja wizerunku miasta, promowanie Pragi jako wiodącego centrum MICE w Europie Środkowej. Kampania marketingowa i wsparcie organizatorów wydarzeń poprzez granty oraz dotacje.	Infrastruktura cyfrowa i wydarzenia hybrydowe
Cele społeczne: wzrost jakości życia mieszkańców (tworzenie nowych miejsc pracy i poprawa infrastruktury w mieście),	Zrównoważony transport i logistyka, inwestycje w transport publiczny i infrastruktury rowerowe.	Promocja turystyki biznesowej

Kraków	Praga	Wiedeń
edukacja i kształcenie zawodowe oraz integracja społeczna (wspieranie inicjatyw społecznych, zwiększanie zaangażowania mieszkańców w organizację i uczestnictwo w wydarzeniach, np. wolontariat przy organizacji wydarzeń).		
	Cele społeczne: integracja lokalnej społeczności, równomierny rozwój różnych dzielnic Pragi, wsparcie lokalnych inicjatyw i przedsiębiorstw, edukacja i podnoszenie kompetencji mieszkańców, promowanie zrównoważonego podejścia do organizacji wydarzeń minimalizującego negatywne skutki dla lokalnych społeczności.	Współpraca z organizacjami turystycznymi i eventowymi w regionie oraz międzynarodowymi w celu przyciągania światowych wydarzeń.
		Cele społeczne: wspieranie lokalnych społeczności, lokalnych firm oraz inicjatyw społecznych w kontekście wydarzeń MICE; integracja społeczna poprzez umożliwienie mieszkańcom Wiednia udziału w wydarzeniach MICE (np. dostępność dla osób z niepełnosprawnościami, rozwój oferty dla różnych grup społecznych); zwiększenie dostępności do szkoleń i kursów branżowych.

Źródła: Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028, <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/327227/karta>; 31.08.2025; Reshaping Vienna, https://strategie-2025.cdn.prismic.io/strategie-2025/576cb6dd-6ddf-47dd-bad3-9982fc093c69_Hand_Out_Strategie2025_EN_TK.pdf; 31.08.2025; With Respect for Prague Inbound Tourism Strategy for the Capital City of Prague 2024—2027, https://pct-wp-corp-dev.storage.googleapis.com/2024/12/12202430/8404_210x210_spolu_s_respektem_k_praze_final_en_compressed.pdf; 31.08.2025.

CZĘŚĆ 3.

POTENCJAŁ PRZEMYSŁU SPOTKAŃ W WARSZAWIE

3.1. Struktura podmiotowa

Naszkicowanie kompleksowego obrazu przemysłu spotkań w Warszawie jest bardzo trudne. Branżę tworzą z jednej strony bezpośredni, profesjonalni organizatorzy spotkań, właściele wyspecjalizowanych obiektów wykorzystywanych do tego celu i infrastruktury towarzyszącej, z drugiej zaś organizatorzy nieprofesjonalni oraz incydentalnie wykorzystywana infrastruktura. Na rozmiar i jakość branży wpływają także liczne podmioty wspierające, budujące wizerunek miasta i przemysłu spotkań, wspierające marketing, jak również formułujące politykę i strategię rozwoju miasta. Trudności potęgowane są przez brak jednej instytucji, która dysponowałaby pełną bazą danych uwzględniającą aktywność wszystkich zaangażowanych podmiotów.

W grupie bezpośrednich organizatorów wskazać warto następujące jednostki:

- profesjonalni organizatorzy kongresów (PCO - Professional Congress Organizers);
- firmy specjalizujące się w podróżach motywacyjnych (ITC Incentive Travel Companies);
- agencje eventowe – zajmujące się kompleksową organizacją wydarzeń;
- organizacje pozarządowe, stowarzyszenia branżowe, izby gospodarcze, stowarzyszenia zawodowe zaangażowane w organizację wydarzeń; w zasobach Internetu widnieje co najmniej 12 dużych wydarzeń międzynarodowych zorganizowanych w Warszawie w 2024 r. przez te organizacje, m.in. Kongres Europejskiej Akademii Pediatrii (EAP, Polskie Towarzystwo Pediatryczne), VI Kongres Onkologii Polskiej (Polskie Towarzystwo Onkologiczne)¹⁸; dane te nie są jednak kompletne;
- uczelnie wyższe; analiza zasobów Internetu pokazuje, że w 2024 roku warszawskie uczelnie wyższe zorganizowały co najmniej 24 ważne konferencje i kongresy międzynarodowe, w tym m.in. II Międzynarodowy Kongres Antyterrorystyczny – ICTC 2024 (Wojskowa Akademia Techniczna), 2nd Modern Finance Conference MFC 2025 (SGH);
- organizatorzy podejmujący inicjatywy wspólne (np. samorządowo-pozarządowe).

Jeśli chodzi o wykorzystywane obiekty i infrastrukturę – wg danych zebranych przez Poland Convention Bureau (PCB POT) w Warszawie dominującą rolę odgrywają zasoby hoteli. Z raportu *Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce (2025)*¹⁹ wynika, że warszawskie konferencje

¹⁸ Brak danych, czy w przygotowaniu tych wydarzeń brali udział profesjonalni organizatorzy.

¹⁹ www.pot.gov.pl

i kongresy odbywały się w 2024 roku przede wszystkim właśnie w hotelach (93% wydarzeń), centrach wystawienniczych i kongresowych (4%) oraz obiektach przeznaczonych na specjalne wydarzenia (3%).

Ważnym źródłem informacji o wielkości i strukturze przemysłu spotkań w Warszawie są wspomniane wyżej zasoby KRS. Działalność związaną z organizacją targów, wystaw i kongresów (Podklasa PKD 82.30.Z) deklaruje 315 jednostek zarejestrowanych w Warszawie, tj. ok. 27,4% jednostek z całej Polski i 81% z woj. mazowieckiego.

Przegląd jednostek z siedzibą w Warszawie wskazuje na ich bardzo duże zróżnicowanie zarówno pod względem zakresu działalności, jak i sytuacji ekonomicznej. Wskazuje na to m.in. szacowana wartość jednostek, wielkość przychodów, poniesionych kosztów i zysku (por. tab. 3.1.). Sytuacja ekonomiczna branży jako całości nie jest satysfakcjonująca. W 2024 roku co dziesiąta jednostka składająca sprawozdania do KRS nie wykazała żadnych przychodów, 57,8% osiągnęło zysk, 36,5% stratę, pozostałe (5,7%) deklarują zysk na poziomie 0.

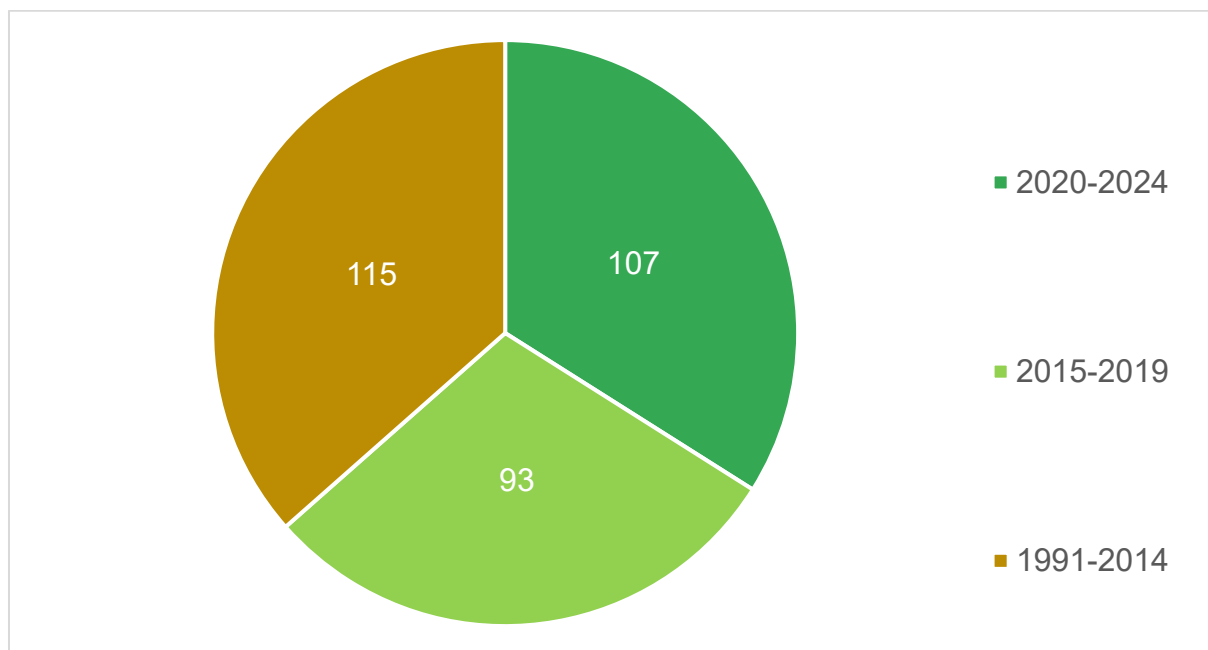
Tabela 3.1. Sytuacja ekonomiczna jednostek z podklasy 82.30.Z. Warszawa 2023 - 2024

Rok	2023	2024		
Liczba jednostek	424	315		
	Średnia	Średnia	min	max
Wartość jednostki (w mln PLN)	4,1	4,2	0,01	247,8
Przychody operacyjne (w tys. PLN)	2619,9	3087,5	1420	145762
Koszty operacyjne (w tys. PLN)	2571	3110	0	207320
Kapitał własny (w tys. PLN)	1610,5	1413,1	-3223	192009
Zysk netto (w tys. PLN)	24,1	23,5	-53725	12042

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KRS, BizRaport.

W latach 2023 - 2024 liczba badanych jednostek zarejestrowanych w Warszawie spadła, co ma bezspornie związek z ich sytuacją ekonomiczną. Wprawdzie szacowana przeciętna wartość jednostki i przychody operacyjne (obroty) zwiększyły się, ale spadły przeciętne zyski netto i kapitał własny. W 2023 r. połowa jednostek wykazała zysk (mniej niż w 2024 r.), 33,5% stratę, pozostałe 16,5% - zysk na poziomie 0. W 2023 r. blisko 17% jednostek (prawie 2 razy więcej niż w 2024 roku) nie wykazało przychodów.

Rysunek 3.1. Liczba jednostek wg roku rozpoczęcia działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KRS. BizRaport.

W latach 2020-2024, a więc tuż po pandemii Covid-19, działalność związaną z organizacją targów, wystaw i kongresów rozpoczęło 107 jednostek, więcej niż w okresie 2015-2019. Ich sytuacja ekonomiczna odbiega in plus w stosunku do firm uruchomionych wcześniej: wprawdzie niższa jest przeciętna wartość statystycznej jednostki, mniejszy kapitał własny, mniejsze przeciętne przychody, natomiast wyższy jest przeciętny zysk netto (ok. 109 tys. PLN na jednostkę w porównaniu do 23,5 tys. PLN dla wszystkich jednostek). Wzrost zysku netto zdecydowanie wykracza poza poziom inflacji.

3.2. Partnerzy i interesariusze

Wśród kluczowych, branżowych podmiotów wspierających branżę MICE w Warszawie należy wskazać następujące:

- Poland Convention Bureau (PCB), które działa w strukturach Polskiej Organizacji Turystycznej
- Warsaw Convention Bureau (WCB), działające w ramach Warszawskiej Organizacji Turystycznej
- Stowarzyszenie Konferencje i Kongresy w Polsce (SKKP) z siedzibą w Warszawie, ale stanowiące ogólnopolską platformę współpracy profesjonalistów branży MICE
- Mazovia Convention Bureau (MCB), które działa w ramach Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej (MROT)
- Stowarzyszenie Organizatorów Incentive Travel (SOIT)
- MPI Poland Chapter – część międzynarodowej sieci Meeting Professionals International
- SITE Poland – skupia organizatorów turystyki biznesowej

- Stowarzyszenie Branży Eventowej SBE – promuje etykę i profesjonalizm w organizacji eventów
- SOIAR – organizatorzy imprez artystycznych i rozrywkowych

Głównym celem jednostek regionalnych, skupionych na Warszawie jako miejscu organizacji wydarzeń (WCB, MCB), jest promocja miasta jako destynacji MICE, wsparcie organizatorów kongresów, konferencji i wydarzeń biznesowych, gromadzenie i udostępnianie wykazów obiektów, narzędzi do planowania wydarzeń i kontaktów do rekomendowanych dostawców. Tak np. WCB wspiera przemysł spotkań m.in. poprzez takie inicjatywy, jak Warszawski Klub Ambasadora Kongresów, wspomagający lokalne środowiska naukowe i branżowe w pozyskiwaniu międzynarodowych wydarzeń. Wszystkie te instytucje promują stolicę jako miejsce konferencji i kongresów oraz wspierają rozwój turystyki biznesowej. Z kolei instytucje ogólnopolskie (Poland Convention Bureau, SKKP, SOIT), choć mieszczące się w Warszawie, stawiają sobie cele ogólnopolskie: gromadzenie danych o infrastrukturze i wydarzeniach MICE w Polsce, rozwój zawodowy członków, wyznaczanie standardów etycznych i jakościowych, szerzenie wiedzy poprzez organizację szkoleń, warsztatów i konkursów branżowych, reprezentowanie branży na arenie międzynarodowej, promocja na rynku krajowym i międzynarodowym, współpraca z organizatorami kongresów. Bezpośrednim wsparciem dla organizatorów są profesjonalne firmy pośredniczące w projektowaniu i organizacji wydarzeń (np. Oferteo, Eventowe.pl).

Wsparciem dla sektora MICE jest reaktywowany w 2025 roku Narodowy Program Wsparcia dla Przemysłu Spotkań – wspólna inicjatywa Poland Convention Bureau (PCB), Polskich Linii Lotniczych LOT (PLL LOT) oraz Stowarzyszenia Konferencje i Kongresy w Polsce (SKKP), a także Promocyjny Program Wsparcia dla Spotkań i Wydarzeń (PPWdSW), którego celem jest wsparcie branży w promowaniu i aktywnym przyciąganiu wydarzeń do Polski.²⁰

Warszawa aktywnie rozwija przemysł spotkań nie tylko poprzez działalność organizacji branżowych i promocję miasta jako destynacji MICE, ale także poprzez inicjatywy Urzędu m.st. Warszawy, w tym Biura Marketingu Miasta oraz Stołecznego Biura Turystyki. Plany inwestycyjne obejmują zarówno infrastrukturę targową i kongresową, jak i modernizację transportu, ważnego nie tylko dla mieszkańców miasta, ale także dla turystów, w tym uczestników wydarzeń organizowanych w Warszawie.²¹

Czynnikiem wspierającym przemysł spotkań w Warszawie i wyróżniającym stolicę na krajowym rynku MICE jest obecność w mieście licznych grup interesariuszy, potencjalnie zainteresowanych organizacją wydarzeń, a także ich powiązania i zdolność do generowania

²⁰ <https://www.pot.gov.pl/>; 7.09.2025

²¹ Wywiad z p. Maciejem Fijałkowskim, Sekretarzem m.st. Warszawy

wartości poprzez zaangażowanie i aktywność konsumencką uczestników (członków). Są to przede wszystkim te jednostki, których siedziby (lub oddziały i przedstawicielstwa) są zlokalizowane na terenie Warszawy, a także społeczności lokalne, w tym m.in.:

- organizacje międzynarodowe i krajowe posiadające swoje siedziby, biura lub oddziały w Warszawie,
- instytucje naukowe (instytuty, uczelnie wyższe),
- organizacje pozarządowe,
- samorządy, instytucje publiczne (szkoły, grupy wyznaniowe), lokalne grupy działania, grupy lokalnych aktywistów i inne.

W Warszawie ma siedzibę kilka organizacji międzynarodowych:

- Frontex - Europejska Agencja Straży Granicznej i Przybrzeżnej - główna siedziba;
- OSCE (Organization for Security and Co-operation in Europe | OSCE) - Biuro Instytucji Demokratycznych i Praw Człowieka (OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights ODIHR);
- Wysoki komisarz Narodów Zjednoczonych do spraw uchodźców (United Nations High Commissioner for Refugees UNHCR) Polska;
- World Health Organization (WHO) - Biuro krajowe Polska (Country Office for Poland);
- ILO Polska - Międzynarodowa Organizacja Pracy;
- UNICEF Polska;
- UN Global Compact Poland - biuro inicjatywy ONZ ds. zrównoważonego rozwoju biznesu;
- Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji (International Organization for Migration IOM Poland) – biuro;
- Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża - przedstawicielstwo regionalne,
- szereg innych, o mniejszym znaczeniu.

Jeśli chodzi o organizacje krajowe, to należy wskazać przede wszystkim lokalizację w stolicy siedzib instytucji rządowych, samorządowych, urzędów centralnych, instytucji naukowych i uczelni wyższych. W Warszawie aktywnie działa także 7,8 tys. organizacji sektora non-profit²². W branży MICE ważną rolę odgrywają największe z nich, w tym tzw. fundacje korporacyjne, których założycielami są firmy pozostające w pewnym związku ze swoim fundatorem. Często działania fundacji korporacyjnych stanowią realizację strategii CSR lub ESG firmy, a na tle innych organizacji pozarządowych wyróżniają się one swoimi zasobami i sposobem działania. Siedzibą blisko połowy fundacji korporacyjnych jest Warszawa, co

²² Współpraca Urzędu m.st. Warszawy z organizacjami pozarządowymi [2024]. Stowarzyszenie Klon-Jawor; <https://fakty.ngo.pl/raporty/wspolpraca-um-st-warszawy-z-ngo-2023>. 10.09.2025

należy wiązać z dużym zagęszczeniem w stolicy największych firm/założycieli.²³ W latach 2023-2025 zorganizowały one kilkanaście wydarzeń, głównie w obszarze edukacji, zdrowia i technologii.²⁴

Biorąc pod uwagę wyżej wskazanych interesariuszy, ich zdolność do generowania wartości poprzez zaangażowanie uczestników (członków) oraz ich aktywność konsumencką w kontekście przemysłu spotkań, można wyodrębnić i ocenić cztery główne rodzaje relacji: B2B, B2C, B2G i G2G.²⁵

Tabela 3.2. Potencjał członkowski i konsumencki w relacjach: B2B, B2C, B2G, G2G w kontekście przemysłu spotkań²⁶

	Charakterystyka relacji biznesowej	Potencjał członkowski	Potencjał konsumencki	Przykład wydarzenia
B2B	Wyspecjalizowane firmy organizujące wydarzenia dla innych firm (kongresy, konferencje, targi). Wysoka wartość transakcji, długoterminowe relacje, profesjonalizacja usług; agencje eventowe (np. El Padre Events), obsługa techniczna wydarzeń biznesowych (np. Brill AV Media), catering, venue (miejsca organizacji wydarzeń).	Sieci partnerów, stowarzyszenia branżowe, izby gospodarcze. Możliwość tworzenia platform współpracy i wymiany wiedzy.	Duże budżety, potrzeba personalizacji. Wysoka lojalność przy dobrze zaprojektowanych usługach.	25-lecie firmy Unum Życie; Warszawa Stadion Legii
B2C	Wydarzenia otwarte dla konsumentów: festiwale, targi konsumenckie. Marketing emocjonalny, duża rola rozrywki i osobistych doświadczeń.	Spółeczności fanów, uczestników wydarzeń, członkowie programów lojalnościowych. Udział influencerów jako ambasadorów wydarzeń.	Duża liczba uczestników, ale niższa wartość jednostkowa. Niezbędna silna promocja i komunikacja.	Targi Turystyczne TT Warsaw – otwarte dla szerokiej publiczności.

²³ Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badań 2023. Stowarzyszenie Klon-Jawor; s. 13. <https://api.ngo.pl/media/get/220455>. 10.09.2025.

²⁴ Źródło: zasoby Internetu

²⁵ B2B (business-to-business), B2C (business-to-consumer), B2G (business-to-government), G2G (government-to-government). <https://www.sempire.pl/modele-e-biznesu.html>. 12.09.2025

²⁶ Przedstawione rodzaje relacji pomiędzy podmiotami nie wyczerpują listy możliwych powiązań. Wymienić można jeszcze takie zależności jak C2G (citizens-to-government), C2P (customer-to-public), G2E (government-to-employee) i wiele innych dostosowywanych do zmieniającej się sytuacji na rynku). <https://www.sempire.pl/modele-e-biznesu.html>. 12.09.2025

	Charakterystyka relacji biznesowej	Potencjał członkowski	Potencjał konsumencki	Przykład wydarzenia
B2G	Organizacja wydarzeń dla instytucji publicznych: kongresy, fora, wydarzenia edukacyjne. Przetargi, formalne procedury, transparentność.	Partnerstwa publiczno-prywatne, współpraca z jednostkami administracji publicznej i samorządami. Zamówienia publiczne	Stabilne finansowanie, prestiżowe wydarzenia. Wymóg zgodności z regulacjami i celami społecznymi.	Ministerstwo Cyfryzacji Forum Cyberbezpieczeństwa; MSZ Szczyt OBWE w Europie.
G2G	Wydarzenia międzyrządowe: szczyty, konferencje międzynarodowe, spotkania dyplomatyczne. Wysoki poziom bezpieczeństwa, uwzględnienie protokołu dyplomatycznego. Istotny udział ważnych partnerów strategicznych, w tym medialnych.	Organizacje międzynarodowe, samorządy, ministerstwa. Wspólne inicjatywy i projekty transgraniczne.	Niska liczba uczestników, ale wysoka wartość wydarzenia - tak w wymiarze ekonomicznym, jak i wizerunkowym. Wpływ na politykę, rozwój regionów, promocję kraju.	Warsaw Security Forum (Fundacja im. Kazimierza Pułaskiego); Konferencje organizowane przez MSZ, KPRM, PARP

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych instytucji zaangażowanych w przemysł spotkań.

3.3. Baza noclegowa i konferencyjno-eventowa

Baza hotelowa w Warszawie, która jest najczęściej wykorzystywana do organizacji wydarzeń biznesowych, to hotele 3-, 4- i 5-cio gwiazdkowe. W 2025 roku w stolicy funkcjonowało 81 takich obiektów dysponujących łącznie 28,5 tys. miejsc noclegowych w 15,2 tys. pokoi.²⁷ W latach 2023–2025 liczba hoteli w Warszawie wzrosła o około 8%, co świadczy o rosnącym popycie i inwestycjach. W ostatnim okresie (2025-2026) uruchomiono lub planuje się uruchomienie kilku wysokiej kategorii hoteli, które z pewnością zasilą bazę możliwą do wykorzystania w przemyśle spotkań:

- PURO Hotel Old Town (192 pokoje),
- Moxy City Warszawa (257 pokoi),
- Canopy by Hilton Warsaw (170 pokoi),
- PURO Mariańska & Waliców (dwa nowe obiekty w Śródmieściu i na Woli, 202–350 pokoi),
- Kompleks Campanile & Premiere Classe przy Lotnisku Chopina (395 pokoi).

Jak wspomniano wcześniej brakuje danych, które kompleksowo prezentowałyby dostępność miejsc konferencyjno-eventowych w Warszawie oraz ich gestorów. Jedynym dostępnym źródłem są dane GUS o salach konferencyjnych w hotelach i ich wyposażeniu. Ostatnie

²⁷ <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/>; 5.10.2025

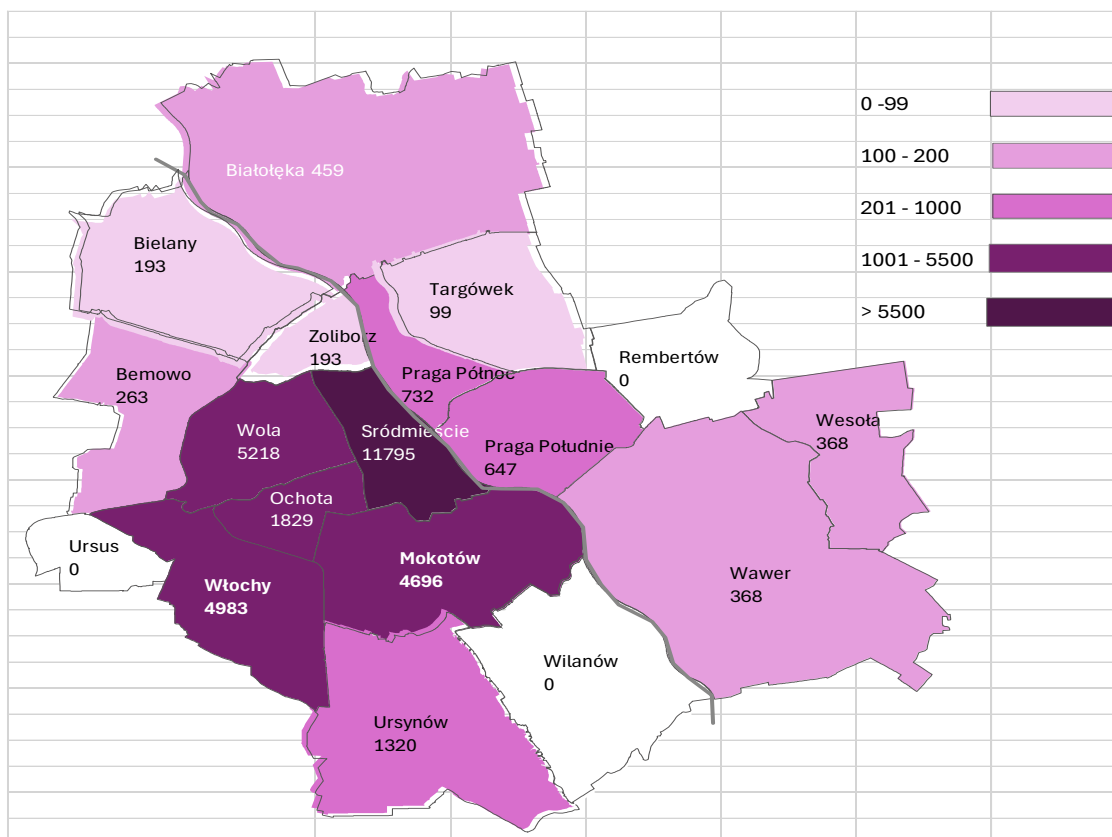
badanie było przeprowadzone w 2021 r. i wg Banku Danych Lokalnych (BDL) hotele w Warszawie dysponowały powierzchnią konferencyjną umożliwiającą udział w spotkaniach 33 719 osobom (układ konferencyjny). Największą pojemnością dysponowały obiekty zlokalizowane w Śródmieściu i we Włochach. Zdecydowanie najlepiej wyposażone w sale konferencyjne są hotele w Śródmieściu (na 1 miejsce noclegowe przypadało 0,94 miejsca w sali konferencyjnej). Zwraca uwagę charakter hoteli zlokalizowanych we Włochach, tj. blisko Lotniska Chopina. Porównanie liczby miejsc noclegowych w tych hotelach z liczbą miejsc w salach konferencyjnych sugeruje, że mają wyraźnie rozwiniętą tego typu infrastrukturę konferencyjno-eventową (1,47 miejsca konferencyjnego na miejsce noclegowe). Dla porównania hotele na Woli przy nieco większej liczbie miejsc noclegowych mają niemal o połowę mniejszą pojemność sal konferencyjnych (wskaźniki 0,77). Dane na ten temat zamieszczono w tabeli 3.3 i na rysunku 3.2.

Tabela 3.3 Rozmieszczenie hoteli i ich zaplecza konferencyjnego na terenie Warszawy

	liczba miejsc w salach konferencyjnych		liczba miejsc noclegowych
	2017 rok	2021 rok	lipiec 2024
M. st. Warszawa	33468	33719	34305
Bemowo - dzielnica	180	180	263
Białołęka - dzielnica	975	65	459
Bielany - dzielnica	401	650	193
Mokotów - dzielnica	1859	2205	4696
Ochota - dzielnica	2718	1194	1829
Praga-Południe - dzielnica	445	505	647
Praga-Północ - dzielnica	205	320	732
Rembertów - dzielnica	178	178	0
Śródmieście - dzielnica	10471	11068	11795
Targówek - dzielnica	80	50	99
Ursus	0	0	0
Ursynów - dzielnica	1310	1720	1510
Wawer - dzielnica	1884	3305	1320
Wesoła - dzielnica	170	280	368
Wilanów - dzielnica	630	400	0
Włochy - dzielnica	8015	7329	4983
Wola - dzielnica	3747	4010	5218
Żoliborz - dzielnica	200	260	193

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Rysunek 3.2 Rozmieszczenie miejsc noclegowych w hotelach wg dzielnic Warszawy w 2024 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Miejsca konferencyjne w hotelach to tylko część obrazu podaży miejsc spotkań w Warszawie. Na podstawie danych na platformie internetowej Konferencje.pl sporządzono dokładniejsze zestawienie obiektów i oferowanych przez nie powierzchni na spotkania. Pojemność obiektów przedstawiono za pomocą liczby osób, które mogą uczestniczyć w konferencji. W analizie wyróżniono następujące kategorie obiektów: sale konferencyjne, hale konferencyjno-targowe, hotele, obiekty sportowe, uczelnie i instytucje naukowe, placówki kulturalne, restauracje i inne. Oferowane pomieszczenia mają bardzo zróżnicowany charakter zarówno w zakresie wielkości, możliwości adaptacji i prawdopodobnie elastyczności w zakresie czasu udostępniania.

Najliczniejszą, ale też najbardziej zróżnicowaną grupę tworzą centra i sale konferencyjne. Do największych obiektów tego typu należą Centrum Giełdowe na 8 000 osób i Centrum Konferencyjno-Szkoleniowe Bobrowiecka (1 800 uczestników konferencji), które obok sal spotkań dysponuje także zakwaterowaniem. Duże obiekty to ponadto Waldorffa25, Hala B (spotkania dla 1 000 uczestników), Centrum E10 i Messalka Events. Na drugim biegunie są niewielkie obiekty, oferujące miejsca na spotkania kilkunastu osób. Omawiana grupa

obiektów jest zróżnicowana także pod kątem estetyki i podstawowych funkcji. Część obiektów to tradycyjne obiekty konferencyjne, część to zaadaptowane obiekty przemysłowe o loftowej lub industrialnej estetyce, część to nowoczesne przestrzenie co-workingowe lub obiekty biurowe w nowych wysokościowcach. Uzupełnieniem tej oferty są przestrzenie kreatywne, na które składają się studia fotograficzne lub filmowe i inne przestrzenie związane z branżami kreatywnymi. W tej grupie wyróżnia się ATM Studio o pojemności 1 500 osób.

Jeśli chodzi o omawiane wcześniej hotele to według informacji na platformie Konferencje.pl w 2024 r. dysponowały one 30 255 miejscami dla uczestników w salach konferencyjnych. Największy obiekt to typowo konferencyjny hotel DoubleTree by Hilton Hotel & Conference Centre Warsaw, który może pomieścić 2 000 uczestników konferencji. Dużą pojemnością dysponowały także hotel Hilton Warsaw City (1 500 osób) i Warsaw Business Hotel (o pojemności 1 034 osób). Ogółem miejsca na spotkania oferowało 130 obiektów, z czego 69 obiektów mogło przyjąć jednorazowo co najmniej 150 osób. Tylko sześć obiektów miało certyfikaty eco. Były to Hilton Warsaw City; NYX Hotel Warsaw by Leonardo Hotels, Four Points by Sheraton Warsaw Mokotów, Hotel Mercure Warszawa Grand; Royal Tulip Warsaw Centre I Hotel ibis Styles Warszawa Centrum.

Uzupełnieniem opisanej bazy obiektów są wyspecjalizowane hale kongresowo-wystawowe. Obecnie na terenie Warszawy jest tylko jedna taka hala - EXPO XXI Warszawa, o pojemności 5 000 osób. Zlokalizowane na terenie Warszawy dwa inne obiekty tego typu zmieniły przeznaczenie. Do tego obiektów konferencyjno-wystawowych można zaliczyć również Pałac Kultury i Nauki, który oferuje 2 880 miejsc konferencyjnych w wyjątkowej lokalizacji. W remoncie są dwa potencjalnie interesujące i duże obiekty – Sala Kongresowa w Pałacu Kultury i Nauki oraz Hala Gwardii. Uzupełnieniem oferty konferencyjno-eventowej Warszawy jest centrum wystawienniczo-targowe Ptak Expo Warsaw, zlokalizowane w Nadarzynie. Jest to zespół hal o powierzchni ok. 150 000 m², które oferują 12 950 miejsc konferencyjnych.

Zgodnie z informacją na platformie Konferencje.pl potencjalnie największą przestrzeń konferencyjną oferuje Centrum Konferencyjne Legia Warszawa (ok. 31 tys. osób w układzie teatralnym, z uwzględnieniem płyty stadionu). Podobną pojemność ma Stadion Narodowy PGE, który dysponuje łącznie ok. 27 700 miejsc konferencyjnych, z czego 24 100 na płycie stadionu. Organizacja dużych spotkań plenerowych możliwa jest ponadto na lotnisku Babice. Pozostałe obiekty sportowe o stosunkowo dużej pojemności (ok. 2 000 osób) to OSiR Bemowo, Tor Wyścigów Konnych Służewiec i Arena Ursynów. Ogółem obiekty sportowe oferują ok. 43 000 miejsc konferencyjnych.

Uczelnie i instytucje naukowe to łącznie około 6 300 miejsc. Największą powierzchnią dysponuje Instytut Rozwoju Przemysłów Kreatywnych (1 000 osób), po 700 miejsc oferują

Szkoła Główna Handlowa i Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych. Swojej oferty nie zgłosił Uniwersytet Warszawski.

Bogaty i zróżnicowany zestaw obiektów udostępniających miejsca na spotkania tworzą obiekty kultury, w których łącznie może brać udział ok. 40 000 osób. Wśród tych obiektów są muzea, teatry, Filharmonia Narodowa, kina (sieciowe i niezależne) oraz kluby, głównie muzyczne. Największe obiekty to Klub Progresja i Teatr Wielki - Opera Narodowa (mieszczące odpowiednio 2 000 i 1 736 osób). Mankamentem większości oferty obiektów kultury jest mało elastyczna przestrzeń i ograniczona dostępność ze względu na podstawową działalność.

Podaż obiektów dla przemysłu spotkań uzupełniają obiekty gastronomiczne, gastronomiczno-rozrywkowe i domy weselne, które wynajmowane są także na inne wydarzenia. Największym obiektem w tej grupie jest Hulakula Rozrywkowe Centrum Miasta o pojemności ponad 1 300 osób oraz Browary Warszawskie - NINE's Restaurant & Sports Bar o pojemności 800 osób. Duża grupa obiektów ma pojemność od 200 do 500 osób, oferując zróżnicowaną gastronomię i rozrywkę.

Przedstawiony przegląd podaży na potrzeby przemysłu spotkań pokazuje, że nominalnie Warszawa dysponuje dużą liczbą obiektów dla wydarzeń od 150 do 2 000 uczestników. Jest to jednak do pewnego stopnia oferta jednostronna, ponieważ nie ma obiektu, w którym można zorganizować jednocześnie targi/wystawę i cały zestaw spotkań łącznie z zapleczem gastronomiczno-rozrywkowym. Co więcej, analiza dostępności obiektów na platformie Konferencje.pl pokazała, że oferta nie jest stabilna. Obiekty, nawet tak duże jak hale wystawowe, wypadają z rynku, co utrudnia stabilny rozwój przemysłu spotkań. Mocną stroną Warszawy jest zróżnicowanie i oryginalność oferty wielu miejsc spotkań, co sprzyja organizacji wydarzeń integracyjnych, niezależnych lub jako część programu konferencji lub innych spotkań. Duża oferta obiektów co-workingowych, przestrzeni kreatywnych to z kolei dobry punkt wyjścia do organizacji różnego rodzaju szkoleń i warsztatów.

Oferta obiektów konferencyjno-eventowych w Warszawie wraz z podsumowaniem została przedstawiona w tabeli 3.4. Jest to przybliżony obraz, ponieważ nie wszystkie obiekty podały liczbę udostępnianych miejsc, niemniej pokazuje potencjał, jakim dysponuje Warszawa.

Tabela 3.4 Obiekty konferencyjno-eventowe w Warszawie w 2024 r.

Rodzaj obiektów	liczba obiektów	liczba miejsc konferencyjnych	maksymalna pojemność obiektu w danej kategorii	minimalna pojemność obiektu w danej kategorii
sale konferencyjne	143	24 944	1 800	6
hotele	129	30 255	2 000	8

Rodzaj obiektów	liczba obiektów	liczba miejsc konferencyjnych	maksymalna pojemność obiektu w danej kategorii	minimalna pojemność obiektu w danej kategorii
hale konferencyjno-targowe	3	20 830	12 950	2 880
sportowe	17	69 986	31 006	20
uczelnie	20	6 357	1 000	50
obiekty kulturalne	126	40 056	2 000	16
restauracje	100	14 129	1 320	10
inne	82	57 822	32 767	10
Ogółem	620	264 379	x	x

Źródło: Opracowanie własne na podstawie portalu Konferencje.pl; obejmuje centrum Ptak Expo Warsaw

3.4. Oferta czasu wolnego. Gastronomia

W ostatnich latach Warszawa postrzegana jest jako dynamiczne i nowoczesne miasto, oferujące szeroki wachlarz atrakcji i możliwości spędzania czasu wolnego. Wiele z nich wpisuje się w potrzeby uczestników wydarzeń MICE i jest wykorzystywana przez organizatorów konferencji, kongresów i innych spotkań biznesowych. Wykorzystywana jest zarówno typowa infrastruktura kulturalna i rozrywkowa, jak i gastronomiczna, co stwarza różnorodne możliwości spędzania czasu wolnego i podejmowania aktywności integracyjnych uzupełniających zasadniczą część programu. Z badania przeprowadzonego przez Urząd m.st. Warszawy w 2024 r.²⁸ główną motywacją do odwiedzenia Warszawy były interesujące zabytki, architektura i muzea (64%). W dalszej kolejności wskazano na bogatą historię miasta, kulturę i tradycje (55%). W drugim przypadku takiej odpowiedzi udzielali częściej turyści zagraniczni (66%). Oprócz atrakcji kulturalnych i możliwości zwiedzania obiektów historycznych (w tym znajdujących się na liście UNESCO – Stare Miasto), warto zwrócić uwagę na ofertę kulinarną: restauracje z gwiazdkami Michelin, wyróżnione tytułem Bib Gourmand w Przewodniku Michelin oraz oferujące ciekawą kuchnię i tradycje narodowe. Kolacje degustacyjne, warsztaty kulinarne, degustacje lokalnych rzemieślniczych i luksusowych alkoholi (np. polskich wódek premium, nalewek, piwa i ginu z warszawskich mikrodestylarni) to jedna z atrakcji czasu wolnego proponowanych przez organizatorów. Przykładem może być działalność Muzeum Polskiej Wódki Koneser. W programach wydarzeń biznesowych organizowane są również wycieczki tematyczne poza miasto – np. do Żelazowej Woli, Kampinoskiego Parku Narodowego lub pobytu spa i wellness w obiektach z ofertą

²⁸ Badanie opinii osób odwiedzających Warszawę w 2024 roku. Raport. Listopad 2024. Warszawa.

relaksacyjną uzupełniającą program. Oferta czasu wolnego często uwzględnia również możliwość rezerwacji zamkniętych łoż w teatrach, operze, salach koncertowych, jednak najczęstszym sposobem spędzania czasu wolnego są indywidualnie organizowane imprezy (wieczory tematyczne, gale, gry miejskie) w ciekawych, nietypowych przestrzeniach: pałacach, obiektach postindustrialnych, na jednostkach pływających po Wiśle itp. Służą one tworzeniu nowoczesnych form integracji i team buildingu. Takie obiekty, jak Zamek Królewski, Muzeum Powstania Warszawskiego, Pałac w Wilanowie czy Łazienki Królewskie umożliwiają organizację spotkań w reprezentacyjnych salach pałacowych, czy też rezerwacji przestrzeni na prywatne spotkania lub prezentacje. Respondenci deklarujący te konferencje lub szkolenia jako cele podróży wskazali głównie na następujące odwiedzane atrakcje turystyczne: Stare Miasto (60% - 71% wskazań), Łazienki Królewskie (36% - 39% wskazań), Wisła wraz z terenami zlokalizowanymi nad rzeką (31% - 41%), PKiN (29% - 40%), Muzeum Powstania Warszawskiego (13% - 21%). Wskazywali też na instytucje kultury, z których skorzystali lub mieli zamiar skorzystać podczas pobytu w Warszawie (muzea od 31% do 37% wskazań, galerie sztuki od 14% do 15%, kina od 13% do 17%).²⁹

Zdaniem ekspertów biorących udział w badaniu DELPHI Warszawa posiada solidne podstawy rozwoju przemysłu spotkań, ale zwiększenie jej potencjału wymaga przemyślanych działań strategicznych. Opiera się na silnym fundamencie infrastrukturalnym (rosnąca siatka połączeń lotniczych, poprawa połączeń lądowych, nowoczesna infrastruktura hotelowa) i jest korzystnie postrzegana jako bezpieczne miasto, jednak potrzebuje dalszych inwestycji w typową bazę konferencyjną i kongresową oraz większej międzynarodowej rozpoznawalności.³⁰

3.6. Podaż usług przemysłu spotkań

Omawiając podaż usług świadczonych w ramach organizacji wydarzeń warto wskazać pięć podstawowych grup jednostek: centra kongresowo-wystawiennicze, hotele, obiekty i/lub sale na specjalne wydarzenia, uczelnie wyższe, agencje eventowe. Dane ilościowe ilustrujące skalę włączania się tych jednostek w obsługę przemysłu spotkań w Warszawie są niepełne i niejednorodne. Najbardziej szczegółowe informacje zbierane są przez WOT w odniesieniu do czterech kluczowych centrów-venues, z których jedno zlokalizowane jest nie w samej Warszawie, a w jej bliskim sąsiedztwie: PGE Narodowy, PKiN, EXPO XXI i centrum PTAK Warsaw Expo (Nadarzyn).

²⁹ Wyniki badań opinii osób odwiedzających Warszawę w 2024 roku. Materiał niepublikowany.

³⁰ Wyniki badań DELPHI

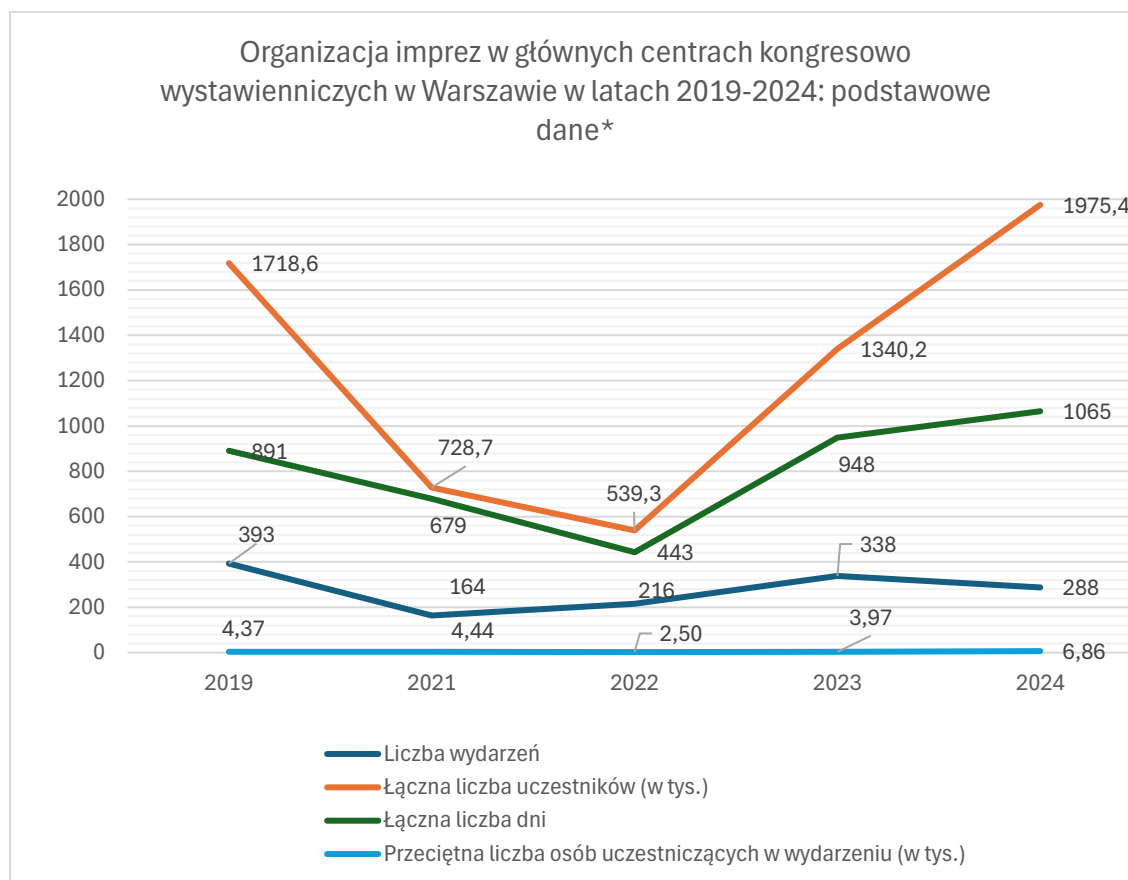
Tabela 3.5. Wybrane obiekty kongresowo-wystawiennicze w Warszawie

Obiekt	Charakterystyka	Pojemność (maksymalna liczba uczestników)	Przeznaczenie
PGE Narodowy	Możliwość elastycznej aranżacji powierzchni	80 tys. (koncerty, płyta stadionu)	Mecze, duże koncerty, imprezy kulturalne i rozrywkowe, możliwość wykorzystania mniejszych powierzchni konferencyjnych
PKiN	Łączna powierzchnia kongresowa, konferencyjna i wystawiennicza oferowana przez obiekt: 25 000 m ² . Możliwość organizacji imprez w licznych salach (43): sala kongresowa i jej otoczenie, sale II, IV i VI piętra; PKiN jest członkiem ważnych organizacji międzynarodowych: ICCA, ECM – European Cities Marketing, AIPC – Association of International Convention Centers.	4,5 tys.	Kongresy, konferencje, spotkania, wystawy, wydarzenia kulturalne, koncerty
EXPO XXI	Łączna powierzchnia: 20 000 m ² ; 10 sal konferencyjnych	5 tys.	Targi branżowe, konferencje i kongresy międzynarodowe, pokazy mody, gale, koncerty, bale, wydarzenia kulturalne.
PTAK Warsaw Expo (Nadarzyn)	143 000 m ² ; członkostwo organizacji międzynarodowych: UFI – Światowe Stowarzyszenie Przemysłu Targowego, IAEE – International Association of Exhibitions and Events, SISO – Society of Independent Show Organizers.	60 tys. (w przestrzeni wewnętrznej).	Hale wystawienniczo-targowe (6), sale konferencyjne

Źródło: dane pobrane ze stron internetowych obiektów.

Omówione wyżej centra odgrywają podstawową rolę dla organizacji dużych imprez w Warszawie. Informację o łącznej liczbie wydarzeń i długości ich trwania oraz łącznej liczbie uczestników i przeciętnej liczbie osób biorących udział w wydarzeniu ilustruje rysunek 3.2. Z danych wynika, że w 2024 roku zdecydowanie wzrosła wielkość wydarzeń liczona przeciętną liczbą uczestników oraz łączna liczba dni. Wskaźniki te znacznie przekroczyły dane sprzed pandemii (rok 2019).

Rysunek 3.3 Organizacja wydarzeń w głównych centrach kongresowo-wystawienniczych w Warszawie w latach 2019-2024: podstawowe dane*



*Dane obejmują cztery główne centra konferencyjno-kongresowe i wystawiennicze Warszawy i najbliższych okolic: PKiN, PGE Narodowy, EXPO XXI i PTAK. Analiza dotyczy imprez o liczbie uczestników min. 50 osób. Analiza nie dotyczy roku 2020.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Warszawskiej Organizacji Turystycznej, udostępnionych przez Stołeczne Biuro Turystyki.

W 2024 r. wśród organizatorów imprez, które odbyły się w czterech największych centrach w Warszawie zdecydowanie dominowały przedsiębiorstwa (były one organizatorami ok. 82,9 % wszystkich wydarzeń), następnie organizacje pozarządowe (11,5%) oraz instytucje publiczne, w tym rządowe (5,6%). Wśród branż od lat dominują jednostki związane z handlem i usługami (por. ryc. 3.4). Niewielkie znaczenie odgrywają natomiast firmy medyczne, na które przypada ok. 2-3% wydarzeń.

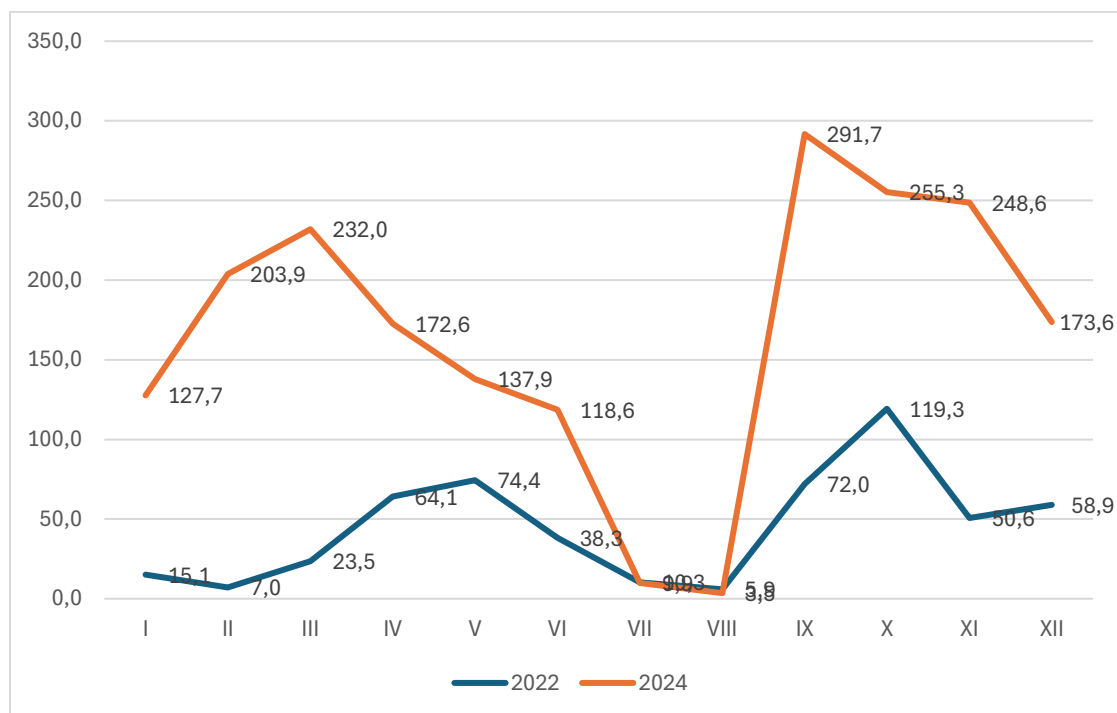
Rysunek 3.4 Struktura wydarzeń wg branż



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Warszawskiej Organizacji Turystycznej, udostępnionych przez Stołeczne Biuro Turystyki.

Analiza uczestnictwa w wydarzeniach organizowanych w omówionych wyżej obiektach potwierdza dość oczywiste zjawisko, jakim jest bardzo duża sezonowość tej działalności (dominują wiosna i wczesna jesień). Wskazują na to zarówno dane z roku „popandemicznego”, jak i informacje bieżące (2024).

Rysunek 3.5 Sezonowość organizacji wydarzeń biznesowych na przykładzie lat 2022 i 2024 (liczba uczestników)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Warszawskiej Organizacji Turystycznej, udostępnionych przez Stołeczne Biuro Turystyki.

Ważną grupę obiektów działających na rynku spotkań w Warszawie stanowią hotele. Spotkania organizowane w tej grupie obiektów są monitorowane przez agencję Z -Factor, która udostępnia dane dotyczące m.in. liczby spotkań, liczby ich uczestników oraz zleceniodawców. Monitoringiem objęto hotele należące do 14 grup hotelowych oraz hotele niezależne. Z zebranych danych wynika, że w 2024 r. w hotelach zorganizowano 16 082 wydarzenia, w których uczestniczyło 772 098 osób. Przeciętny czas trwania spotkania wyniósł 1,65 dnia, a przeciętna liczba uczestników przypadająca na spotkanie to 44,9 osoby. Najczęściej były to spotkania jednodniowe (61% ogólnej liczby), dwudniowe (25%) i trzydniowe (8,7%).

W grupie hoteli objętych monitoringiem znalazły się obiekty od kategorii określonej jako 5+ gwiazdek do 2-gwiazdkowych. Jeśli chodzi o charakterystykę wykorzystywanych hoteli to największy udział w rynku miały hotele 4-gwiazdkowe. Odbyło się w nich 65% spotkań, w których wzięło udział ok. 65% ogółu uczestników spotkań w hotelach. Największą popularnością cieszyły się największe obiekty, tj. dysponujące ponad 250 pokojami, w których odbyło się 52,8% spotkań, na drugim miejscu znalazły się hotele o pojemności od 200 do 250 pokoi, na które przy padało 20,3% spotkań. Ogółem w 2024 r. na spotkania wykorzystano 22,8% dostępnej powierzchni.

W tabeli 3.6 przedstawiono charakterystykę spotkań pod kątem segmentów rynku, które były ich zlecniodawcami.

Tabela 3.6 Charakterystyka spotkań w hotelach w 2024 r. według segmentów zlecniodawców

	Liczba wydarzeń	liczba uczestników	przeciętna liczba uczestników
Korporacyjny	9587	446416	46,6
Agenci/Hurtownicy	2346	74016	31,5
SMERF (społeczny, wojskowy, edukacyjny, religijny, partnerski)	1558	97881	62,8
Internal	916	20608	22,5
Prywatny	715	23518	32,9
Rządowy	380	25589	67,3
Sportowy/Rozrywkowy	336	14232	42,4
Stowarzyszenie	227	19383	85,4
Niezidentyfikowany	9	238	26,4
Targi/Wystawy	8	217	27,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Z-Factor

Z danych zamieszczonych w tabeli 3.6 wynika, że największą liczbę spotkań zlecił segment korporacyjny (ok. 60%), kolejne miejsca, ze znacznie mniejszym udziałem w rynku, zajęli agenci/hurtownicy i segment SMERF (odpowiednio ok. 15% i 10% ogółu spotkań).

Poszczególne segmenty charakteryzowało duże zróżnicowanie przeciętnej liczby uczestników spotkań. Największą liczebnością odznaczały się spotkania zlecone przez stowarzyszenia, segment rządowy i segment SMERF.

W ujęciu branżowym najwięcej osób uczestniczyło w spotkaniach organizowanych przez branżę farmaceutyczno-medyczno-kosmetyczną (ok. 12,6% ogółu uczestników spotkań), medialno-marketingową (ok. 11,9%) oraz turystyczną (8,9%). Dokładne dane na ten temat zamieszczono w tabeli 3.7.

Tabela 3.7 Uczestnicy spotkań w hotelach w 2024 r. według struktury branżowej zlecniodawców

Branża	Liczba uczestników	Liczba uczestników spotkań ogółem=100
Farmaceutyka/Medycyna/Zdrowie i Uroda	91553	12,7
Marketing/Media/PR/Agencje Eventowe	86218	11,9
Podróże/Usługi Turystyczne	64802	9,0
Edukacja/Szkolnictwo	48148	6,7
Niezidentyfikowany	48101	6,7

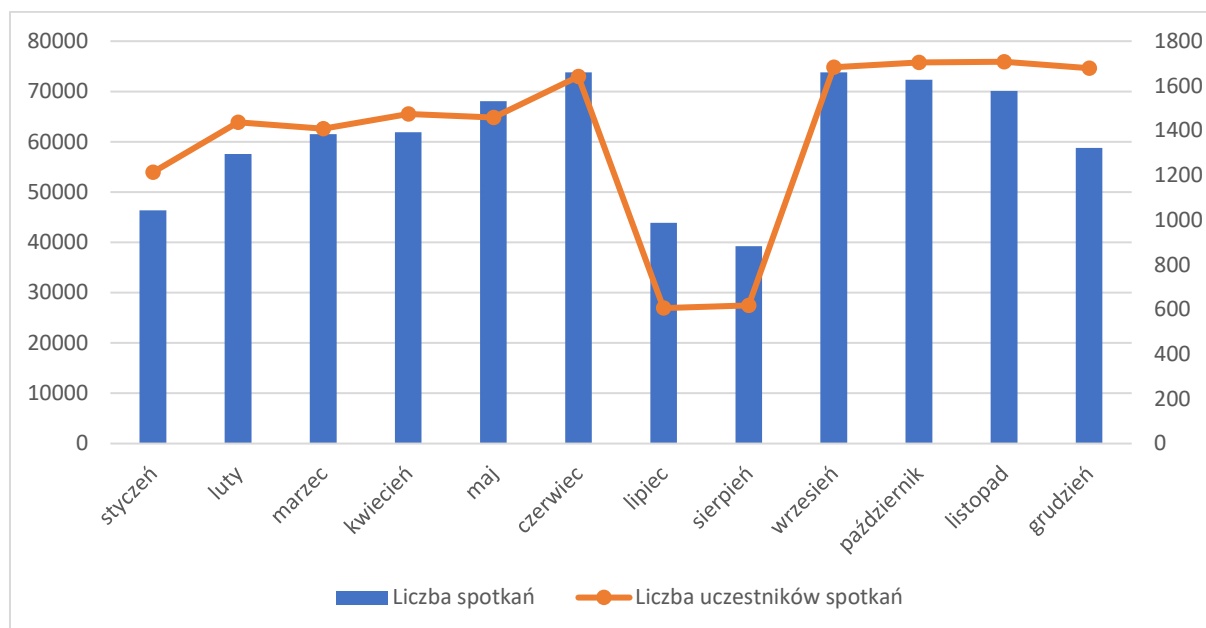
Branża	Liczba uczestników	Liczba uczestników spotkań ogółem=100
Konsulting/Rekrutacja	43663	6,0
Technologie, IT, Telekomunikacja, Serwisy online	39405	5,5
Rządowe/Polityka/Wojsko	28276	3,9
Spotkania Wewnętrzne	24009	3,3
Grupy Wyznaniowe/Społeczne/Organizacje Charytatywne	23960	3,3
Sprzedaż/Dystrybucja	23904	3,3
Klient Prywatny	23536	3,3
Finanse	23432	3,2
Rozrywka	17509	2,4
Architektura/Biura Nieruchomości/Deweloperzy/Renowacja	15461	2,1
Banki	14916	2,1
Transport, Logistyka, Przewozy	13342	1,8
Produkcja	12950	1,8
FMCG & Tobacco	12398	1,7
Energia/Ropa/Gaz	12139	1,7
Ubezpieczenia	12031	1,7
Przemysł/Budownictwo	11871	1,6
Motoryzacja	8956	1,2
Gastronomia, HoReCa	5860	0,8
Nauka/Badania	4038	0,6
Przemysł tekstylny/Moda	3565	0,5
Rolnictwo	3318	0,5
Przemysł chemiczny/Plastik	2580	0,4
Metal/Stal/Papierniczy	2157	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Z-Factor

Z danych przedstawionych w tabeli 3.7 wynika, że stosunkowo niewielki był udział uczestniczących w spotkaniach zleconych przez branże finansowe, transportową oraz branże reprezentujące przemysł i rolnictwo.

Rynek spotkań w hotelach w Warszawie cechuje wyraźna sezonowość, charakterystyczna dla turystyki biznesowej. Zdecydowanie najmniej spotkań miało miejsce w czasie wakacji (lipiec i sierpień) oraz na początku roku (styczeń). W pozostałych miesiącach liczba spotkań i ich uczestników była bardziej równomiernie rozłożona, z tym, że druga połowa roku była bardziej intensywna niż pierwsza (z wyjątkiem czerwca). Liczbę spotkań i ich uczestników przedstawiono na rys. 3.6.

Rysunek 3.6 Liczba spotkań zorganizowanych w hotelach i ich uczestnicy w 2024 r. według miesięcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Z-Factor

Najtrudniejszą do rzetelnej analizy jest liczba organizatorów wydarzeń, w tym agencji eventowych. Z danych uzyskanych od WOT wynika, że jest ich w Warszawie 125, jednak konfrontacja tych informacji z KRS ujawnia wiele niejasności i nieścisłości. Ponieważ są to w znaczącej części jednostki bardzo małe, wiele z nich nie raportuje bieżących danych o stanie firmy do KRS, niektóre zaprzestały działalności (np. ostatni raport z 2018 roku), zdarzają się też przypadki jednostek z zupełnie innego PKD (np. budownictwo, gastronomia). W raporcie przygotowanym przez Media Marketing we współpracy z firmą badawczą Minds & Roses³¹ znajdujemy dane z KRS jedynie o 24 agencjach eventowych, w tym o 17 z siedzibą w Warszawie (dane z dn. 20.10.2024 r.). Jak się należy domyślać, to nie jest pełny raport ilościowy o firmach eventowych, ale to z pewnością najważniejsi gracze na rynku. Trzeba podkreślić, że rzetelne ustalenie stanu agencji eventowych, ich liczby, stanu aktywności/uśpienia, wielkości (w tym poziomu zatrudnienia), obrotów i zysków wymaga odrębnych, szczegółowych badań.

Mierząc się z trudnościami co do ilościowej analizy stanu agencji eventowych warto wskazać kilka obserwacji jakościowych, płynących z przeprowadzanych wcześniej badań:³²

1. eventy jako narzędzia marketingowe wykorzystywane są przez ponad 80% firm będących klientami lub potencjalnymi klientami agencji eventowych; to trzecie – po social mediach

³¹ Agencje Eventowe 2024. Media Marketing. Minds & Roses.

³² Event marketing 2024/2025. Człowiek w centrum w czasach AI. Instytut badawczy IQS, MeetingPlanner.pl.;

i własnych stronach internetowych - narzędzie komunikacji marketingowej z klientami pozwalające nie tylko budować relacje z partnerami biznesowymi, ale także pozyskiwać nowych klientów, konsumentów;

2. konferencje i kongresy, szkolenia, spotkania integracyjne dla pracowników oraz spotkania z klientami to najczęściej planowane wydarzenia na 2025 rok;
3. w całym procesie projektowania i realizacji wydarzeń dynamicznie wzrasta znaczenie nowoczesnych technologii, w tym AI i szerokiego wachlarza narzędzi służących do wsparcia procesów twórczych i logistycznych;
4. branża eventowa jest uzależniona od koniunktury gospodarczej oraz poczucia bezpieczeństwa w szerokim tego słowa znaczeniu (zagrożenia niestabilnością ekonomiczną, wojną, obawy przed kolejnymi pandemiemi).

CZĘŚĆ 4.

KONKURENCYJNOŚĆ WARSZAWY NA RYNKU SPOTKAŃ

4.1. Czynniki wpływające na konkurencyjność Warszawy

4.1.1. Dostępność komunikacyjna – stan obecny i perspektywy

Jednym z kluczowych elementów stymulujących rozwój metropolii, w tym wpływającym na popyt turystyczny jest jej dostępność komunikacyjna. Jest ona szczególnie ważna w przypadku specyficznej formy turystyki, która wiąże się z rozwojem przemysłu spotkań. Charakterystyka ta wiąże się ze specjalnymi wymaganiami uczestników spotkań, w tym osób, które są związane z turystyką biznesową. Jest to charakterystyczna grupa turystów, dla których do kluczowych czynników, determinujących udział w różnorodnych imprezach należą czas i komfort związany z pobytem. Niezwykle istotną rolę dla obu wyżej wymienionych determinant odgrywa właśnie dostępność komunikacyjna. W przypadku destynacji tak specyficznej jaką jest metropolia – miasto należy pod tym pojęciem rozumieć:

- dostępność zewnętrzną – łatwość przyjazdu do miasta;
- dostępność wewnętrzną – łatwość poruszania się po mieście, w tym dotarcia na miejsce spotkań.

Infrastruktura umożliwiająca przyjazd do Warszawy jest jednak systematycznie rozbudowywana i zróżnicowana, co zapewnia coraz wygodniejsze i efektywniejsze dotarcie do stolicy Polski zarówno z kraju, jak i z zagranicy. Do kluczowych elementów tejże infrastruktury należy zaliczyć: transport drogowy; transport kolejowy i transport lotniczy (patrz tabela 4.1.)

Tabela 4.1. Formy transportu vs. infrastruktura w Warszawie

Forma transportu	Główna Infrastruktura	Uwagi
Transport lotniczy	• Lotnisko Chopina • Warszawa Radom (loty niskokosztowe) • Warszawa Modlin (loty niskokosztowe)	Transport lotniczy jest podstawą rozwoju turystyki biznesowej. Warszawa z jednej strony posiada lotnisko, które jest zlokalizowane w mieście, a niewielka odległość (w przypadku jazdy samochodem lub komunikacją miejską) oraz szybka kolej umożliwiają łatwe dotarcie do centrum miasta. Z drugiej jednak strony lotnisko Chopina ma ograniczoną przepustowość – w 2024 r. obsłużyło przeszło 21 mln.

Forma transportu	Główna Infrastruktura	Uwagi
		pasażerów³³, co stanowiło wzrost o przeszło 2 mln. w stosunku do 2023 r. W 2025 r. podpisano porozumienie z Ryanair, dotyczące lotniska w Modlinie, na jego mocy będzie ono rozbudowywane i unowocześniane, aczkolwiek nadal będzie koncentrować się na lotach niskokosztowych. Powinno to jednak doprowadzić do odwrócenia niekorzystnej tendencji – roczny spadek ruchu o blisko 18% w 2024 w stosunku do 2023 r.³⁴. Obecnie lotnisko w Radomiu ma marginalne znaczenie – 103 tys. pasażerów w 2023 r.³⁵
Transport kolejowy	▪ Warszawa Centralna ▪ Warszawa Zachodnia ▪ Warszawa Wschodnia ▪ Warszawa Gdańska	Dworce w Warszawie nie są obiektami nowymi, ale część z nich przeszła w ostatnich latach gruntowną renowację, co dotyczy też linii kolejowej. Można przypuszczać, że transport kolejowy będzie nabierał coraz większego znaczenia ze względu na komfort i ekologiczność, zwłaszcza w transporcie krajowym oraz z krajami sąsiedzkimi. Przykładowo Koleje Mazowieckie planują w do 2031 r. przewozić 70 mln. pasażerów.³⁶
Transport drogowy	▪ autostrada A2 ▪ droga ekspresowa S7 ▪ droga ekspresowa S8 ▪ droga ekspresowa S17 ▪ droga ekspresowa S2	W okolicach Warszawy (jak i w Polsce) systematycznej rozbudowie ulega sieć dróg obejmujących autostrady, drogi ekspresowe oraz krajowe co podnosi dostępność stolicy.
Transport autobusowy	▪ Dworzec Warszawa Zachodnia ▪ Dworzec Warszawa Centralna	W ostatnich latach przeprowadzono (lub wciąż się prowadzi) modernizację i rozbudowę głównych dworców, co poprawiło komfort podróży i dostępność usług.

Źródło: opracowanie własne

Patrząc na główne formy transportu należy pamiętać, że jego popularność nie musi wiązać się z silnym rozwojem turystyki, w tym przemysłu spotkań. Przykładowo w 2022 r. roczna

³³ <https://www.lotnisko-chopina.pl/pl/aktualnosci-i-wydarzenia/0/1122/szczegoly.html>

³⁴ <https://www.lotnisko-chopina.pl/pl/aktualnosci-i-wydarzenia/0/1122/szczegoly.html>

³⁵ Turystyka w Warszawie. Raport 2023, Stołeczne Biuro Turystyki, Warszawa 2024, s. 11

³⁶ Wywiad z prezesem Kolei Mazowieckich Robertem Sępnem, <https://www.rynek-kolejowy.pl/wiadomosci/stepien-koleje-mazowieckie-70-mln-pasazerow-za-siedem-lat-121115.html>

wymiana pasażerów na dworcach warszawskich wynosiła przeszło 95 mln³⁷. Jak wskazywano wcześniej same Koleje Mazowieckie planują obsługiwać 70 mln. pasażerów. Można jednak przypuszczać, że w zdecydowanej większości są to osoby, które dojeżdżają do pracy, a na drugim miejscu znajdują się turyści krajowi. Z perspektywy przemysłu spotkań kluczową rolę odgrywa transport lotniczy, gdzie odsetek obcokrajowców, w tym osób podróżujących w celach biznesowych jest zdecydowanie większy. W tym obszarze jednak pojawia się istotny problem. Warszawa posiada lotnisko, które obsługuje ruch międzynarodowy i jest doskonale skomunikowane z centrum miasta, ale jednocześnie jest ono niewystarczające dla obsługi zakładanego ruchu i ma ograniczony potencjał rozwojowy. W 2023 r. Lotnisko Chopina, przy 135 trasach regularnych, było w stanie obsłużyć więcej pasażerów niż lotniska w Pradze czy Budapeszcie³⁸. Od tego czasu jego wykorzystanie systematycznie rośnie, dochodząc do granic możliwości.

Tabela 4.2. Dostępność kolejowa i drogowa Warszawy

I.p.	Miasto	Przybliżony czas dojazdu pociągiem	Przybliżony czas dojazdu samochodem
1.	Gdańsk	2h 32 m	3h 50m
2.	Łódź	1h 11m	1h 47m
3.	Wrocław	3h 42m	3h 43m
4.	Kraków	2h 18m	3h 27m
5.	Rzeszów	3h 48 m	3h 29m
6.	Poznań	2h 35m	3h 12m
7.	Berlin	5h 39m	6h 17m
8.	Praga	8h 17m	7h 09m
9.	Wiedeń	9h 38m	7h 18m
10.	Budapeszt	11h 22m	8h 38m
11.	Wilno	9h 13m	6h 23m

Źródło: Turystyka w Warszawie. Raport 2023, Stołeczne Biuro Turystyki, Warszawa 2024, s. 11

Ważnym, elementem infrastruktury, który zmieni sytuację w tym obszarze powinien być Centralny Port Komunikacyjny, którego powstanie wiązałoby się również z rozwojem pozostałej infrastruktury transportowej. Jego budowa może jednak generować pewne niedogodności dla rozwoju przemysłu spotkań, gdyż będzie się zapewne wiązała ze znaczącą zmianą charakteru, a nawet zamknięciem lotniska Chopina.³⁹ Decyzja o przekierowaniu

³⁷ <https://www.rynek-kolejowy.pl/wiadomosci/z-ktorych-stacji-korzysta-najwiecej-pasazerow-dane-114339.html>

³⁸ Turystyka w Warszawie. Raport 2023, Stołeczne Biuro Turystyki, Warszawa 2024, s.8, 11

³⁹ M. Walków, Budowa CPK może się opóźnić? „Musimy być również na to przygotowani”, wywiad z M. Wolańskim, członkiem rady nadzorczej CPK, <https://www.money.pl/gospodarka/budowa-cpk-moze-sie-opoznic-musimy-byc-rowniez-na-to-przygotowani-7178843179191008a.html>

całego ruchu lotniczego na nowy, większy i bardziej nowoczesny obiekt jest logiczna, z drugiej jednak strony może być postrzegana negatywnie przez turystów biznesowych, którzy w chwili obecnej mają bardzo wygodny i szybki dojazd do centrum Warszawy. Szacuje się, że odległość 10 km. można pokonać w 30 minut autobusem oraz w 25 minut Szybką Koleją Miejską lub taksówką.

Jak zostało to zaprezentowane w tabeli 4.2. Warszawa jest dostępna z innych miast Polski czy też krajów regionu. Pozytywnie ocenia się dostępność kolejową stolicy również z miast II i III rangi.⁴⁰ Warszawa wypada również relatywnie pozytywnie na tle innych stolic w regionie. Jak wskazują dane w przypadku podróży bezpośrednio do Warszawy wśród mieszkańców Polski zdecydowanie dominują pociąg lub samochód, przy jedynie 6% przyjazdów samolotem. Sytuacja wygląda jednak zupełnie inaczej w przypadku turystów zagranicznych, których samolotem przylatuje ok. 68%.⁴¹ Wydaje się jednak, że z perspektywy turysty biznesowego, który przyjeżdża w celach służbowych odsetek ten może być jeszcze wyższy, a pozostałe formy są nieatrakcyjne ze względu na czas przejazdu i pomimo że kolej jest bardziej ekologiczna to i tak ciężko jej konkurować z ruchem lotniczym.

Z perspektywy turysty kluczowa jest infrastruktura dojazdowa do Warszawy. Należy jednak pamiętać, że miasto to jest dużą metropolią, w której przypadku istotną kwestią jest również jej dostępność wewnętrzna. System komunikacji miasta, z którego rocznie korzysta ok. 900 mln. osób jest systematycznie unowocześniany. Jest on relatywnie tani i coraz popularniejszy wśród mieszkańców.

Wskazuje się, że szeroko rozumiana dostępność miasta ma charakter polityki horyzontalnej, a zatem powinny być w nią angażowane różne podmioty, dla osiągnięcia wspólnego celu.⁴² W Warszawie funkcjonują 2 linie metra, co plasuje ją w tyle za wieloma stolicami europejskimi. Z metra przeciętnie korzysta w dzień roboczy blisko 700 tys. pasażerów. Ponadto w Warszawie funkcjonuje 285 linii autobusowych, 25 linii tramwajowych, 4 linie podstawowe i 1 uzupełniająca Szybkiej Kolei Miejskiej. System komunikacji miejskiej uzupełniają Koleje Mazowieckie oraz Warszawska Kolej Dojazdowa.⁴³ Jak zauważył

⁴⁰ Szerzej na temat dostępności kolejowej Warszawy patrz w: K. Mróz, D. Straub, Powiązania komunikacyjne i dostępność transportowa polskich miast w nawiązaniu do aktualnej hierarchii osadniczej, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa-Kraków 2024,

⁴¹ Hofman M., Winiarski J., Port lotniczy jako kluczowy czynnik rozwoju turystyki na przykładzie Warszawy, „Współczesna Gospodarka”, 2022, t.14, s. 37 (28–44).

⁴² A. Zajac, Dostępny transport na drodze do dostępnego miasta – przykład Warszawy [w:] Nowoczesna infrastruktura w służbie dostępności. Transportowe obserwatorium badawcze na rzecz dostępności w transporcie, E. Boratyńska-Karpiej, P. Engel /red./, Centrum Unijnych Projektów Transportowych, s. 104

⁴³ <https://um.warszawa.pl/transport-i-komunikacja-2025>

w prowadzonym wywiadzie przedstawiciel władz miasta system komunikacyjny Warszawy, pomimo, że ma ograniczoną ilość linii metra (trwają prace nad liniami 3 i 4) jest oceniany pozytywnie, w znacznej mierze dzięki liniom Szybkiej Kolei Miejskiej oraz liniom tramwajowym. Popularność metra nie oznacza, że jest ono najczęściej wykorzystywanym środkiem transportu. W 2023 z metra skorzystało 21% pasażerów, podczas gdy 47% z autobusów i 26% z tramwajów, a pozostałe 6% z połączeń kolejowych.⁴⁴ Z kolei dane dotyczące działalności przewozowej za 2024 r. zaprezentowano w poniższej tabeli 4.3.

Tabela 4.3. Komunikacja miejska – praca przewozowa wg operatorów (podział ze względu na liczbę wykonanych wozokilometrów w %).

Rodzaj transportu	Udział w przewozach
Kolej ogółem	21,04%
w tym	
• Koleje Mazowieckie	12,92%
• Szybka Kolej Miejska	7,66%
• Warszawska Kolej Dojazdowa	0,46%
Autobusy ogółem	42,13%
w tym	
• Miejskie Zakłady Autobusowe	29,73%
• Pozostali operatorzy autobusowi (bez linii lokalnych)	9,36%
• operatorzy linii lokalnych	3,04%
Tramwaje Warszawskie	18,73%
Metro Warszawskie	18,10%

Źródło: Raport 2024, Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie, s. 38

Transport miejski w Warszawie jest zdywersyfikowany i cieszy się coraz większą popularnością, co jest pierwszym i zapewne najważniejszym wskaźnikiem dla jego oceny. Należy również podkreślić, że samorząd inwestuje w rozwój i unowocześnianie zarówno linii tramwajowych, (na co zwłaszcza w prowadzonym wywiadzie uwagę zwracał przedstawiciel władz miasta) jak i metra, co w połączeniu z kolejną oraz wymianą taboru autobusowego na bardziej przyjazny środowisku daje obraz systemu ekologicznie zrównoważonego. W związku z powyższym warto zwrócić również uwagę na rozwój sieci parkingów „Parkuj i Jedź”. W Warszawie w 2024 r. było ich już 17 i posiadały 4,8 tys. miejsc parkingowych.⁴⁵ Działania w zakresie ich rozwoju powinny być kontynuowane, przynajmniej z 2 powodów wpływających na atrakcyjność Warszawy w zakresie rozwoju przemysłu spotkań. Dzięki tym parkingom do centrum miasta wjeżdża mniej samochodów co po pierwsze ułatwia i przyspiesza przemieszczanie się np. taksówkami, które są popularne wśród klientów

⁴⁴ Turystyka w Warszawie. Raport 2023, Stołeczne Biuro Turystyki, Warszawa 2024, s. 12

⁴⁵ Raport 2024, Zarząd Transportu Miejskiego w Warszawie, s. 38

biznesowych, po drugie zaś jest to również rozwiązanie przyjazne środowisku, co jak się wskazuje ma znaczenie dla wyboru miejsca wielu spotkań.

Podsumowując należy podkreślić, że Warszawa silnie inwestuje w rozwój transportu publicznego, w tym w nowoczesny tabor — większość pojazdów jest niskopodłogowa, klimatyzowana i przystosowana dla osób z niepełnosprawnościami. System komunikacji miejskiej, który służy przede wszystkim mieszkańcom, jest z pewnością wykorzystywany również przez turystów, ale już w ograniczonym stopniu przez uczestników spotkań. Dla tej grupy odwiedzających kluczową kwestią jest łatwość dojazdu samochodem/taksówką. Pod tym względem Warszawa plasuje się wśród najbardziej zatłoczonych miast Europy – 6 miejsce wg raportu Inrix.⁴⁶ Z drugiej jednak strony Warszawa posiada przestrzeń konferencyjną umiejscowioną w hotelach zlokalizowanych w centrum miasta lub w pobliżu lotniska Chopina, również w obszarze niedaleko centrum znajduje się znacząca liczba obiektów typu muzea np. Muzeum POLIN czy Muzeum Powstania Warszawskiego czy też projektów wielofunkcyjnych jak np. Fabryka Norblina, Varso NYX czy Elektrownia Powiśle. Kolejnym problemem z perspektywy przemysłu spotkań, który był silnie akcentowany w trakcie wywiadu, prowadzonego z przedstawicielem władz miasta, jest ograniczona możliwość poruszania się po Warszawie autokarami. Ograniczenie to wiąże się nie tylko z nasileniem ruchu samochodowego, ale również z bardzo ograniczoną ilością miejsc parkingowych, które byłyby dostosowane do tego typu pojazdów. Powyższe ograniczenie w znacznej mierze utrudnia udostępnianie szeregu atrakcji miasta w ofercie uzupełniającej.

Swoistym uzupełnieniem opisu dostępności komunikacyjnej Warszawy mogą być wyniki badania delfickiego prowadzonego przez autorów raportu. Pozwoliło ono na sformułowanie, a w konsekwencji na przyjęcie następujących hipotez:

1. Rosnąca siatka połączeń lotniczych oraz poprawa połączeń lądowych stwarzają szansę dla rozwoju przemysłu spotkań w Warszawie.
2. Na rozwój Warszawy jako centrum spotkań pozytywnie wpłynęłaby rozbudowa infrastruktury transportowej, umożliwiającej szybki i komfortowy przyjazd do miasta, a zwłaszcza rozbudowa portu lotniczego.

Stosunkowo łatwo można zaobserwować, że obie hipotezy są powiązane z kwestią transportu lotniczego, która była również silnie eksponowana we wcześniejszej części opracowania oraz w prowadzonych wywiadach pogłębionych. Pierwsza z hipotez została sformułowana na podstawie wypowiedzi uczestników badania, które dotyczyły szans rozwoju przemysłu spotkań w Warszawie. Eksperti docenili w tym przypadku rozwój lotniska Chopina oraz jego dostępność komunikacyjną. Druga z hipotez dotyczyła potencjalnych działań, które

⁴⁶ <https://inrix.com/scorecard/>

w przyszłości mogłyby zwiększyć konkurencyjność Warszawy na rynku przemysłu spotkań. Ponowne wskazanie m.in. kwestii połączeń lotniczych każe sądzić, że w opinii ekspertów w najbliższej przyszłości lotnisko na Okęciu może się okazać niewystarczające i w takim przypadku szansą na dalszy rozwój będzie budowa Centralnego Portu Komunikacyjnego.

4.1.2. Otoczenie polityczne, społeczne, instytucjonalne i prawne – stan obecny i perspektywy

Otoczenie Warszawy jest złożone oraz wielowymiarowe i obejmuje zarówno czynniki krajowe, jak i międzynarodowe. Kluczowe aspekty wpływające na otoczenie polityczno-społeczne stolicy to:

- Członkostwo Polski w Unii Europejskiej, które determinuje kształtowanie otoczenia Polski, ale przez to również Warszawy jako stolicy kraju.
- Lokalizacja geopolityczna, powiązana z kwestiami bezpieczeństwa: Polska jest członkiem NATO, co zapewnia pewną stabilizację, jednocześnie jednak w Polsce znajduje się granica zewnętrzna UE, a także kraj jest sąsiadem Ukrainy, co ma istotne znaczenie dla sytuacji Polski oraz stolicy w obliczu rosyjskiej agresji na terenie Ukrainy. Jak wskazał przedstawiciel Warszawskiej Organizacji Turystycznej w prowadzonym wywiadzie, z perspektywy przemysłu spotkań odbudowa Ukrainy powinna generować konferencje i spotkania w Warszawie.
- Status Warszawy jako stolicy kraju wiąże się z obecnością władz centralnych oraz znaczącej części polskich instytucji publicznych. To właśnie w stolicy znajdują się przedstawicielstwa dyplomatyczne innych państw oraz siedziby międzynarodowych przedsiębiorstw. Taka sytuacja w naturalny sposób sprzyja rozwojowi turystyki biznesowej oraz organizacji licznych spotkań i wydarzeń.
- Polityka ochrony środowiska, która jest konsekwencją zarówno uwarunkowań wewnętrznych jak i decyzji podejmowanych na poziomie UE oraz krajowym. Kwestia powyższa jest istotna i wymaga dokładniejszej analizy. Jak podkreślali uczestnicy wywiadów Warszawa jest postrzegana jako miasto z dużą ilością przestrzeni zielonych, a miasta dążą do tego, aby rozwijało się również zgodnie z trendami zrównoważonego rozwoju. Efektem powyższego może być pozytywne postrzeganie Warszawy oraz spełnianie norm, które mogą warunkować organizację wielu spotkań.

Z otoczeniem społeczno-politycznym powiązana jest sfera ekonomiczna. Warszawa jest największym polskim miastem i jest jednocześnie stolicą relatywnie dużego państwa europejskiego, zlokalizowanego w centrum kontynentu. W porównaniu z konkurencyjnymi destynacjami, Warszawa jest mniejsza od Paryża i Berlina, ale jest już porównywalna wielkością z Budapesztem i Wiedniem. Wśród tych miast zdecydowanie najwyższe PKB wiąże się z Paryżem – ok. 770 mld euro w 2024 r., co potwierdza, że jest on jednym z największych ośrodków gospodarczych Europy. Na drugim miejscu znajduje się Berlin

z 173 mld euro, a następnie Wiedeń i Warszawa z odpowiednio 125 i 118 mld. euro. Wielkości te są istotne, gdyż pokazują na potencjał rozwojowy np. w zakresie infrastruktury. Kraków z 34 czy Gdańsk z 26 mld mają zdecydowanie mniejsze możliwości w tym zakresie.⁴⁷

Przedstawione uwarunkowania wiążą się z rozwojem ekonomicznym Warszawy i przekładają się na jego specyfikę:

- a. Stolica jest głównym ośrodkiem usługowym w Polsce, z rozwiniętym sektorem finansowym, prawniczym, medialnym czy konsultingowym.
- b. Miasto przyciąga inwestycje zagraniczne, zwłaszcza w sektorach takich jak finanse, IT, usługi biznesowe i nieruchomości.
- c. Warszawa oferuje atrakcyjne możliwości zatrudnienia, co powinno przyciągać wykwalifikowaną kadrę z całego kraju i zagranicy.
- d. Rozwój sektora IT, start-upów i centrów badawczo-rozwojowych sprzyja innowacjom i wzrostowi gospodarczemu.
- e. Rozbudowana sieć dróg, autostrad, kolei i lotnisk typowa dla dużych metropolii ułatwia transport towarów i osób, co jest korzystne dla biznesu.
- f. Warszawa jest największym rynkiem nieruchomości komercyjnych w Polsce, co przyciąga inwestorów i wspiera rozwój sektora usług.
- g. Warszawa posiada duży rynek konsumpcyjny, co sprzyja rozwojowi handlu detalicznego, usług i produkcji dóbr konsumpcyjnych.

Z perspektywy prowadzonych rozważań na temat perspektyw rozwoju przemysłu spotkań niezwykle ważne dla funkcjonowania tej sfery w Warszawie jest jej otoczenie instytucjonalne, a przede wszystkim lokalizacja wielu instytucji na obszarze metropolii. Tak jak wspomniano wcześniej ze względu na funkcję stolicy w Warszawie znajduje się wiele instytucji o charakterze centralnym oraz międzynarodowym – zarówno administracyjnych jak i finansowych czy też przedsiębiorstw polskich i międzynarodowych. W sposób naturalny generują one popyt na różnorodne usługi oraz wiążą się z napływem ich interesariuszy. Nie można jednak pomijać dwóch sfer, na które zwracali uwagę przedstawiciele WOT oraz władz Warszawy w prowadzonych wywiadach. Warszawa jest znaczącym ośrodkiem akademickim z czołowymi uczelniami polskimi, w których organizacja spotkań naukowych jest jednym z istotnych aspektów funkcjonowania. Ponadto w Warszawie znajduje się wiele instytucji kultury (muzea, teatry. Oferują one zarówno przestrzeń, w której różnorodne spotkania mogą się odbywać, ale również zapewniają bardzo szeroką ofertę wydarzeń towarzyszących, które są komplementarne ze spotkaniami. W zakresie prowadzonego badania delfickiego z kwestią otoczenia społeczno-ekonomicznego wiązały się trzy hipotezy:

⁴⁷ Eurostat, GUS, Destatis, INSEE, KSH, Statistic Austria

1. Dynamiczny wzrost gospodarczy, rosnąca internacjonalizacja i wzrost międzynarodowego znaczenia Polski dają obiecujące perspektywy dla rozwoju przemysłu spotkań w Warszawie.
2. Zagrożeniem dla atrakcyjności Warszawy dla organizacji spotkań będzie utrata przez nią konkurencyjności cenowej.
3. Na ograniczenie liczby spotkań organizowanych w Warszawie może wpłynąć bardziej restrykcyjna polityka wizowa Unii Europejskiej⁴⁸.

Eksperci wskazali na rozwój Polski i rosnącą rolę kraju na arenie międzynarodowej, co w oczywisty sposób powinno przekładać się na ilość różnorodnych spotkań organizowanych w Polsce, a zwłaszcza w stolicy. Aby powyższą szansę wykorzystać konieczna jest m.in. aktywna polityka władz centralnych. Konsekwencją rozwoju gospodarczego jest jednak stopniowe wyrównywanie cen między Polską a kolejnymi krajami Europy Zachodniej, co może (i zapewne będzie) skutkować utratą obecnej przewagi konkurencyjnej, jaką jest atrakcyjność cenowa naszego kraju. Według ekspertów nie można jednak zapominać też o kwestiach politycznych, w tym o kryzysie migracyjnym i ograniczeniach w ruchu wizowym, co może przekładać się na ograniczenie ilości i liczebności wydarzeń o charakterze globalnym, których uczestnicy pochodziliby zwłaszcza spoza Unii Europejskiej oraz Ameryki Północnej.

Podsumowując należy pamiętać, że otoczenie Warszawy podlega wielu zmianom. Przekłada się to na działania władz miasta, których przedstawiciel zwracał uwagę na konieczność elastycznego podejścia do opracowywanej i prowadzonej strategii rozwoju miasta. Elementy otoczenia każdego podmiotu charakteryzują się tym, że dany podmiot ma bardzo ograniczony wpływ na jego kreowanie. Dotyczy to nawet tak znaczących i mających możliwości oddziaływania jednostek jak Warszawa. Osoby odpowiedzialne zarówno za rozwój miasta, jak i za kreowanie jego oferty turystycznej muszą liczyć się z koniecznością zmian swoich działań, czego dowiodła pandemia, wojna w Ukrainie, zmiany rządów w Polsce czy też zmiany polityk i priorytetów Unii Europejskiej. Z drugiej jednak strony dużo stabilniej wygląda sytuacja otoczenia instytucjonalnego, które może ma ograniczone znaczenie dla rozwoju klasycznej turystyki, ale ma kluczowe znaczenie dla rozwoju przemysłu spotkań.

4.1.3. Zgodność z zasadami zrównoważonego rozwoju

Warszawa jako metropolia i stolica Polski posiada szereg przewag nad innymi miastami, które generują jej rozwój. Powyższe uwarunkowania, jak wskazano wcześniej, wiążą się ze specyficznym otoczeniem politycznym, ekonomicznym czy też społecznym. Jednocześnie jednak należy pamiętać, że nie można ich oceniać jednoznacznie pozytywnie. Wiążą się z nimi też swoiste zagrożenia czy też ograniczenia rozwoju. Warszawa stoi przed ogromnymi wyzwaniami związanymi z urbanizacją, wzrostem populacji, presją na infrastrukturę oraz

⁴⁸ Hipoteza kontrowersyjna

zmianami klimatycznymi. W takim kontekście przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju w Warszawie ma kluczowe znaczenie zarówno z perspektywy społecznej, gospodarczej, jak i środowiskowej. Jest to tym ważniejsze dla administracji samorządowej, że jak się podkreśla rośnie świadomość ekologiczna mieszkańców⁴⁹, co wiąże się z tym, że władze miasta będą oceniane m.in. z perspektywy realizacji „zielonych” celów.

Celem koncepcji zrównoważonego rozwoju jest zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia bez ograniczania możliwości przyszłych pokoleń do zaspokajania ich własnych potrzeb. W przypadku miasta takiego jak Warszawa oznacza to konieczność racjonalnego gospodarowania zasobami, dbania o jakość powietrza, czy też właściwej polityki mieszkaniowej i transportowej.

Zrównoważony rozwój można zdefiniować jako „rozwój, potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”⁵⁰. Definicja ta pojawiła się w Raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju z 1987 r., który zapoczątkował silne zainteresowanie tą tematyką. Jego konsekwencją było podjęcie różnych inicjatyw w tym zakresie. Szczególnie należy zwrócić uwagę, że w 2015 r. państwa członkowskie ONZ przyjęły Agendę na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030, zobowiązując się do podjęcia działań na rzecz zlikwidowania ubóstwa, zapewnienia wszystkim pokoju i dobrobytu, a także ochrony naszej planety. Z perspektywy prowadzonych rozważań na szczególną uwagę zasługuje Cel 11, ukierunkowany na uczynienie miast i osiedli ludzkich bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu. Do realizacji tego celu przypisano liczne działania np.:⁵¹

- „Do 2030 roku zapewnić wszystkim ludziom dostęp do odpowiednich, bezpiecznych i przystępnych cenowo mieszkań oraz podstawowych usług, a także poprawić warunki życia w slumsach”;
- „Wspierać kraje najślabiej rozwinięte, w tym poprzez pomoc finansową i techniczną, w budowaniu zrównoważonych i stabilnych budynków z wykorzystaniem miejscowych materiałów”;
- „Do 2030 roku zapewnić łatwy i powszechny dostęp do bezpiecznych terenów zielonych sprzyjających integracji społecznej”.

⁴⁹ Marka Warszawa. Tożsamość;

<https://um.warszawa.pl/documents/62144/136749777/Marka+Warszawa+Tozsamosc.pdf/edc1c43f-7543-857c-608b-b55cf92798b3?t=1750860914991>; s. 12

⁵⁰ Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju – implementacja w Polsce;

https://www.un.org.pl/files/170/Agenda2030PL_pl-5.pdf

⁵¹ Zrównoważony rozwój miast w Polsce: krajowa polityka miejska w kontekście Celu 11 Agendy 2030 i Nowej Agendy Miejskiej; Raport 2019, Ministerstwo inwestycji i rozwoju, s. 10.

Przywoływana Agenda została uszczegółowiona w 2016 r. poprzez przyjęcie Nowej Agendy Miejskiej UN-Habitat. Jednym z kluczowych aspektów zrównoważonego rozwoju, który jest z nim często silnie utożsamiany jest ochrona środowiska. Warszawa zmagą się z problemem zanieczyszczenia powietrza (zwłaszcza w okresie grzewczym), hałasu oraz wycinki terenów zielonych. Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju oznacza konieczność rozwijania ekologicznego transportu publicznego, inwestowania w odnawialne źródła energii oraz powiększania terenów zielonych, które pełnią funkcję „zielonych płuc” miasta. Wskazuje się, że w Warszawie jest bardzo widoczna ewolucja podejścia do tego zagadnienia.⁵² W stolicy lasy zajmują 15,4% powierzchni, udział terenów zieleni wynosi 11,2%, a 27,3% to tereny objęte ochroną.⁵³ Wskaźniki te należy uznać za wysokie i wyróżniające miasto na tle wielu metropolii europejskich (trzecie miejsce wśród stolic Europy pod względem lesistości). Jak pokazuje badanie dotyczące Warszawy, zadowolenie z zieleni jest jednym z kluczowych czynników, które determinują zadowolenie z miejsca (dzielnicy) zamieszkania.⁵⁴

Równie istotne jest zrównoważone planowanie przestrzenne. Rozbudowa infrastruktury mieszkaniowej i komercyjnej musi iść w parze z dbałością o jakość przestrzeni publicznych i dostęp do usług społecznych, edukacyjnych i zdrowotnych. Często zapomina się jednak, że zrównoważony rozwój to również walka z wykluczeniem społecznym, wspieranie lokalnych społeczności, integracja migrantów i tworzenie przestrzeni sprzyjających współpracy mieszkańców. Równość dostępu do zasobów i możliwości rozwoju to fundament sprawiedliwego miasta.

Przestrzeganie powyższych zasad, mając swoje uzasadnienie w kreowaniu jakości życia mieszkańców, wpływa również na rozwój turystyki, w tym przemysłu spotkań. Wskazuje się nawet, że orientacja taka jest jednym z kluczowych megatrendów w tym sektorze turystyki.⁵⁵ Podkreśla go stowarzyszenie International Congress and Convention Association.⁵⁶ Coraz większego znaczenia nabiera również trend zwany bleisure. Jak wskazywano wcześniej polega na łączeniu podróży biznesowych np. związanych z uczestnictwem w spotkaniach ze

⁵² Solarek, K., Domaradzka, A. & Zdunek-Wielgołaska, J. Changing approaches to green infrastructure design: from modernism to the future: Warsaw case study. *Urban Des Int* 28, 202–219 (2023). <https://doi.org/10.1057/s41289-023-00220-5>

⁵³ Turystyka w Warszawie. Raport 2023, Stołeczne Biuro Turystyki, Warszawa 2024, s. 43

⁵⁴ Stangierska, D., Kowalczyk, I., Juszcak-Szelągowska, K., Widera, K., & Ferenc, W. (2022). Urban Environment, Green Urban Areas, and Life Quality of Citizens—The Case of Warsaw. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10943. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710943>

⁵⁵ Paliś B., Kubińska-Jabcoń E., Niekurzak M., Analiza współczesnych trendów w przemyśle spotkań na świecie, *Marketing i Rynek*, 7/22, s. 29 (23-38)

⁵⁶ ICAA Globewatch business analytics 2024, country and city rankings. Global influence, regional insight, local impact, s. 50

zwiedzaniem i odpoczynkiem (również z rodziną). Forma taka generuje korzyści dla destynacji np. stymulując pozasezonowy ruch turystyczny, ale jednocześnie w sytuacji gdy turysta podróżuje raz zamiast dwóch, realizując 2 cele jednocześnie zmniejsza ślad węglowy i negatywny wpływ na środowisko.⁵⁷ Z drugiej jednak strony podkreśla się „pozytywne i zrównoważone efekty spotkań, które przynoszą korzyści zarówno społeczeństwu jak i lokalnej społeczności”⁵⁸, które są np. eksponowane w strategii turystycznej Wiednia – miasta, które zajmuje pierwsze miejsce w rankingu, uwzględniającym liczbę organizowanych spotkań wg International Congress and Convention Association.

Warszawa, inwestując w zielone przestrzenie, staje się bardziej atrakcyjna dla uczestników konferencji i targów, którzy coraz częściej zwracają uwagę na ślad węglowy wydarzeń. Często może to wynikać z regulacji wewnętrznych organizacji i korporacji, które poszukują lokalizacji przyjaznych środowisku, na co uwagę w prowadzonym wywiadzie zwrócił przedstawiciel Warszawskiej Organizacji Turystycznej. Warto podkreślić, że Warszawa charakteryzuje się relatywnie nową, a przez to również nowoczesną infrastrukturą konferencyjno-hotelową, co wiąże się również z tym, że obiekty te coraz częściej spełniają normy ekologiczne, oferując energooszczędne systemy lub recykling odpadów. Kwestie zrównoważonego rozwoju miasta warto podkreślać w przekazie promującym jego wizerunek, w tym w przekazie mającym za zadanie „przyciąganie” spotkań.

W rankingu „The Arcadis Sustainable Cities Index 2022” podkreślano nowe podejście do dobrobytu miast, przesuwając nacisk z kwestii czysto ekonomicznych na zrównoważony rozwój oparty również na społeczeństwie i środowisku. Podkreślono, że miasta muszą dbać o wszystkie 3 filary. Należy podkreślić, że Warszawa znalazła się nie na wysokim, bo 62 miejscu, ale i tak wyprzedzając szereg stolic europejskich. Jednak w rankingu dotyczącym filaru zrównoważonego rozwoju jakim jest środowisko stolica Polski była już na zdecydowanie wyższym, bo 29 miejscu, co należy uznać za sukces.⁵⁹ Z kolei w rankingu Indeks Zdrowych Miast w Polsce, wśród miast powyżej 300 tys. mieszkańców Warszawa znalazła się na 2 miejscu, co również należy uznać za sukces, aczkolwiek pamiętając, że możliwy jest do osiągnięcia znacząco wyższy wskaźnik, czego dowodem jest Poznań, znajdujący się na 1 miejscu.⁶⁰

⁵⁷ Davidson R., Kesar O., European Convention Bureau strategies to promote – “bleisure”, Mice knowledge.

⁵⁸ ICAA Globewatch business analytics 2024, country and city rankings. Global influence, regional insight, local impact, s. 16.

⁵⁹ The Arcadis Sustainable Cities Index 2022 Prosperity beyond profit, Arcadis, s. 12,15.

⁶⁰ Raport Indeks Zdrowych Miast Grupa Luxmed, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, SGH, Healthy Cities, s. 10.

Trzeba podkreślić, że zarządzanie zrównoważone dotyczy również branży przemysłu spotkań. Kwestia ta jest postrzegana jako na tyle ważna, że opracowano nawet wytyczne w tym zakresie.⁶¹ Niewłaściwe zarządzanie wydarzeniami prowadzi do negatywnego wpływu na środowisko, zużywa zasoby czy generuje odpady. Kwestia ta jest przedmiotem analiz i może być czynnikiem ograniczającym liczbę spotkań.⁶² Podkreśla się, że sektor spotkań generuje bardzo dużą liczbę odpadów np. jedzenie, stoiska, prezenty, banery, dywany, podłogi, grafiki itd. Branża jest świadoma tej sytuacji i dąży, a pewnie będzie jeszcze silniej dążyć do wprowadzania rozwiązań w tym zakresie.⁶³ W literaturze zwraca się uwagę, że wydarzenia powinny być dostępne, ale i zrównoważone, co wymaga współpracy i właściwej komunikacji nie tylko między organizatorami i uczestnikami, ale również lokalną społecznością, dostawcami czy samorządowcami.⁶⁴ Wskazuje się, że w przypadku organizacji konferencji największy ślad węglowy wiąże się z podróżami.⁶⁵ W wielu przypadkach może to być silną stroną Warszawy jako miejsca spotkań, ze względu na lokalizację w centralnej Europie.

W różnorodnych spotkaniach biorą udział przedstawiciele organizacji, które mają często wdrożone regulacje dotyczące zrównoważonego rozwoju. Przestrzeganie ich przez organizatora spotkania może być często warunkiem koniecznym uczestnictwa. W tej sytuacji jednym z kryteriów warunkujących spotkanie może być jego miejsce i podejście danego miast do omawianego zagadnienia. Należy również pamiętać, że konferencje online wiążą się z mniejszym śladem węglowym niż wydarzenia stacjonarne. Kwestia zarządzania zrównoważonego w destynacji może być jeszcze istotniejsza w przypadku wyjazdów motywacyjnych, które są organizowane dla grupy pracowników jednej organizacji i w sposób oczywisty ma ona większe możliwości wyboru destynacji.

Dosyć dobrym podsumowaniem rozważań z zakresu zrównoważonego rozwoju w kontekście przemysłu spotkań stanowią wyniki badania delfickiego, które było prowadzone przez autorów raportu. Pierwsza runda badania pozwoliła sformułować, a druga przyjąć 3 hipotezy istotne z omawianej perspektywy:

⁶¹ Event sustainability management systems — Requirements with guidance for use; BSI Standards Publication, BS ISO 20121:2012

⁶² Cavallin Toscani, A., Vendraminelli, L., & Vinelli, A. (2024). Environmental sustainability in the event industry: a systematic review and a research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(12), 2663–2697. <https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2309544>

⁶³ Paliś B., Kubińska-Jabcoń E., Niekurzak M., Analiza współczesnych trendów w przemyśle spotkań na świecie, *Marketing i Rynek*, 7/22, s. 30.

⁶⁴ Brescia-Zapata, M. Towards sustainable and accessible events: an exploratory research perspective. *Univ Access Inf Soc* (2023). <https://doi.org/10.1007/s10209-023-01069-9>

⁶⁵ Mannheim, V., & Avató, J. L. (2025). Examining the Carbon Footprint of Conferences with an Emphasis on Energy Consumption and Catering. *Energies*, 18(2), 321. <https://doi.org/10.3390/en18020321>

- „W perspektywie 10 lat coraz większego znaczenia będzie odgrywać społeczna odpowiedzialność biznesu, organizowane spotkania będą musiały spełniać wymagania w tym zakresie np. w kwestii oddziaływania na środowisko lub oddziaływania na lokalne społeczeństwo”.
- W perspektywie 10 lat będzie miało miejsce ograniczenie liczby spotkań, a coraz więcej z nich będzie miało charakter hybrydowy”
- „W perspektywie 10 lat rozwój technologii ułatwiający komunikację sprawi, że będzie mniejsze zapotrzebowanie na organizowanie spotkań.”

Pozytywna weryfikacja powyższych hipotez prowadzi do wniosku, że eksperci uznali, że kwestia zrównoważonego rozwoju będzie miała rosnące znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju przemysłu spotkań. Może również, oprócz rozwoju technologii, być jednym z czynników, który wpłynie na malejącą liczbę spotkań bezpośrednich. W konsekwencji czy to miasta czy to organizatorzy spotkań do spełniania wymagań w tym zakresie muszą już teraz podchodzić jak do kwestii strategicznych, będących źródłem silnej przewagi konkurencyjnej.

Należy ocenić, że Warszawa jest miastem, w którym dużo jest robione w kierunku zrównoważonego zarządzania, co ma znaczenie dla rozwoju turystyki, w tym przemysłu spotkań. Estetyka przestrzeni miejskiej i bezpieczeństwo miasta w oczywisty sposób przekładają się na jego atrakcyjność, co przyciąga odwiedzających. Równie istotny jest jednak wpływ na wizerunek miasta, którego pozytywne postrzeganie wspiera proces przyciągania firm i organizacji dla których przestrzeganie zasad CSR jest istotne.

4.1.4. Wizerunek Warszawy

Jak podkreślano wielokrotnie, Warszawa jest stolicą kraju, relatywnie dużą metropolią, największym miastem w Polsce. Wszystkie te kwestie wpływają na różne aspekty funkcjonowania miasta, w tym także na jego wizerunek. Jest to jednocześnie stolica i najbardziej rozpoznawalne miasto w kraju i często odwiedzane miejsce.

Należy podkreślić, że zarządzający Warszawą dostrzegają znaczenie wizerunku miasta i pracują nad jego zmianą/poprawą. W 2025 r. powstał dokument pt. *Marka Warszawa. Tożsamość*, w którym zamieszczono wytyczne strategiczne dla systemu zarządzania marką Warszawa. Zgodnie z przygotowanymi wytycznymi główną ideą marki Warszawa jest jej współtworzenie przez wszystkich użytkowników. Warszawa jest określana jako miasto, które dynamicznie się rozwija i ambitnie patrzy w przyszłość a jego odwaga jest namacalna i napędzana energią ludzi, którzy je kształtują.⁶⁶ Jak wskazano w dokumencie „stolica prowadziła różnorodne działania skierowane do mieszkańców, inwestorów czy turystów, ale

⁶⁶ Marka Warszawa. Tożsamość. Skróty;

https://um.warszawa.pl/documents/62144/136749777/Marka+Warszawa_skrot.pdf/068772e4-c228-3a8b-7454-8e4e452bfa00?t=1750860858866, s. 7

ich przekaz bywał niespójny. To utrudniało budowanie jednolitego wizerunku miasta. Brak wyrazistej marki i silnego zrozumienia, czym Warszawa jest i jakie wartości reprezentuje, prowadził do rozbieżności zarówno w postrzeganiu stolicy, jak i w działaniach jej interesariuszy – od urzędu miasta, przez instytucje kultury czy miejskie spółki, po biznes i organizacje społeczne. W konsekwencji Warszawa nie wykorzystywała w pełni swojej siły przyciągania, a jej komunikacja nie zawsze podkreślała atuty, które czynią ją wyjątkową⁶⁷. W konsekwencji do uświadomienia sobie powyższego, przygotowano projekt o charakterze strategicznym, którego głównym celem było określenie tożsamości miasta, w tym głównego przekazu i wartości marki (wielowymiarowa, otwarta, ambitna, praktyczna), które mają przyświecać działaniom komunikacyjnym wszystkich instytucji miasta i podmiotów z nim związanych.

Tworząc strategię budowania wizerunku stolicy analizowano jej postrzeganie wśród mieszkańców, Polaków, obcokrajowców, turystów i przedstawicieli biznesu. Podejście to wskazało od razu główne grupy adresatów marki Warszawa. Z perspektywy prowadzonych rozważań na temat przemysłu spotkań szczególnego znaczenia nabierają dwie ostatnie grupy. Zgodnie z opisem nie jest ona wciąż postrzegana jako silna marka turystyczna, a jej wizerunek jest silnie naznaczony przeszłością. Z kolei pozytywne jest to, że przez biznes miasto jest postrzegane jako dobre miejsce do prowadzenia działalności z dobrze rozwiniętą infrastrukturą.⁶⁸ Należy pamiętać, że uczestnicy różnorodnych spotkań, są grupą istotną, ale nie kluczową dla rozwoju Warszawy. Nie powinno się zatem oczekiwać, że wizerunek miasta będzie kształtowany z perspektywy tej właśnie grupy, tym bardziej, że cele biznesowe nie należą do kluczowych motywów przyjazdu: sprawy służbowe – 11% respondentów; udział w konferencji/targach 3% wskazań, podczas gdy wypoczynek 45% wskazań, czy zwiedzanie zabytków 44%.⁶⁹ Wyniki badania delfickiego, które zostało przeprowadzone na potrzeby tego opracowania zawierają zarówno ocenę dokonaną przez panelistów, jak i wskazują na potencjalne działania, które powinny zostać podjęte, aby poprawić sytuację w powyższym zakresie. W sposób szczególny wskazują, że:

- Warszawa nie jest rozpoznawalna jako destynacja przemysłu spotkań zagranicą, co wiąże się z jej niewystarczającą promocją.
- Ważnym czynnikiem stymulującym organizację spotkań w Warszawie jest postrzeganie jej jako miasta bezpiecznego.

⁶⁷ Marka Warszawa. Tożsamość;

<https://um.warszawa.pl/documents/62144/136749777/Marka+Warszawa+Tozsamosc.pdf/edc1c43f-7543-857c-608b-b55cf92798b3?t=1750860914991>; s. 4

⁶⁸ Tamże s. 32

⁶⁹ Turystyka w Warszawie. Raport 2023, s. 28

- Konieczne jest stworzenie strategii działań marketingowych promujących Warszawę jako destynację przemysłu spotkań (rynkı krajowe i zagraniczne).
- Konieczna jest silna promocja Warszawy na rynkach zagranicznych, wspierająca budowę silnej marki Warszawy na rynku turystycznym.

Z perspektywy rozwoju turystyki ważną grupą docelową są Polacy. W jednym z badań analizujących postrzeganie stolicy 55% respondentów wskazało, że zna stolicę co najmniej dobrze, a jedynie 10% deklaroowało, że tylko ze słyszenia. Fakt znajomości miasta wiąże się w znacznej mierze z wizytami w nim. Wysoka znajomość przekłada się na liczne skojarzenia na temat Warszawy. Oczywiście jest, że najwyższe wskazania otrzymała asocjacja „stolica Polski” – 41%, na drugim miejscu był Pałac Kultury i Nauki z 26%, a na trzecim Syrenka już tylko z 17% wskazań. Wydaje się jednak, że szczególnie istotnym faktem jest, że przeszło 25% respondentów deklaruje pozytywny stosunek do Warszawy, przy jedynie 10% osób ma negatywne odczucia.⁷⁰ Jak wskazano w badaniu, stolica jest najlepiej oceniana w wymiarze „bogatej oferty kulturalno-rozrywkowej”. „Dobre warunki do prowadzenia biznesu” znalazły się na dalszym miejscu. Najmniej pozytywnych wskazań otrzymały zaś „czystość” i „dbanie o środowisko i klimat”.⁷¹ Ocena w tym wymiarze pokazuje, że fakty nie muszą przekładać się na wizerunek i faktyczne postrzeganie miasta. Wydaje się, że zwłaszcza w tym zakresie należy zintensyfikować działania komunikacyjne, promujące stan rzeczywisty.

Dla rozwoju przemysłu spotkań istotny jest wizerunek Warszawy zagranicą. W badaniu, które było prowadzone wśród mieszkańców wybranych krajów Europy Zachodniej 23% respondentów wskazało, że zna stolicę dobrze lub dość dobrze. Wśród spontanicznych skojarzeń najwięcej wskazań uzyskał fakt, że Warszawa jest stolicą Polski, na dalszych miejscach znalazły się asocjacje takie jak: „piękne miasto”, „historia, kultura, sztuka”, „wojna zniszczenia”, „Żydzi, getto”; „Układ Warszawski”. Należy podkreślić, że tylko dwa początkowe skojarzenia uzyskały 10% lub więcej wskazań. Wynik taki nie może być zadowalający. Po pierwsze, duża część ze skojarzeń nie będzie silnie wpływała na postrzeganie Warszawy jako atrakcyjnej destynacji. Po drugie można się spodziewać, że w przypadku, gdyby badanie było prowadzone w krajach bardziej odległych wiedza i skojarzenia na temat miasta byłyby jeszcze słabsze. Po trzecie zaś Warszawa często jest postrzegana jako mało atrakcyjna, z brakiem bogatego życia nocnego i niezachęcającą pogodą, co jest wskazywane jako kluczowe bariery przyjazdu do stolicy Polski (Turystyka w Warszawie. Raport 2023).

Powyższe wyniki są spójne z raportem prezentującym opinie i motywacje osób odwiedzających Warszawę. Na pytanie o motyw y odwiedzenia Warszawy 64% wskazało na interesujące zabytki, architekturę i muzea, a 55% na bogatą historię miasta, kulturę i tradycje.

⁷⁰ Turystyka w Warszawie. Raport 2023, Stołeczne Biuro Turystyki, Warszawa 2024, s. 45

⁷¹ Tamże, s. 46

Wśród samych turystów zagranicznych (spośród tejże grupy) było to więcej - odpowiednio 68% oraz 66%. W sumie oceniano 20 motywów, na trzecim miejscu znalazł się łatwy dojazd z wynikiem 23% i 27% wśród turystów zagranicznych. W konsekwencji do kluczowych celów wizyty w Warszawie zaliczano: „zwiedzanie zabytków” oraz „poznawanie kultury, historii i miejscowych zwyczajów”.⁷² Zaprezentowane wyniki wskazują na dominację dwóch skojarzeń determinujących decyzje przyjazdowe turystów. Z jednej strony taka korelacja pomiędzy postrzeganiem Warszawy a motywami przyjazdu nie powinna zaskakiwać. Z drugiej jednak strony pozytywnie można ocenić fakt, że kluczowe asocjacje związane z Warszawą przekładają się na determinanty przyjazdu do niej.

Tabela 4.4. Rekomendacja przyjazdu do Warszawy dla lat 2018-2024 (%)

	2018	2019	2020	2021	2024
Turzyści ogółem (w %)					
Promotorzy (odpowiedzi 9-10)	77	84	79	76	65
Postawa obojętna (odpowiedzi 7-8)	14	12	16	19	27
Krytycy (odpowiedzi 1-6)	9	5	6	5	8
NPS (wartość dla Promotorzy – wartość dla Krytycy)	68	79	73	71	57
Turzyści zagraniczni (w %)					
Promotorzy (odpowiedzi 9-10)	54	67	61	59	61
Postawa obojętna (odpowiedzi 7-8)	21	19	27	23	31
Krytycy (odpowiedzi 1-6)	25	14	12	18	9
NPS (wartość dla Promotorzy – wartość dla Krytycy)	28	53	49	40	52

Źródło: Badanie opinii osób odwiedzających Warszawę w 2024 roku. Raport, Warszawa 2024, s. 83

Z powyższej perspektywy warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt przytaczanego badania – 63% obcokrajowców przyjechało do Warszawy po raz pierwszy. Wydaje się, że liczby tej nie można oceniać pozytywnie. Wizerunek oparty na postrzeganiu miasta jako posiadającego interesujące zabytki i kulturę niekoniecznie zachęca do częstego ponawiania przyjazdów. Funkcję taką spełniałoby postrzeganie miasta jako miejsca wypoczynku, relaksu

⁷² Biuro Marketingu Miasta (2024): Badanie opinii osób odwiedzających Warszawę w 2024 roku. Raport, Warszawa 2024.

czy zabawy. Pozytywnie natomiast należy ocenić fakt, że turyści, w tym zagraniczni – kluczowi dla przemysłu spotkań, oceniają pozytywnie atrakcyjność turystyczną Warszawy - 51% ocen pozytywnych i 34% ocen umiarkowanych.

Z perspektywy prowadzonych rozważań bardzo ważnych informacji dostarcza tabela 4.4. Prezentuje gotowość turystów odwiedzających Warszawę do udzielania rekomendacji, zachęających do przyjazdu do miasta. Z jednej strony wyniki wydają się być pozytywne, gdyż zdecydowana większość turystów wskazywała na wartości 9 lub 10, które oznaczały wysoką gotowość udzielania Warszawie pozytywnych rekomendacji. Jedną z kluczowych korzyści organizacji imprez jest możliwość pozyskania osób, które pod warunkiem pozytywnej oceny danej destynacji będą jej swoistymi ambasadorami oraz potencjalnymi turystami w przyszłości. W konsekwencji można mieć nadzieję, że skutkami powyższego będzie coraz bardziej pozytywne postrzeganie Warszawy. Z drugiej jednak strony, jak pokazują dane zamieszczone w tabeli 4.5, liczba promotorów jest mniejsza w przypadku turystów zagranicznych.

Tabela 4.5. Zestawienie podstawowych wskaźników – wizerunek Warszawy wśród mieszkańców wybranych krajów europejskich

	Ogółem	Wielka Brytania	Włochy	Hiszpania	Francja	Niemcy
<i>Wszyscy respondenci</i>						
Znajomość Warszawy	81%	68%	88%	82%	77%	89%
<i>Respondenci, którzy słyszeli o Warszawie</i>						
Pozytywne odczucia względem Warszawy (wartość top 2 boxes - 6 i 7 w 7-stopniowej skali)	33%	24%	51%	38%	27%	22%
Skłonność do odwiedzenia Warszawy (wartość top 2 boxes – 6 i 7 w 7-stopniowej skali)	44%	34%	58%	51%	35%	38%
<i>Wszyscy respondenci</i>						
Osoby, które odwiedziły Warszawę przynajmniej 1 raz	18%	12%	27%	18%	13%	21%

Źródło: Raport z badania ilościowego na temat wizerunku Warszawy wśród mieszkańców wybranych krajów europejskich, Raport z badania zrealizowanego na zlecenie m.st. Warszawy, ARC Rynek i Opinia, 2016, s 4.

Do interesujących wniosków na temat wizerunku Warszawy i korzyści z nim związanych doprowadziły wyniki badania na temat postrzegania Warszawy przez mieszkańców wybranych krajów europejskich, a więc obcokrajowców, którzy w skali świata powinni posiadać relatywnie wysoką wiedzę na temat Polski i Warszawy. Podstawowe wskaźniki policzone w badaniu pokazano w tabeli 4.5; wskazują one na potrzebę pracy nad rozwojem postrzegania Warszawy. O ile na wskazanych rynkach zdecydowana większość respondentów

twierdziła, że zna Warszawę, to już pozytywne odczucia i chęć odwiedzenia odczuwała mniejszość. Ponadto badanie doprowadziło m.in. do następujących wniosków:

- Warszawa jest najbardziej rozpoznawalnym polskim miastem, jednak jej znajomość jest nieco niższa niż pozostałych badanych stolic europejskich (Berlin, Budapeszt, Praga), z wyjątkiem Rygi.
- Poziom pozytywnych odczuć wobec Warszawy w analizowanych krajach jest porównywalny do wyników Krakowa oraz Rygi, jednak ponownie niższy niż w przypadku Pragi, Berlina i Budapesztu.
- Osoby, które nigdy nie były w Warszawie, a jedynie o niej słyszały, mają znacznie mniej pozytywne odczucia, wobec tego miasta niż osoby, które w nim były.

4.2. Pozycja i udział Warszawy w rynku krajowym i zagranicznym

Mimo szeregu wyzwań infrastrukturalnych, w tym braku odpowiednio dużego centrum kongresowego, Warszawa jest kluczowym ośrodkiem przemysłu spotkań w Polsce, z największą liczbą obiektów konferencyjnych, hoteli i przestrzeni wystawienniczych. Opis sytuacji w branży, zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym, zawiera raport *Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2025*. Jest on sporządzany cyklicznie na podstawie danych instytucji międzynarodowych UIA i ICCA, informacji przekazanych przez miejskie i regionalne convention bureaux oraz przez rekomendowanych przez POT organizatorów kongresów i podróży motywacyjnych (PCO i ITC). Członkami stowarzyszenia ICCA jest 18 podmiotów z Polski, w tym 5 zlokalizowanych w Warszawie; reprezentują one takie obszary działalności, jak transport (PLL LOT), zarządzanie wydarzeniami (Mazurkas Travel), venue (PKiN) i zarządzanie destynacjami (POT PCB i WOT WCB). W Krakowie zlokalizowanych jest 4 członków ICCA, w Poznaniu 2, w Katowicach 2, Gdańsku, Wrocławiu, Łodzi, Rzeszowie i Szczecinie – po 1. Porównanie z konkurującymi stolicami Europy Środkowej nie wypada dla Warszawy korzystnie: w Pradze zarejestrowano 10 członków ICCA, w Wiedniu 8, w Berlinie 4 i w Budapeszcie 3.⁷³ Członkostwo w ICCA zapewnia szereg korzyści, takich jak nawiązywanie kontaktów, podejmowanie współpracy, dostęp do wiedzy rynkowej i programów edukacyjnych. Umożliwia także wzmocnienie pozycji Polski i Warszawy jako miejsca organizacji międzynarodowych konferencji i wydarzeń.

Warszawa nie tylko aspiruje do pozycji regionalnego lidera, ale staje się coraz bardziej liczącym się graczem na globalnej scenie miejskiej. Tak np. w rankingu European Cities & Regions of the Future 2025 (fDi Intelligence / Financial Times) Warszawa zajęła trzecie miejsce wśród dużych miast europejskich, wyprzedzając m.in. Paryż, Amsterdam i Berlin. Od kilku lat stolica Polski niezmiennie zajmuje 2. miejsce w rankingu miast przyjaznych dla

⁷³ ICCA. <https://portal.iccaworld.org/member-suppliers>.21.09.2025

biznesu i inwestycji.⁷⁴ Wg Global Cities Index 2024 (Kearney) Warszawa awansowała na 61. miejsce spośród 156 badanych metropolii na świecie, pozostając jednak za Pragę (47. miejsce) i Budapesztem (56. miejsce). Żadne z polskich miast nie znalazło się jednak w rankingu Global Destination Sustainability Index (GDS-Index) stanowiącym narzędzie do mierzenia i porównywania strategii zrównoważonego rozwoju wydarzeń MICE w destynacjach na całym świecie.⁷⁵

Dane obrazujące stan całej branży zawarte w w.w. raporcie nie są porównywalne z informacjami z raportów ICCA i UIA, ponieważ dotyczą znacznie szerszego spectrum wydarzeń i opierają się na odmiennej metodologii. I tak, ICCA uwzględnia w raporcie spotkania, które odbywają się cyklicznie, są zorganizowane dla min. 50 uczestników i migrują pomiędzy co najmniej trzema krajami. W wykazie ICCA znalazło się 18 polskich miast, wśród których pięć wiodących to: Warszawa (31 pozycja w rankingu, 62 wydarzenia), Kraków (42 pozycja, 49 wydarzeń), Wrocław (135 pozycja, 18 wydarzeń), Gdańsk (167 pozycja, 14 wydarzeń) i Poznań (232 pozycja, 10 wydarzeń). W 2024 roku Warszawa uplasowała się w pierwszej 50-tce miast na świecie, co potwierdza jej rosnącą konkurencyjność. Stolica przyciąga coraz więcej wydarzeń z branży medycznej, technologicznej i edukacyjnej – kluczowych sektorów przemysłu spotkań.

W 2024 roku wśród wydarzeń zarejestrowanych przez convention bureaux (w liczbie 9 201) dominowały wydarzenia korporacyjne i motywacyjne (49%), konferencje i kongresy (46%), następnie targi i wystawy (5%). Wśród wydarzeń korporacyjnych i motywacyjnych największy udział miały wydarzenia związane z handlem i usługami (52%), branżą techniczną i medyczną (po 11%), humanistyką (9%), ekonomią i polityką (9%) oraz informatyką i komunikacją (8%). W grupie „konferencje i kongresy” dominowały: handel i usługi (40%), humanistyka (23%), ekonomia i polityka (13%), medycyna (12%), technika (7%), informatyka i komunikacja (5%). Targi i wystawy to domena usług i handlu (61% wydarzeń w tej grupie). Największą liczbę wydarzeń zorganizowano w Krakowie (4647), a następnie w Warszawie (4273), przy czym wydarzenia warszawskie były ponad dwukrotnie liczniejsze.

Jeśli chodzi o wydarzenia zorganizowane przez rekomendowanych organizatorów kongresów PCO i podróży motywacyjnych ITC, ich liczba była stosunkowo niewielka (873), ale rosnąca (+14% w stosunku do 2023 r.). Dominowały wydarzenia korporacyjne i motywacyjne (64%), następnie konferencje i kongresy (25%) oraz targi i wystawy (11%), z następujących branż: handel i usługi (31%), humanistyka (22%), technika (19%), informatyka i komunikacja (11%). W czterech głównych obiektach i centrach konferencyjno-wystawienniczych w Warszawie⁷⁶

⁷⁴ <https://um.warszawa.pl/-/warszawa-w-czolowce-europejskich-miast-przyszlosci>; 12.09.2025

⁷⁵ <https://www.gds.earth/index/top-40-cities/>; 12.09.2025

⁷⁶ Expo XXI, PGE Narodowy, PKiN i PTAK Expo

zorganizowano w 2024 roku blisko 300 stacjonarnych wydarzeń, w których wzięło udział blisko 2 mln. osób⁷⁷.

W porównaniu z polskimi miastami wybranymi do analizy pozycja konkurencyjna Warszawy jest silna w zakresie wydarzeń korporacyjnych (ocena blisko 4 w skali 1-5), nieco słabsza natomiast w przypadku organizacji konferencji i kongresów oraz targów i wystaw. Jako przykład może służyć Poznań, gdzie mimo dużo mniejszej liczby firm zajmujących się tą działalnością, pozycja Warszawy w organizacji targów i wystaw oraz konferencji i kongresów w relacji do tego miasta jest oceniana na poziomie 3,0-3,1.

Tabela 4.6. Ocena pozycji Warszawy na tle wybranych miast konkurencyjnych (polskich i zagranicznych) w opinii ekspertów

Miasto, do którego porównujemy Warszawę	Konferencje, kongresy	Wydarzenia korporacyjne	Targi i wystawy	Wydarzenia motywacyjne
Kraków	3,3	3,8	3,4	3,8
Poznań	3,1	3,9	3,0	3,8
Wrocław	3,3	3,9	3,6	3,9
Praga	2,9	3,1	2,8	3,1
Wiedeń	2,7	3,0	2,9	3,2
Budapeszt	2,7	2,8	2,6	3,1
Berlin	2,7	2,8	2,7	3,3
Paryż	3,0	3,0	2,6	2,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania Delphi

Skala od 1 do 5

(1: bardzo słaba pozycja na tle konkurenta w danym rodzaju spotkań, 2: słaba pozycja, 3: podobna do konkurenta, 4: silna, 5: bardzo silna pozycja)

Porównanie Warszawy do wybranych miast europejskich wypada w ocenie ekspertów słabiej:

- Konferencje i kongresy: ocena w granicach 2,7 - 3,0;
- Wydarzenia korporacyjne: 2,8 – 3,1;
- Targi i wystawy: 2,6 – 2,9.

Ekonomiczną sytuację na rynku spotkań i sytuację konkurencyjną może dodatkowo utrudnić spadek cen w hotelach; dane STR za sierpień 2025 wskazują, że w Warszawie wskaźniki ADR i RevPar zmniejszyły się odpowiednio o -10,5% i -9,0%. Podobne zmiany obserwuje się w wielu miastach europejskich: Paryżu (odpowiednio -32,6% i -31,1%), Berlinie (odpowiednio - 7,1% i -10,8%), Wiedniu (-19,3% i -21,5%). Spośród miast uwzględnionych w tab. 4.1 spadków nie odnotowały natomiast Praga (odpowiednio +1,3 i +2, %) oraz Budapeszt

⁷⁷ Dane WCB

(+12,2% i +18,4%), który zawdzięcza ten sukces spektakularnemu wzrostowi cen w sierpniu 2025 w związku z organizacją wyścigów Formuły 1.⁷⁸

Na pozycję konkurencyjną miasta na rynku spotkań wpływają czynniki ściśle związane z preferencjami właścicieli i uczestników spotkań oraz otoczenie instytucjonalne, ekonomiczne i społeczne, w którym działają (opisane w części 1.).

Jeśli chodzi o preferencje, to bardzo istotnym czynnikiem są ceny, szczególnie ceny usług noclegowych, ale także pozostałych usług. W tabeli 4.7. przedstawiono ceny usług hotelowych wg STR (za „Hotelarz” nr 1/2025 i Global Report STR, cena z marca 2024) oraz wybrane indeksy cen w ujęciu siły nabywczej (PPP) waluty w odniesieniu do średniej ceny (wartość indeksu=1) w 27 państwach UE (baza EUROSTAT). Ceny w PPP odnoszą się do całych państw.

Tabela 4.7. Konkurencyjność cenowa wybranych ośrodków przemysłu spotkań w 2024 r.

Miasto	ADR	Usługi transportowe	Usługi kulturalne i rekreacyjne	Usługi hotelarskie i gastronomiczne	Usługi konsumpcyjne
	PLN	indeksy cen w ujęciu siły nabywczej (PPP) waluty w odniesieniu do średniej ceny w 27 państwach UE			
Warszawa	415,3	0,69	0,70	0,93	0,6
Kraków	394,5	jw.	jw.	jw.	jw.
Poznań	331,8	jw.	jw.	jw.	jw.
Wrocław	337,9	jw.	jw.	jw.	jw.
Praga	428,0	0,73	0,84	0,74	0,75
Budapeszt	422,8	0,61	0,71	0,71	0,60
Wiedeń	490,0	1,18	1,18	1,10	1,25
Berlin	496,8	1,19	1,07	1,12	1,12
Paryż	1258,8	1,16	1,06	1,10	1,11

Źródło: opracowanie własne

Dane przedstawione w tabeli 4.7. wskazują na ograniczoną konkurencyjność cenową usług hotelowych w Warszawie. Dotyczy to zwłaszcza konkurencyjnych ośrodków w Polsce, ale ceny w Warszawie są porównywalne do cen zagranicznych konkurentów z wyjątkiem Paryża. Wysoka ADR w tym mieście może wynikać z dużego udziału hoteli 4- i 5-gwiazdkowych. Jeśli chodzi o konkurencyjność pozostałych usług, to dane dla całych państw mogą być nieco mylące, gdyż stolicy zwykle charakteryzują się wyższymi cenami. Niemniej z przytoczonych danych wynika, że Warszawa i inne polskie miasta są cenowo konkurencyjne w zakresie usług kulturalnych, transportowych i ogólnie usług konsumpcyjnych. Najmniej korzystnie

⁷⁸ STR. European Hotel Review. Industry Performance for the Month of August 2025.

przedstawia się ten indeks dla usług hotelarskich i gastronomicznych, co może być wyzwaniem przy konkurencji z Pragą i Budapesztem.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność destynacji przemysłu spotkań jest dostępność odpowiedniej infrastruktury, tj. bazy noclegowej i obiektów przystosowanych do odbywania spotkań. W przypadku hoteli korzystne jest występowanie skupisk obiektów, co pozwala zakwaterować większe grupy osób. Szczegółowe ustalenie lokalizacji obiektów noclegowych we wszystkich analizowanych miastach jest dość trudnym zadaniem, dlatego skoncentrowano się na dostępności hoteli w centrum miasta. Zebrane dane pochodzą z platformy booking.com i zostały zebrane z użyciem filtra „1 kilometr od centrum”. Ze względu na rosnące znaczenie korzystania z usług o ograniczonym oddziaływaniu na środowisko dodatkowo zastosowano filtr informujący o posiadaniu przez obiekt odpowiedniego certyfikatu. Drugim kluczowym rodzajem obiektów są centra konferencyjno-wystawowe. W wyniku wyszukiwania w Internecie zidentyfikowano obiekty o stricte takim charakterze i o dużej pojemności, tj. przynajmniej 500 osób. Odpowiednie dane zamieszczono w tabeli 4.8.

Tabela 4.8. Baza hotelowa i obiekty konferencyjno-wystawowe w wybranych miastach w 2024 r.

Miasto	Liczba obiektów hotelowych w odległości 1 km od centrum	W tym obiekty z certyfikatem zrównoważonego rozwoju	Liczba obiektów konferencyjno-wystawowych
Warszawa	26	11	2
Kraków	43	6	2
Poznań	18	2	1
Wrocław	43	3	2
Praga	25	1	1
Budapeszt	74	8	3
Wiedeń	69	24	3
Berlin	9	4	3
Paryż	30	7	6

Źródło: opracowanie własne

Dane zamieszczone w tabeli 4.8. mają charakter orientacyjny, ponieważ uwzględnione hotele różnią się wielkością, podobnie jak centra kongresowo-wystawowe. W przypadku centrów określenie pojemności jest dość trudne, ponieważ zależy ona od możliwych konfiguracji przestrzeni, a czynnikiem limitującym jest dodatkowo możliwość zaparkowania samochodu. Lokalizacja uwzględnionych centrów jest zróżnicowana, jednak zwykle jest to obszar poza ścisłym centrum miasta. W przypadku Budapesztu jedno z centrów jest położone w dość trudno dostępnym miejscu, podobnie w Warszawie lokalizacja na Pradze jest mało korzystna z punktu widzenia dostępności hoteli lub obiektów biurowych.

Ważnym czynnikiem przy wyborze lokalizacji wydarzenia jest dostępność komunikacyjna. W przypadku podróży zagranicznych podstawowym środkiem transportu jest zwykle samolot i dlatego położenie lotniska i dojazd do miejsca spotkania wpływają na pozycję konkurencyjną destynacji. W tabeli 4.8. zamieszczono informacje na temat odległości lotniska od centrum analizowanych zmian oraz czasu, jaki zajmuje dojazd.

Tabela 4.9. Porównanie odległości i czasu dojazdu w wybranych miastach (lotnisko-centrum) w 2024 r.

I.p.	miasto	Odległość lotniska od centrum- km (najszybsza trasa samochodem)	Czas dojazdu – samochód (min.)	Czas dojazdu – najszybsza opcja komunikacją publiczną (min.)
1.	Warszawa	8,8	17	19
2.	Kraków	17,7	21	35
3.	Poznań	9,6	22	42
4.	Wrocław	12,5	23	37
5.	Praga	18,9	29	17
6.	Wiedeń	21,2	27	19
7.	Budapeszt	24,2	30	30
8.	Berlin	25,1	32	33
9.	Paryż (Charles de Gaulle)	30,8	53	32

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Google Maps.

Uwaga: Zestawienie było przygotowywane o godzinie 21.00 w dzień powszedni. W przypadku dojazdu komunikacją miejską należy uwzględnić, że zróżnicowany mógł być czas oczekiwania.

Z danych przedstawionych w tabeli 4.11. wynika, że w 2024 r. w najkorzystniejszej sytuacji była Warszawa, jeśli chodzi odległość lotniska od centrum i czas przejazdu. Wiedeń i Praga miały lotniska położone w większej odległości od centrum, ale czas przejazdu komunikacją publiczną był bardzo zbliżony. W Poznaniu lotnisko jest również stosunkowo blisko centrum, ale czas przejazdu komunikacją publiczną był długi (najdłuższy wśród badanych miast). Podobnie było w przypadku Wrocławia. Obecny atut Warszawy zostanie jednak utracony w przypadku zamknięcia lotniska Chopina i przeniesienia operacji lotniczych do CPK, które jest oddalone od centrum Warszawy o ok. 37 km, a więc będzie to lotnisko najdalej położone. Ostateczny wpływ tej decyzji na konkurencyjność Warszawy będzie zależał od kosztu i czasu dojazdu, łącznie z czasem oczekiwania na transport publiczny. Generalnie czas dojazdu transportem publicznym jest szczególnie ważny dla organizatorów wrażliwych na zagadnienia zrównoważonego rozwoju.

W wielu przypadkach organizatorzy, właściciele i uczestnicy kierują się swoimi poprzednimi doświadczeniami i popularnością destynacji. Wskaźnikiem, który można wykorzystać dla odzwierciedlenia tego czynnika jest liczba spotkań, które odbywały się w danym mieście.

Ze względu na brak kompletnych danych uwzględniających także tylko krajowe wydarzenia w analizie wykorzystano dane publikowane przez ICCA i UIA, które zamieszczono w tabeli 4.10.

Tabela 4.10. Spotkania w wybranych miastach w 2024 r.

Miasto	Dane ICCA	Dane UIA
Warszawa	62	48
Kraków	49	55
Poznań	10	7
Wrocław	18	9
Praga	131	64
Budapeszt	87	66
Wiedeń	154	239
Berlin	85	72
Paryż	124	110

Źródło: opracowanie własne na podstawie (POT PCB 2025; ICCA 2025; UIA 2025).

Popularność poszczególnych miast w rankingach obu organizacji była zróżnicowana, ale w obu przypadkach liderem był Wiedeń, bardzo dobry wynik uzyskały także Paryż i Praga.

O wyborze określonego miejsca decyduje także jego własny potencjał, który może być mierzony poziomem PKB, liczbą ludności oraz strukturą gospodarki. W tabeli 4.11. zamieszczono wybrane dane ilustrujące pozycję wybranych miast.

Tabela 4.11. Potencjał ekonomiczno-społeczny wybranych miast w 2024 r.

Miasto	PKB ^{a)} mld euro	Liczba ludności tys.
Warszawa	118	1862
Kraków	34	808
Poznań	29	537
Wrocław	21	673
Praga	78	1385
Budapeszt	60	1750
Wiedeń	125	1889
Berlin	173	3878
Paryż	770	2206

^{a)} Wartość szacunkowa, dla Polski dane z 2022 r.

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na trudności z precyzyjnym ustaleniem liczby międzynarodowych instytucji z siedzibą w danym mieście informacje na ten temat nie zostały uwzględnione w opracowaniu. Na podstawie zebranych danych warto jednak zauważyć, że liderem jest Wiedeń, w którym zlokalizowano 5 wyspecjalizowanych agend ONZ oraz Organizacja Eksporterów Ropy Naftowej OPEC. Siedzibą ważnych organizacji międzynarodowych jest

także Paryż, w którym siedzibę ma m.in. OECD, Międzynarodowa Federacja Praw Człowieka (FIDH) i Międzynarodowa Izba Handlowa. Warszawa jest siedzibą organizacji Frontex o unijnym znaczeniu.

W przypadku ocen konkurencyjności w oparciu o wiele kryteriów stosowane są metody hierarchizacji. Jedną z takich metod jest metoda TOPSIS, która ocenia pozycję danego obiektu w relacji do obiektu najlepszego i najgorszego. Wyniki zastosowania tej metody przedstawiono w tabeli 4.12. Dla badanych miast obliczono indeksy w dwóch wariantach: tylko w oparciu o czynniki związane bezpośrednio ze spotkaniami i z uwzględnieniem potencjału poszczególnych miast. Przy konstrukcji indeksów nie zastosowano wag, tzn. wszystkie czynniki uznano za jednakowo ważne. W celu uniknięcia nadmiernego eksponowania wpływu cen ich udział w indeksie uwzględniono tylko ADR i ceny usług transportowych wyrażonej w PPP. Pozostałe czynniki uwzględniono zgodnie z ich prezentacją w tabelach.

Tabela 4.12. Wyniki analizy TOPSIS dla wybranych miast

Czynniki związane ze spotkaniami			Czynniki z uwzględnieniem potencjału		
Miasto	Wartość współczynnika		Miasto	Wartość współczynnika	
1 Budapeszt	0,6104		1 Wiedeń	0,5642	
2 Wiedeń	0,6083		2 Budapeszt	0,5532	
3 Warszawa	0,5768		3 Warszawa	0,5348	
4 Praga	0,5152		4 Praga	0,4756	
5 Kraków	0,4983		5 Kraków	0,4444	
6 Wrocław	0,4739		6 Paryż	0,4325	
7 Poznań	0,4371		7 Wrocław	0,4282	
8 Paryż	0,3827		8 Berlin	0,4126	
9 Berlin	0,3712		9 Poznań	0,4008	

Źródło: opracowanie własne

Z danych przedstawionych w tabeli 4.14. wynika, że konkurencyjność Warszawy w zakresie przemysłu spotkań jest wysoka; w obu zestawieniach zajęła trzecie miejsce, przy czym z niewielką różnicą indeksu w stosunku do liderów. Mimo przedstawionych wyżej pewnych ograniczeń związanych z konstrukcją indeksów i szczegółowością wykorzystanych danych Warszawa ma duże perspektywy konkurowania na rynku spotkań.

Wyniki analizy TOPSIS korespondują z ocenami uczestników badania Delphi. Nie są one do końca porównywalne, ale pokazują podobną pozycję Warszawy, która została oceniona jako mocny konkurent Krakowa w przypadku konferencji i pozostałych polskich miast w odniesieniu do wydarzeń korporacyjnych. Niżej oceniono jej konkurencyjność w zakresie

targów i wydarzeń motywacyjnych, gdzie lepiej oceniono ofertę zagranicznych konkurentów Warszawy.

CZĘŚĆ 5.

WKŁAD PRZEMYSŁU SPOTKAŃ W ROZWÓJ WARSZAWY

5.1. Bezpośrednie efekty ekonomiczne

Analiza efektów ekonomicznych przemysłu spotkań wymaga analizy strony podażowej i popytowej związanej z tą działalnością. Z punktu widzenia destynacji bezpośrednie efekty ekonomiczne przemysłu spotkań są efektem działalności przedsiębiorstw, które mają siedzibę na jej terenie. Listę takich branż w odniesieniu do przemysłu spotkań zaproponowała Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO 2014; Jones, C. i Li, S. 2015). Obejmuje rodzaje działalności uwzględnione w rachunku satelitarnym turystyki, do których dodano grupę 82.3 (*Działalność związaną z organizacją targów, wystaw i kongresów*). Przez analogię do terminologii rachunku satelitarnego turystyki można wspomniane rodzaje działalności nazwać charakterystycznymi rodzajami działalności przemysłu spotkań. Równocześnie, podobnie jak w rachunku satelitarnym turystyki, podmioty sporządzające rachunek dla przemysłu spotkań mogą wprowadzić do tej listy dodatkowe rodzaje działalności, o ile uznają je za istotne.

Kolejnym problemem jest struktura wydatków osób uczestniczących w spotkaniach. W przypadku uczestników, którzy są równocześnie odwiedzającymi zazwyczaj całość ich wydatków traktowana jest jako wkład w gospodarkę destynacji. Oznacza to, że spotkania mogą przyczyniać się do zwiększenia produkcji np. usług handlu detalicznego, chociaż zwykle, zwłaszcza w dużych miastach, będzie to relatywnie niewielki segment nabywców. Jak wspomniano w poprzednich częściach opracowania sprawozdawczość w systemie statystyki publicznej nie jest przystosowana do zbierania danych o przemyśle spotkań. Dotyczy to zarówno danych o liczbie, uczestnikach, czasie trwania i miejscach spotkań, jak i związanych z nimi wydatkach i wydatkach ich uczestników (City Destination Alliance 2024). Z tego powodu ustalenia dotyczące efektów ekonomicznych przemysłu spotkań mają przybliżony charakter i prawdopodobnie są niedoszacowane.

Jeśli chodzi o Warszawę, to zestaw branż zaangażowanych w przemysł spotkań i uwzględnionych w dalszych zestawieniach został scharakteryzowany w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Branże tworzące przemysł spotkań w Warszawie

Rodzaj działalności a)	Powiązania z przemysłem spotkań w destynacji	Warszawa
55. Zakwaterowanie	Miejsca spotkań z pełną obsługą; usługi noclegowe dla uczestników spotkań	Hotele i podobne obiekty, obiekty turystyczne i miejsca krótkotrwałego zakwaterowania

Rodzaj działalności a)	Powiązania z przemysłem spotkań w destynacji	Warszawa
56. Gastronomia	Usługi cateringowe, usługi gastronomiczne w ramach własnych wydatków uczestników, miejsce mniej licznych spotkań	Zakłady gastronomiczne
49.1 Transport kolejowy pasażerski międzymiastowy	Wydatki na dojazd do miejsca spotkania	PKP Intercity
49.3 Pozostały transport lądowy pasażerski	Obejmuje transport lądowy inny niż szynowy, w tym wynajem autokarów i usługi taksówkarskie	Przedsiębiorstwa przewozowe z siedzibą w Warszawie
50.3 Transport wodny śródlądowy pasażerski	Rejsy wycieczkowe w ramach programu spotkania lub nabywane samodzielnie przez uczestników spotkań	Przedsiębiorstwa z siedzibą w Warszawie
51.1 Transport lotniczy pasażerski	Usługi transportowe związane z dojazdem uczestników na miejsce spotkań	PLL LOT
77.11 Wynajem i dzierżawa samochodów osobowych i furgonetek	Wynajem samochodów przez organizatorów spotkania lub samodzielnie przez uczestników	Przedsiębiorstwa z siedzibą w Warszawie
79. Działalność związana z turystyką	Organizacja spotkań, organizacja elementów programu spotkania, np. lokalnych wycieczek, zwiedzania miasta	Przedsiębiorstwa z siedzibą w Warszawie
91. Działalność bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą	Usługi zakupowane jako część programu spotkania lub indywidualnie przez uczestników, niekiedy miejsce spotkania	Muzea w Warszawie
93. Działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna	Usługi w ramach programu spotkań lub kupowane indywidualnie przez uczestników	Podmioty z siedzibą w Warszawie
52.23 Działalność usługowa wspomagająca transport lotniczy	Usługi lotniskowe	Lotnisko Chopina
82.3 Działalność związaną z organizacją targów, wystaw i kongresów	Usługi organizacyjne i miejsca spotkań	Przedsiębiorstwa z siedzibą w Warszawie
Pozostałe	Wydatki turystycznych uczestników na zakupy, koszty wynajmu obiektów i in.	Drugorzędna działalność przedsiębiorstw z innych branż, wydatki na zakupy

a) Klasyfikacja PKD 2007, która obowiązywała w 2024 r.

Źródło: Opracowanie własne

Związek między spotkaniami zlokalizowanymi w Warszawie a ich wpływem na wyniki przedsiębiorstw z siedzibą w Warszawie jest zróżnicowany. Dla hoteli, gastronomii i innych obiektów o trwałej lokalizacji związek ten jest bezpośredni, natomiast przewoźnicy,

organizatorzy turystyki, organizatorzy targów, wystaw i kongresów mogą świadczyć swoje usługi poza Warszawą, z kolei spotkania w Warszawie mogą być obsługiwane przez tego typu podmioty z zewnątrz. Dla wielu z tych przedsiębiorstw obsługa spotkań i ich uczestników stanowi niewielką część ich działalności i jak wspomniano wcześniej w obsłudze spotkań uczestniczą również podmioty, dla których jest to incydentalna działalność. Z tego powodu określenie wkładu przemysłu spotkań w gospodarkę destynacji nie może się ograniczać do działalności przedsiębiorstw z wybranych branż i wymaga uwzględnienia także podejścia popytowego. Dotyczy to określenia wydatków generowanych w związku ze spotkaniami, które są zlokalizowane w danej destynacji. Wydatki te obejmują koszty związane z uczestnictwem w spotkaniu (np. opłata konferencyjna, opłata za stoisko itp.), noclegi, wyżywienie, wydatki na lokalny transport, zakupy, usługi kulturalne, rozrywkowe i osobiste (fryzjer, spa). Jeśli dojazd do miejsca spotkania realizowany jest przez przedsiębiorstwo, które ma tam siedzibę to ten wydatek również będzie wkładem w jego gospodarkę. Wszystkie wymienione wydatki odnoszą się do uczestników, którzy spełniają kryteria definicji odwiedzającego, natomiast w przypadku lokalnych mieszkańców tylko opłata konferencyjna lub bilet na targi mogą być uznane za wkład w gospodarkę miejsca spotkania. Strukturę bezpośrednich efektów ekonomicznych przemysłu spotkań ilustruje tabela 5.2.

Tabela 5.2. Struktura bezpośrednich efektów ekonomicznych przemysłu spotkań w Warszawie

	Przedsiębiorstwa branż charakterystycznych dla przemysłu spotkań z siedzibą w Warszawie
	⇓
	Produkcja na rzecz spotkań poza Warszawą
Inne elementy wydatków turystycznych uczestników	Produkcja na rzecz spotkań w Warszawie – spożycie turystycznych i lokalnych uczestników
	Produkcja na rzecz innych konsumentów
	Produkcja uzupełniająca innych branż

Źródło: Opracowanie własne

Wielkość spożycia uczestników spotkań w Warszawie w 2024 r. można oszacować na podstawie danych zebranych w badaniu terenowym TAPI, którego celem było poznanie opinii osób odwiedzających Warszawę. Badanie w założeniu jest badaniem reprezentatywnym, ponieważ zakłada systematyczny dobór respondentów. Jest to badanie obejmujące wszystkie kategorie odwiedzających i nie zostało zaprojektowane z myślą o badaniu uczestników wydarzeń przemysłu spotkań. Z tego powodu może być źródłem danych jedynie o niektórych aspektach ich zachowań oraz wydatkach poniesionych w Warszawie i wydatkach na noclegi. Badanie nie dostarcza danych na temat kosztów dojazdu, a także ewentualnych opłat konferencyjnych lub innych wydatków poniesionych w związku z udziałem w wydarzeniu. Można przypuszczać, że koszty te zostały opłacone przed przyjazdem, nie wchodzą zatem do

kwoty wydatków poniesionych na terenie Warszawy. W celu pełniejszego pokazania spożycia uczestników spotkań brakujące pozycje zostały doszacowane z wykorzystaniem danych o liczbie uczestników, kosztach wynajmu powierzchni na spotkania oraz rodzaju środków transportu wykorzystanych na dojazd.

Przedstawiona analiza zachowań i wydatków obejmuje respondentów, którzy jako główny cel przyjazdu wskazali udział w szkoleniu lub kongresie/targach. Wśród cudzoziemców wielkość próby to 30 respondentów, a wśród mieszkańców Polski 163 osoby. W grupie cudzoziemców tylko jeden respondent zadeklarował przyjazd bez noclegu, a wśród mieszkańców Polski 26 osób (16%). Z powodu faktycznego braku danych o jednodniowych odwiedzających wszystkie przyjazdy cudzoziemców potraktowano jako turystyczne, natomiast w odniesieniu do mieszkańców Polski przyjazdy bez noclegów zostały wyodrębnione.

Z punktu widzenia wkładu przemysłu spotkań w gospodarkę Warszawy szczególne znaczenie mają te aspekty zachowań, które wpływają na wyniki przedsiębiorstw z siedzibą w Warszawie. Dotyczy to wykorzystywanej bazy noclegowej, szczególnie hoteli oraz korzystania z usług PLL LOT i PKP. Dodatkowo uwzględniono pewne aspekty, które można określić jako wskazówki na temat zachowań bleisure, tj. przyjazdy z członkami rodziny, znajomymi oraz opinie o atrakcyjności turystycznej Warszawy. Odpowiednie dane zostały zamieszczone w tabelach 5.3 - 5.6.

Tabela 5.3. Korzystający z noclegów w hotelu według celu podróży (%) ^{*)}

Główny cel przyjazdu	Cudzoziemcy	Mieszkańcy Polski
Wypoczynek	39	36
zwiedzanie zabytków	43	35
poznanie kultury, historii i miejscowych zwyczajów	36	30
rozrywka (kluby, dyskoteki, puby)	23	16
udział w wydarzeniu kulturalnym	30	27
udział w imprezie sportowej	29	29
odwiedzenie krewnych i znajomych	16	9
udział w szkoleniu	43	61
udział w konferencji/targach	87	56
sprawy służbowe/interesy	61	49
Transfer	30	26
Inne	34	28
Ogółem	37	33

^{*)} zależność między celem podróży a rodzajem zakwaterowania jest statystycznie istotna

Źródło: Opracowanie własne

Dane przedstawione w tabeli 5.3. pokazują, że zarówno cudzoziemcy, jak i mieszkańcy Polski uczestniczący w spotkaniach w większym stopniu korzystają z hoteli niż inne kategorie turystów odwiedzających Warszawę. Porównywalnie wysoki udział hoteli jako miejsca zakwaterowania cechował tylko przyjeżdżających w interesach.

Tabela 5.4. Korzystający z samolotu lub pociągu na dojazd do Warszawy według celu podróży (%) *)

Główny cel przyjazdu	Cudzoziemcy		Mieszkańcy Polski	
	Samolot	pociąg	samolot	pociąg
wypoczynek	58	19	4	59
zwiedzanie zabytków	50	24	1	48
poznanie kultury, historii i miejscowych zwyczajów	50	27	6	43
rozrywka (kluby, dyskoteki, puby)	63	8	3	42
udział w wydarzeniu kulturalnym	58	25	1	56
udział w imprezie sportowej	29	14	0	42
odwiedzenie krewnych i znajomych	57	19	2	54
udział w szkoleniu	73	20	1	69
udział w konferencji/targach	67	13	0	67
sprawy służbowe/interesy	74	13	6	62
transfer	42	28	11	36
inne	70	18	3	45
ogółem	56	21	3	52

*) zależność między celem podróży a rodzajem środkiem transportu jest statystycznie istotna

Źródło: Opracowanie własne

Samolot dominował jako środek transportu wykorzystywany przez cudzoziemców na dojazd do Warszawy, przy czym było to szczególnie widoczne w przypadku podróży w interesach, ale także uczestniczących w szkoleniach, konferencjach i targach. W przypadku mieszkańców Polski dominującym środkiem transportu był pociąg, szczególnie chętnie wykorzystywany przez uczestników spotkań.

Tabela 5.5. Korzystający z samolotu na dojazd do Warszawy według rodzaju linii lotniczych i celu podróży (%) *

Cel podróży	Cudzoziemcy		
	Tanie linie	LOT	Inne tradycyjne
Wypoczynek	45	29	25

Cel podróży	Cudzoziemcy		
	Tanie linie	LOT	Inne tradycyjne
zwiedzanie zabytków	37	27	36
poznanie kultury, historii i miejscowych zwyczajów	38	20	42
rozrywka (kluby, dyskoteki, puby)	47	7	47
udział w wydarzeniu kulturalnym	57	21	21
udział w imprezie sportowej	0	0	100
odwiedzenie krewnych i znajomych	47	21	32
udział w szkoleniu	45	36	18
udział w konferencji/targach	20	50	30
sprawy służbowe/interesy	19	45	35
Transfer	38	38	24
Inne	33	33	35
Ogółem	39	28	33

*) zależność między celem podróży a rodzajem środkiem transportu jest statystycznie istotna

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku mieszkańców Polski wykorzystanie samolotu na dojazd do Warszawy było niewielkie, dlatego analizie poddano tylko wybory cudzoziemców. Uczestnicy spotkań najchętniej wybierali tanie linie lotnicze i PLL LOT. LOT był szczególnie chętnie wybierany przez uczestników konferencji lub targów.

Jednym z zagadnień poruszanych w kontekście efektów przemysłu spotkań jest „bleisure” czyli łączenie pracy ze zwiedzaniem i rozrywką. W badaniu TAPI nie uwzględniono tego zagadnienia, ale zebrane dane umożliwiają uzyskanie przybliżonych informacji na ten temat. Taki przybliżony obraz dostarczają dane na temat osób towarzyszących i intencji powrotu do Warszawy. Z analizy danych wynika, że w przypadku cudzoziemców tylko ok. 10% osób przyjechało w towarzystwie krewnego lub znajomego, a w przypadku mieszkańców Polski było to 30-40%. Dane na temat intencji powrotu do Warszawy zawiera tabela 5.6.

Tabela 5.6. Intencja powrotu do Warszawy według celu podróży (%) *

Główny cel przyjazdu	Cudzoziemcy		Mieszkańcy Polski	
	Negatywna	Pozytywna	Negatywna	Pozytywna
wypoczynek	9	65	8	65
zwiedzanie zabytków	4	61	6	70
poznanie kultury, historii i miejscowych zwyczajów	5	61	13	70

Główny cel przyjazdu	Cudzoziemcy		Mieszkańcy Polski	
	Negatywna	Pozytywna	Negatywna	Pozytywna
rozrywka (kluby, dyskoteki, puby)	8	71	5	62
udział w wydarzeniu kulturalnym	8	63	15	61
udział w imprezie sportowej	14	57	10	62
odwiedzenie krewnych i znajomych	6	73	5	72
udział w szkoleniu	7	67	12	67
udział w konferencji/targach	20	53	19	50
sprawy służbowe/interesy	8	64	10	63
Transfer	14	58	11	56
Inne	8	70	13	62
ogółem	7	65	9	66

*) zależność między celem podróży a zamiarem powrotu jest statystycznie istotna dla mieszkańców Polski

Źródło: Opracowanie własne

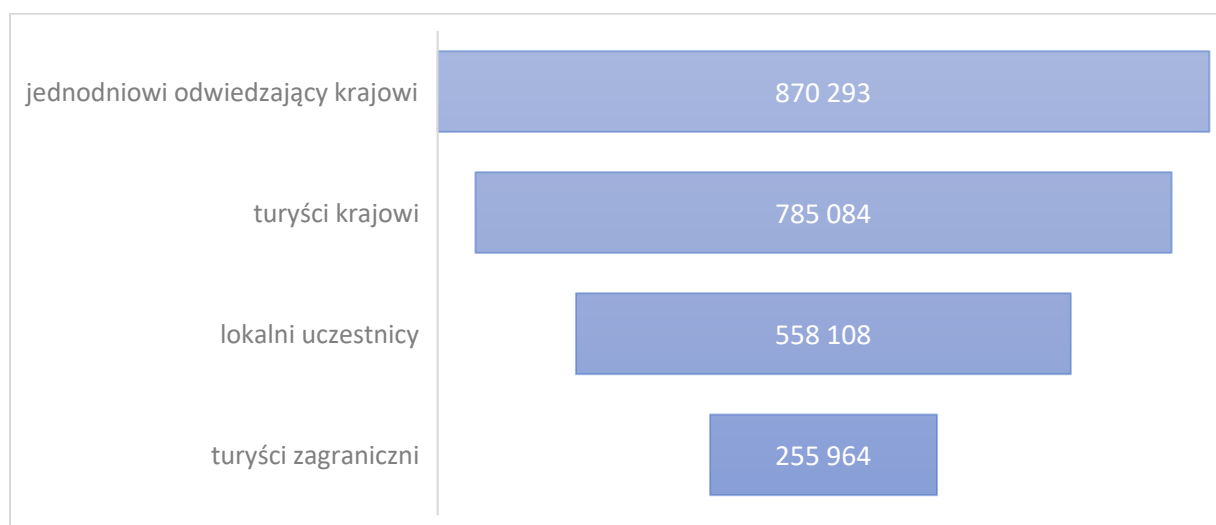
Z danych w tabeli 5.6. wynika, że uczestnicy konferencji/targów, zarówno cudzoziemcy, jak i mieszkańcy Polski byli grupą, która najmniej pozytywnie wypowiedziała się o chęci powtórnego przyjazdu do Warszawy. Wskazywałoby to na brak zainteresowania aktywnością bleisure w Warszawie, sugeruje to także, że efekt promocji Warszawy przez te osoby będzie niewielki.

Opisane zależności ilustrują zachowania istotne dla oceny znaczenia przemysłu spotkań dla turystyki przyjazdowej do Warszawy, ale to wydatki decydują o jego wkładzie w gospodarkę turystyczną i szerzej gospodarkę Warszawy. Według wyników badania TAPI przeciętna wysokość wydatku na noclegi cudzoziemców uczestników spotkań wyniosła ok. 1200 PLN na osobę na podróż i była wyższa od średniej dla ogółu turystów z zagranicy, której wysokość to 845 PLN. W przypadku mieszkańców Polski odpowiednie wielkości to 674 PLN i 360 PLN. Pozostałe wydatki poniesione w Warszawie przez cudzoziemców to 790 PLN na osobę na podróż (750 PLN dla wszystkich turystów). Analogiczne wielkości dla mieszkańców Polski to 149 PLN dla jednodniowych odwiedzających i 595 PLN dla turystów uczestniczących w spotkaniach (464 PLN dla turystów ogółem). Kategoria „pozostałe wydatki” nie zawiera niestety informacji na temat ich struktury rodzajowej.

Według raportu POT PCB w 2024 r. liczba uczestników spotkań w Warszawie wyniosła 2 469 449 osób (POT PCB 2025). Na podstawie wyników badania TAPI oszacowano, że w tej liczbie najliczniejszą grupę stanowili krajowi jednodniowi odwiedzający (35%) i turyści krajowi

(32%). Pozostałe kategorie uczestników to lokalni uczestnicy (23%) oraz turyści zagraniczni (10%). Liczebność poszczególnych grup uczestników przedstawiono na rys 5.1.

Rysunek 5.1. Kategorie uczestników spotkań w Warszawie w 2024 r. (liczba osób)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania TAPI

Faktyczna liczba osób, które przyjechały do Warszawy w związku z uczestnictwem w spotkaniach była nieco wyższa ze względu na obecność osób towarzyszących. W przypadku turystów krajowych było to 863 590 osób, a zagranicznych 288 410 osób. Wydatki na noclegi poniesione przez wszystkich uczestników spotkań w 2024 r. oszacowano łącznie na 924,7 mln PLN, z czego na wydatki cudzoziemców przypadło 346,1 mln PLN (37,4%). Łączna kwota pozostałych wydatków poniesionych przez uczestników spotkań to 754,6 mln PLN (z tej kwoty 13 mln PLN to wydatki krajowych jednodniowych odwiedzających, 513,8 mln PLN wydatki krajowych turystów, a 227,8 mln to wydatki turystów zagranicznych).

Jak wspomniano wcześniej wymienione kwoty nie obejmują całego spożycia usług wytwarzanych na potrzeby spotkań przez przedsiębiorstwa działające w Warszawie. W tabeli 5.7. przedstawiono szacunkową wielkość tego spożycia, uzupełnioną o doszacowane wydatki na transport do Warszawy oraz wydatki pokrywane w ramach kosztów uczestnictwa w spotkaniach. W szacunku wykorzystano dane na temat przeciętnej ceny biletu na samolot PLL LOT, bazowy koszt biletu na PKP, koszt obsługi pasażera na lotnisku Chopina oraz dane na temat kosztu wynajmu powierzchni na potrzeby spotkań oraz ceny usług cateringowych w ich trakcie. Przedstawiony szacunek nie obejmuje wydatków na wynajem powierzchni poza hotelami i obiektami wystawowymi i związany z tym catering, ponieważ brak danych na temat takich spotkań. Podobnie brak danych na temat organizatorów spotkań, w tym tych z siedzibą w Warszawie i ich wynagrodzenia z tego tytułu. W związku z tym przyjęto, że tylko wydarzenia z dużą liczbą uczestników (kongres/impreza korporacyjna dla więcej niż 200 osób) zrealizowane były przez profesjonalnych organizatorów, przy czym ich marże podzielono po połowie między podmioty z branży organizatorów spotkań i branży biur

podróży. Omawiane wyżej „wydatki pozostałe” uczestników spotkań zostały podzielone na poszczególne pozycje zgodnie z danymi za 2023 r. na temat struktury wydatków uczestników podróży biznesowych obejmujących 1-3 noclegi, dostępnymi w bazie EUROSTAT. Wyniki obliczeń zamieszczono w tabeli 5.7.

Tabela 5.7. Spożycie uczestników spotkań w Warszawie w 2024 r. (tys. PLN)

Wyszczególnienie	Wielkość spożycia
55 Usługi związane z zakwaterowaniem ^{a)}	1 276 543
56 Usługi związane z wyżywieniem ^{c)}	560 510
49.1 Transport kolejowy pasażerski międzymiastowy	431 705
49.3 Pozostały transport lądowy pasażerski	144 035
50.3 Transport wodny śródlądowy pasażerski	0
51.1 Transport lotniczy pasażerski	93 307
52.23 Usługi wspomagające transport lotniczy ^{b)}	16 632
79 Usługi świadczone przez organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostałe usługi rezerwacji i usługi z nią związane	24 134
82.3 Usługi związane z organizacją kongresów, targów i wystaw	29 581
91 Usługi bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostałe usługi w zakresie kultury	39 934
93 Usługi związane ze sportem, rozrywką i rekreacją	578
47 Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi – wydatki na zakupy	277 953
Ogółem	2 894 912

a) łącznie z kosztem wynajmu powierzchni i cateringiem

b) tylko dla pasażerów linii lotniczych innych niż PLL LOT

c) wydatki indywidualne uczestników i catering poza hotelami

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania TAPI, danych Z-Factor, WCB oraz stron internetowych PLL LOT, PKP

W 2024 r. oszacowane na podstawie dostępnych danych spożycie związane z przemysłem spotkań wyniosło 2 894,9 mln PLN. Ze względu na opisane luki w zakresie danych można przyjąć, że jest to kwota minimalna, a rzeczywiste spożycie było większe. Największą pojedynczą pozycją jest spożycie usług zakwaterowania, a następną usługi w zakresie wyżywienia, co wskazuje, że dla sektora HORECA w Warszawie przemysł spotkań ma bardzo duże znaczenie. Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że spotkania rozłożone są w miarę równomiernie w ciągu roku, co zapewnia podmiotom tego sektora stabilne wykorzystanie zdolności wytwórczych i osiąganie korzyści skali, poprawiające ich wyniki finansowe.

Ze względu na brak danych dotyczących wyników przedsiębiorstw w 2024 r. w chwili przygotowywania raportu niemożliwe było określenie wielkości produkcji usług związanych

z przemysłem spotkań. Jeśli chodzi o wartość dodaną brutto wytworzoną dzięki sprzedaży tych usług to została obliczona z wykorzystaniem współczynników udziału wartości dodanej brutto w produkcji globalnej poszczególnych branż w 2023 r. (raport „Oszacowanie wpływu turystyki na gospodarkę Warszawy w 2023 r.”), skorygowanych o zmiany w relacji między kwotą podatku PIT i wielkością obrotów w danym rodzaju działalności (dane dostarczone przez Krajową Administrację Skarbową). Skorygowane współczynniki zostały odniesione do wartości spożycia poszczególnych usług przedstawionej w tabeli 5.7. Obliczoną w ten sposób wartość dodaną brutto wygenerowaną dzięki przemysłowi spotkań przedstawiono w tabeli 5.8.

Tabela 5.8. Wartość dodana brutto wygenerowana przez przemysł spotkań w 2024 r. (tys. PLN)

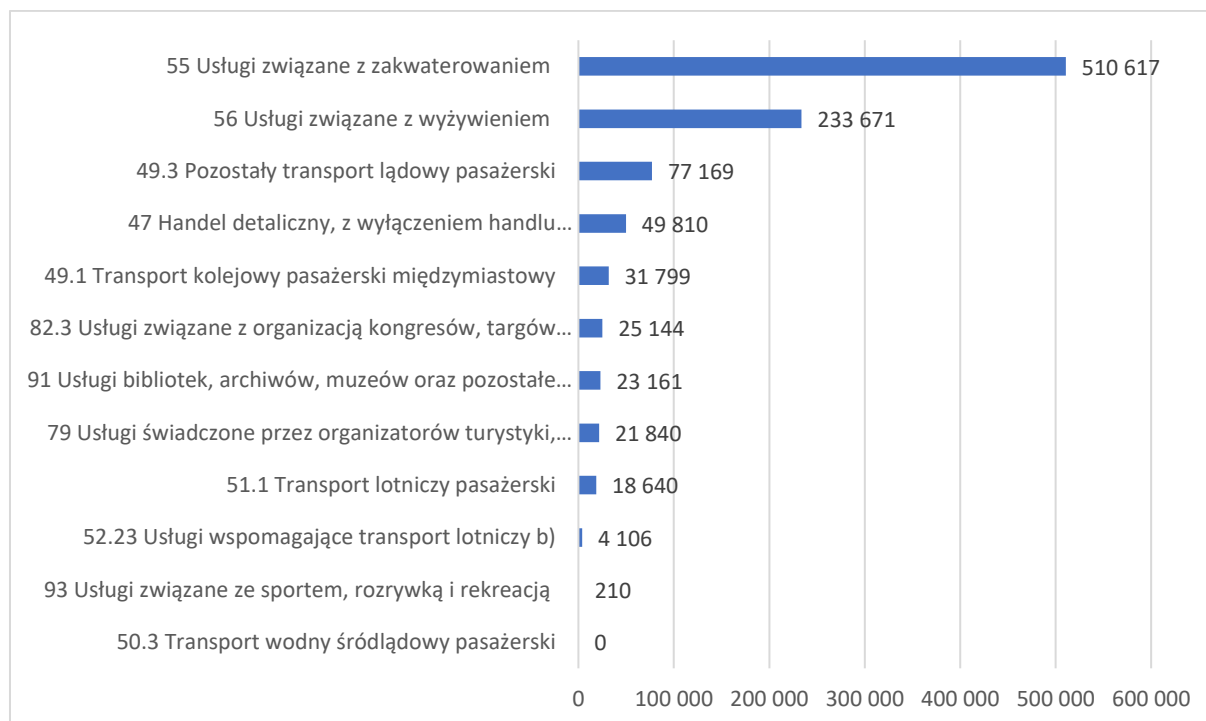
Wyszczególnienie	Wartość dodana
55 Usługi związane z zakwaterowaniem	510 617
56 Usługi związane z wyżywieniem	233 671
49.1 Transport kolejowy pasażerski międzymiastowy	31 799
49.3 Pozostały transport lądowy pasażerski	77 169
50.3 Transport wodny śródlądowy pasażerski	0
51.1 Transport lotniczy pasażerski	18 640
52.23 Usługi wspomagające transport lotniczy ^{b)}	4 106
79 Usługi świadczone przez organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostałe usługi rezerwacji i usługi z nią związane	21 840
82.3 Usługi związane z organizacją kongresów, targów i wystaw	25 144
91 Usługi bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostałe usługi w zakresie kultury	23 161
93 Usługi związane ze sportem, rozrywką i rekreacją	210
47 Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi – wydatki na zakupy	49 810
Ogółem	995 169

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KAS i raportu „Oszacowanie wpływu turystyki na gospodarkę Warszawy w 2023 r.”

Wielkość wartości dodanej brutto wytworzonej w związku ze spożyciem usług przez uczestników spotkań odzwierciedla w dużym stopniu strukturę tego spożycia. Jedynym wyjątkiem jest handel detaliczny, w przypadku, którego wartość dodana brutto uwzględnia tylko marżę detaliczną, a nie całą wartość zakupów. Wkład poszczególnych usług w tworzenie

wartości dodanej brutto przemysłu spotkań ilustruje także rys. 5.2, który pokazuje kluczowe znaczenie usług zakwaterowania.

Rysunek 5.2. Wartość dodana brutto wytworzona w przemyśle spotkań w Warszawie w 2024 r. wg rodzajów usług (tys. PLN)



Źródło: opracowanie własne.

Wartość dodana brutto stanowi główną część Produktu Krajowego Brutto PKB, którego wartość obejmuje także wartość podatków pośrednich netto, czyli VAT i akcyzy pomniejszonych o dotacje do produktów. Wartość tego elementu PKB oszacowano na podstawie danych rachunku podaży i wykorzystania wyrobów i usług w 2021 r. (GUS 2025). W przypadku przemysłu spotkań podatki pośrednie dotyczą głównie wydatków uczestników na własne potrzeby (wydatki pozostałe), ponieważ można przypuszczać, że pozostałe podatki są częścią spożycia pośredniego i są obciążone podatkiem VAT. Obliczony w ten sposób bezpośredni wkład przemysłu spotkań w PKB Warszawy w 2024 r. wyniósł 1 050,8 mln PLN. Ze względu na brak danych o PKB Warszawy w 2024 r. (dostępne są dane z 2022 r.) nie można obliczyć relacji między tymi wielkościami. Analizując wkład przemysłu spotkań trzeba pamiętać o dwóch sprawach. Po pierwsze, uwzględnione w analizie wydatki uczestników dają tylko częściowy obraz, ponieważ części wydatków na organizację spotkań nie udało się zidentyfikować. Po drugie, produkcja usług na potrzeby spotkań stanowi ważną część działalności przedsiębiorstw z branż określonych na wstępie mianem charakterystycznych dla przemysłu spotkań i ich wyniki uzależnione są od liczby spotkań, czasu ich trwania itd. Ze względu na brak danych o wielkości produkcji w 2024 r. niemożliwe jest pokazanie, jaką rolę odgrywa w niej obsługa spotkań, a bez tego obraz wkładu spotkań i związanych z nimi branż w gospodarkę Warszawy jest niepełny.

Określenie wkładu charakterystycznych branż przemysłu spotkań jest natomiast możliwe w odniesieniu do wkładu w tworzenie miejsc pracy dla osób zamieszkałych w Warszawie. Odpowiednie dane zawiera tabela 5.9.

Tabela 5.9. Miejsca pracy w przemyśle spotkań w Warszawie stan na grudzień 2024 r.

Rodzaj działalności	Liczba pracujących
55. Zakwaterowanie	7625
56. Gastronomia	26565
49.1 Transport kolejowy pasażerski międzymiastowy	6330
49.3 Pozostały transport lądowy pasażerski	23603
50.3 Transport wodny śródlądowy pasażerski	114
51.1 Transport lotniczy pasażerski	3637
52.23 Działalność usługowa wspomagająca transport lotniczy	6500
77.11 Wynajem i dzierżawa samochodów osobowych i furgonetek	1423
79. Działalność związana z turystyką	3870
82.3 Działalność związaną z organizacją targów, wystaw i kongresów	1739
91.Działalność bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą	6537
93.Działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna	6093
Ogółem	94 036

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS „Pracujący w gospodarce narodowej w grudniu 2024” i statystyki strukturalnej w bazie EUROSTAT

Z danych zawartych w tabeli 5.9 wynika, że w branżach przemysłu spotkań pracowało 94 036 mieszkańców Warszawy, co stanowiło ok. 10% ogólnej liczby pracujących. Najliczniejszą grupę stanowili pracujący w gastronomii i pozostałym transporcie lądowym pasażerskim, który obejmuje m.in. usługi taksówek.

Jeśli chodzi o wpływy podatkowe budżetu Warszawy związane z przemysłem spotkań, to składają się na nie przede wszystkim udziały w podatkach będących wpływami budżetu państwa i podatku od nieruchomości. Z danych udostępnionych przez KAS wynika, że w 2024 r. wpływy z podatku PIT wyniosły 941,9 mln PLN (2,2% wpływów z tego podatku w Warszawie) i 916,5 mln z podatku CIT (2,8% całkowitych wpływów z tego podatku). W przypadku CIT trzeba pamiętać, że podatek ten płacą przedsiębiorstwa z siedzibą w Warszawie, na wysokość wpływów z CIT może zatem wpływać sytuacja w oddziałach poza Warszawą, w związku z czym wpływy z tego podatku nie odzwierciedlają wyłącznie dochodów podmiotów związanych z obsługą spotkań w Warszawie.

5.2. Pośrednie efekty ekonomiczne

Wkład spotkań w gospodarkę destynacji nie ogranicza się do bezpośredniego wkładu w gospodarkę. Ważne są również powiązania z innymi przedsiębiorstwami w ramach łańcucha dostaw, a także dostęp do wiedzy, kontaktów dzięki spotkaniom. W strategii rozwoju Warszawy jako wiodące wskazywane są branże związane z nowymi technologiami, nowoczesnymi usługami biznesowymi, zrównoważonym rozwojem, logistyką i transportem oraz gospodarką kreatywną. Warto zatem przyrzeć się, jaka jest pozycja Warszawy w tych rodzajach działalności i jaka jest ich relacja z branżami tworzącymi przemysł spotkań.

Jednym ze sposobów określania specjalizacji gospodarczych danego miejsca jest tzw. współczynnik rozmieszczenia obliczany jako:

$$L_i^R = \frac{\frac{V_i^R}{V^R}}{\frac{V_i^N}{V^N}}$$

Gdzie V_i^R i V_i^N to wartość zmiennej dla branży i odpowiednio w regionie R i w gospodarce narodowej, V^R i V^N to wielkość odniesienia w regionie R i gospodarce narodowej. Zmiennymi wykorzystywanymi do obliczania wskaźnika rozmieszczenia może być liczba przedsiębiorstw, wielkość produkcji lub liczba pracujących. Ta ostatnia wielkość dobrze obrazuje znaczenie danego rodzaju działalności w regionie i gospodarce narodowej i dlatego została wybrana do identyfikacji specjalności gospodarczych Warszawy. Interpretacja wartości współczynnika rozmieszczenia zakłada, że wartości przekraczające 1 oznaczają rodzaje działalności w pełni zaspokajające lokalne potrzeby i zdolne do produkcji sprzedawanej na potrzeby podmiotów spoza regionu. Takie specjalności w przypadku Warszawy zostały wymienione w tabeli 5.10.

Tabela 5.10. Specjalności gospodarcze Warszawy wg współczynnika rozmieszczenia w 2024 r. ^{a)}

Rodzaj działalności	Współczynnik rozmieszczenia
Badania naukowe i prace rozwojowe	4,41
Reklama, badanie rynku i opinii publicznej	3,36
Finansowa działalność usługowa	2,69
Telekomunikacja	2,58
Działalność firm centralnych; doradztwo w zarządzaniu	2,57
Działalność wydawnicza	2,54
Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwo w zakresie informatyki	2,24
Działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne	2,22
Działalność usługowa w zakresie informacji	2,11
Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	1,90

Rodzaj działalności	Współczynnik rozmieszczenia
Działalność związana z turystyką	1,83
Produkcja wyrobów farmaceutycznych	1,75
Administracyjna obsługa biur; wspomaganie działalności gospodarczej	1,69
Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	1,67
Obsługa rynku nieruchomości	1,66
Wynajem i dzierżawa	1,65
Działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa i doradztwo podatkowe	1,61
Działalność organizacji członkowskich	1,49
Naprawa i konserwacja komputerów i artykułów użytku osobistego i domowego	1,40
Handel hurtowy	1,37
Gastronomia	1,17
Działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna	1,17
Działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne	1,16
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	1,14
Utrzymanie porządku w budynkach i zagospodarowanie terenów zieleni	1,12
Działalność weterynaryjna	1,07
Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport	1,06

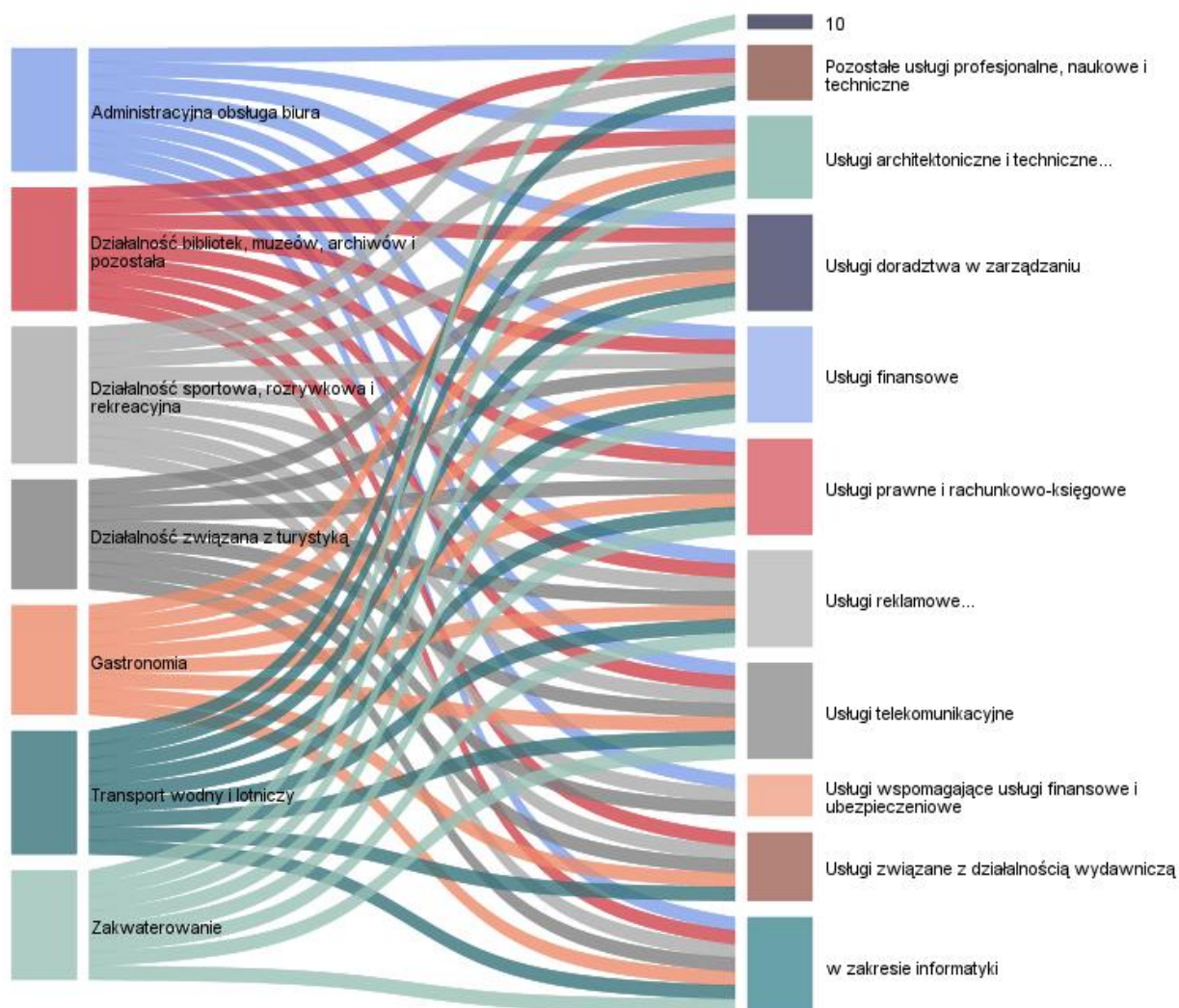
a) Dane dla obszaru NUTS 2 region warszawski stołeczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS „Pracujący w gospodarce narodowej w grudniu 2024”

Lista działalności przedstawiona w tabeli 5.10 wskazuje na dużą zbieżność faktycznej pozycji Warszawy z zapisami jej strategii rozwoju. Wśród specjalizacji Warszawy znalazły się prawie wszystkie rodzaje działalności związane z przemysłem spotkań, przy czym ze względu na tajemnicę statystyczną nie jest to lista pełna, brakuje na niej np. lotniczego transportu pasażerskiego. Dane przedstawione w tabeli 5.10 wskazują także, że istnieje potencjalnie duże zainteresowanie organizacją spotkań w Warszawie. Badania naukowe, informatyka, produkcja leków, finanse to rodzaje działalności, które mogą uzyskać dostęp do wiedzy i kontaktów na szerszą skalę, jeśli spotkania, warsztaty będą lokalizowane w Warszawie. Równocześnie dla właścicieli spotkań istnienie dużej lokalnej grupy zainteresowanych to szansa na udane frekwencyjnie wydarzenie i uzyskanie długotrwałego efektu spotkania.

Warto zaznaczyć, że przemysł spotkań może wspomóc strategiczne branże nie tylko dzięki organizacji spotkań, ale także generując popyt na usługi tych branż. Rys. 5.3 pokazuje skalę tych powiązań. Popyt ze strony przemysłu spotkań dotyczy szczególnie usług prawnych i rachunkowo-księgowych, finansowych, doradztwa w zarządzaniu, reklamowych i telekomunikacyjnych, co jest dodatkowym argumentem wspierającym tezę o jego roli jako czynnika budującego nowoczesne miasto.

Rysunek 5.3. Zapotrzebowanie przemysłu spotkań na wyspecjalizowane usługi biznesowe



Źródło: opracowanie własne

Dokument programowy „Obszary doskonałości gospodarczej aglomeracji warszawskiej do 2040 roku” wymienia pięć takich obszarów, uznanych za najbardziej perspektywiczne. Są to:

- sektor kreatywny, w tym nowoczesne rzemiosło, gamedev, działalność wydawnicza, produkcje filmowa, telewizyjna, radiowa, muzyczna, reklama i działalność pokrewna, architektura i projektowanie wnętrz, sztuki wizualne, sztuki performatywne, dziedzictwo narodowe, biblioteki i archiwa;
- sektor rolno-spożywczy obejmujący produkcję z wykorzystaniem biotechnologii i uwzględnieniem założeń biogospodarki;
- sektor nowoczesnych usług biznesowych z punktem centralnym w postaci usług specjalistycznych, z uwzględnieniem ich twórczego charakteru. Najbardziej popularne usługi świadczone przez warszawskie centra usług to działalność w dziedzinach: IT,

księgowości, obsługi klienta, HR, logistyki i finansów, ze szczególnym uwzględnieniem sektora bankowego;

- zielona gospodarka komunalna;
- centrum wsparcia startupów dla Europy Wschodniej ze wskazaniem na specyficzną funkcję Warszawy jako „drzwi” do Unii Europejskiej.

Przedstawione dane dotyczące podaży obiektów na spotkania oraz powiązań branż przemysłu spotkań wskazują na jego znaczenie dla podtrzymania i rozwoju obszarów doskonałości gospodarczej Warszawy. Dotyczy to szczególnie:

- sektora kreatywnego – z jednej strony przemysł spotkań kreuje zapotrzebowanie na usługi tego sektora w zakresie organizacji imprez towarzyszących, kreowania unikalnych przestrzeni (rys. 5.3 pokazuje zapotrzebowanie na usługi architektoniczne i techniczne oraz usługi reklamowe), z drugiej stanowi dodatkowe źródło dochodów dla studiów filmowych, obiektów kultury, przestrzeni i usług kreatywnych (por. rozdział 3), a ponadto szkolenia, spotkania mogą być źródłem inspiracji i powstawania nowych, wspólnych projektów;
- sektora nowoczesnych usług biznesowych, zależności są tu podobne, jak w przypadku sektora kreatywnego, dodatkowo sektor finansowy jest właścicielem wielu wydarzeń, ponieważ aktywnie promuje swoje usługi;
- sektor rolno-spożywczy jako wsparcie gastronomii, a równocześnie promocja polskiego przemysłu rolno-spożywczego;
- wsparcie dla startupów ze względu na dostęp do nowej wiedzy i możliwości biznesowych dzięki spotkaniom, a równocześnie dodatkowy źródło przychodów dla przestrzeni co-workingowych i biznesowych, które wspierają startupy;
- zielona gospodarka komunalna to z kolei istotne wsparcie konkurencyjności Warszawy jako destynacji przemysłu spotkań.

Reasumując, spotkania krajowe i międzynarodowe zlokalizowane w Warszawie są warunkiem rzeczywistego wykorzystania potencjału obszarów doskonałości gospodarczej Warszawy jako czynnik wymiany idei, nawiązywania kontaktów, promocji własnych dokonań i źródła dochodów podmiotów działających w tych obszarach.

Jeśli chodzi o priorytetowe rodzaje spotkań, które Warszawa powinna przyciągać, to powinna to być wypadkowa potencjału gospodarczego i kulturowego Warszawy oraz podaży usług przemysłu spotkań. Można wskazać następujące obszary tematyczne:

- spotkania o charakterze naukowym obejmujące różne grupy wiekowe od studentów do doświadczonych badaczy; wskazana byłaby współpraca z środowiskiem naukowych w celu wykorzystania potencjału Warszawy w wyróżniających ją dziedzinach nauki i techniki, przy czym obok dużych, wizerunkowych wydarzeń, powinny to być mniejsze wydarzenia, takie jak seminaria, szkolenia, hackathony, konkursy itp.

- wydarzenia sektora kreatywnego, użyteczne byłoby wykreowanie jakiegoś cyklicznego wydarzenia z tego zakresu, możliwie o otwartym charakterze, jak np. istniejące targi książki; w ten nurt warto włączyć tematy kulinarne, ponieważ jest to mocna strona Warszawy;
- spotkania sektora finansowego, ubezpieczeniowego, innych nowoczesnych usług biznesowych; również w tym przypadku powinny to być różnorodne spotkania, obejmujące także warsztaty i szkolenia, konkursy.

Wydaje się, że we współpracy z najbardziej aktywnymi środowiskami Warszawa powinna wykreować własne, dobrze promowane imprezy, które będą przyciągały zainteresowanych z zewnątrz, ale będą też okazją do szerokiego udziału osób pracujących i mieszkających w aglomeracji warszawskiej.

CZĘŚĆ 6.

ANALIZA SWOT

Warszawa przyciąga zarówno turystów, jak i wydarzenia oraz staje się coraz bardziej aktywnym graczem na omawianych rynkach. Wiąże się to w sposób oczywisty z szeregiem silnych stron stolicy oraz z szansami, które w mniejszym lub większym stopniu są wykorzystywane. Nie oznacza to, że Warszawa w omawianym zakresie nie ma słabych stron oraz że nie pojawiają się zagrożenia, które mogą odwrócić korzystny trend. Należy pamiętać, że silne strony należy zawsze rozwijać i pielęgnować, a szanse mogą być wykorzystywane w większym stopniu, niż to się obecnie dzieje. Warto również podkreślić, że nie wszystkie kwestie należy oceniać w pełni jednoznacznie. Przykładowo jako słabą stronę wpisano relatywnie niską rozpoznawalność Warszawy jako destynacji przemysłu spotkań zagranicą. Teza taka została postawiona jako wynik opinii ekspertów badania delfickiego. Z drugiej jednak strony analizy autorów opracowania pokazują, że Warszawa jest aktywnie promowana i jej wizerunek również w omawianym zakresie ulega systematycznej poprawie. Jednocześnie jednak sytuacja na tym polu jest wciąż niesatysfakcjonująca. Przegląd literatury, dokumentów źródłowych, wyników badań przeprowadzonych wśród turystów, potencjalnych turystów oraz opinii ekspertów pozwolił na sformułowanie podstawowych cech przemysłu spotkań w Warszawie, ujętych w formie analizy SWOT (tab. 6.1).

Tabela 6.1. Analiza SWOT – przemysł spotkań w Warszawie

Szanse
– Globalizacja gospodarki, badań naukowych, kultury – Rozwój gospodarczy Polski, większe zaangażowanie przedsiębiorstw w poszerzanie rynków zbytu – Stabilny kurs polskiej waluty – Ograniczone formalności graniczne dla mieszkańców UE i państw rozwiniętych gospodarczo – Rosnąca potrzeba kontaktów osobistych – Dogodne położenie geograficzne w kontekście Polski i Europy Środkowej – Funkcja stołeczna miasta jako ośrodka politycznego i administracyjnego – Silna pozycja ekonomiczna Warszawy, wiodąca rola jako ośrodka naukowo-badawczego w Polsce, finansowego, nowoczesnych usług biznesowych i logistycznych – Rosnąca zamożność mieszkańców Polski i Warszawy

-
- Silny krajowy przewoźnik lotniczy w segmencie tradycyjnych linii lotniczych; rosnąca siatka połączeń lotniczych oraz poprawa połączeń lądowych; plany PLL LOT w zakresie zakupu nowych samolotów oraz uruchomienia nowych tras
 - Wysoki poziom bezpieczeństwa Warszawy
 - Rosnące zainteresowanie organizacją wydarzeń mniejszych, tematycznych i niszowych
 - Sprzyjający klimat do budowy wielofunkcyjnego centrum kongresowego w Warszawie
-

Zagrożenia

- Stagnacja gospodarcza w Europie, w tym w największych gospodarkach UE
 - Rosnące koszty prowadzenia działalności gospodarczej, podróży w Europie
 - Zagrożenia geopolityczne – wojna na Ukrainie, blokada wschodnich granic UE, kryzys migracyjny, wojny taryfowe - związane z tym zaostrzanie przepisów migracyjnych, zamykanie się na współpracę gospodarczą z niektórymi państwami
 - Niepewny wizerunek Polski za granicą, oskarżenia o autorytaryzm, ksenofobię, brak jednoznacznie pozytywnych skojarzeń w zakresie atrakcyjności turystycznej
 - Stagnacja wzrostu dochodów ludności i przedsiębiorstw w Polsce, ograniczenie finansowania instytucji naukowych i administracyjnych
 - Ograniczenia w podróżowaniu, zwłaszcza samolotami, ze względów ekologicznych
 - Ograniczona obecność instytucji międzynarodowych w Polsce i Warszawie i mała aktywność w zakresie tworzenia ponadnarodowych sieci, współpracy z międzynarodowymi NGO
 - Możliwa destabilizacja kursu złotego, konieczność wymiany waluty euro w związku z podróżą do Polski
 - Duża konkurencja na rynku spotkań, większe i mniejsze miasta wpisują ten segment turystyki jako priorytetowy w swoich strategiach rozwoju
 - Rosnące wymagania właścicieli i organizatorów spotkań w zakresie wyposażenia, obsługi, elastyczności działania, dostosowania do wymagań proekologicznych, wsparcia w zakresie organizacji
 - Zmiany w zachowaniach konsumentów: tendencja do przenoszenia większej liczby spotkań do sieci w wyniku rozwoju technologii komunikacyjnych i platform eventowych
-

Mocne strony

- Dobra oferta hotelowa, hotele położone w niewielkiej odległości od siebie, w centrum lub blisko lotniska, wiele obiektów z zapleczem konferencyjnym
 - Silny rynek wewnętrzny miasta – atrakcyjne miejsce do promowania produktów, organizacji i stowarzyszeń, kultury itd.
-

-
- Dobra zewnętrzna dostępność miasta we wszystkich rodzajach transportu w połączeniach krajowych i zagranicznych, szczególnie europejskich i północnoamerykańskich
 - Dobra oferta gastronomiczna, przystępne ceny, dobrze rozwinięta oferta atrakcji towarzyszących spotkaniom
 - Dobre i coraz lepsze możliwości poruszania się transportem publicznym, w tym taksówkami na aplikację
 - Lokalizacja przynajmniej części obiektów hotelowych w centrum miasta sprzyja udawaniu się na piechotę do atrakcyjnych miejsc w Warszawie
 - Obecna oferta jest wystarczająca dla organizacji wydarzeń o mniejszej frekwencji, spotkań, szkoleń, targów o bardziej lokalnym charakterze
 - Warszawa jest polskim liderem w zakresie liczby spotkań międzynarodowych, osiągnęła zatem pewną rozpoznawalność i pozycję na tym rynku
 - Silne branżowe wsparcie instytucjonalne - Warsaw Convention Bureau, Poland Convention Bureau
-

Słabe strony

- Brak istotnej przewagi cenowej w zakresie usług hotelowych w odniesieniu do konkurentów-stolic, z wyjątkiem Paryża
 - Wyższe ceny noclegów w porównaniu z polskimi konkurentami, zwłaszcza z Poznaniem
 - Brak prestiżowego, dużego, wielofunkcyjnego, nowoczesnego centrum kongresowego w dogodnej lokalizacji w stosunku do oferty miasta, nie tylko noclegowej
 - Problemy z poruszaniem się samochodem lub autokarem, szczególnie w centrum, ograniczona liczba miejsc parkingowych, ograniczony dostęp autokarów do zatrzymania się w pobliżu atrakcyjnych punktów miasta
 - Wciąż za małe wsparcie ze strony władz miasta, które nie traktują turystyki przyjazdowej do Warszawy jako zjawiska, które buduje atrakcyjny wizerunek miasta w kraju i za granicą; dotyczy to także zaangażowania w przyciąganie siedzib i spotkań organizacji o międzynarodowych powiązaniach; niedostateczne wsparcie dla organizatorów wydarzeń.
 - Pogorszenie lotniczej dostępności miasta w związku z planami zamknięcia lotniska Chopina; CPK będzie najdalej położonym od centrum miasta portem lotniczym w grupie miast konkurentów, co wpłynie na czas, komfort i cenę dojazdu do Warszawy.
-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie prowadzonych analiz

Analiza SWOT przeprowadzona dla przemysłu spotkań pozwala na utworzenie tzw. macierzy TOWS, która łączy czynniki wewnętrzne (mocne i słabe strony) z czynnikami zewnętrznymi (szanse i zagrożenia), a następnie pozwala sformułować szereg opcji strategicznych dla branży (tab. 6.2).

Tabela 6.2. Analiza TOWS – przemysł spotkań w Warszawie

Czynniki zewnętrzne Czynniki wewnętrzne	Zewnętrzne szanse i możliwości * Strategiczna lokalizacja. Centralne położenie Warszawy w Europie * Korzystna siatka połączeń lotniczych * Rozwijająca się siatka połączeń kolejowych * Autostrady i drogi szybkiego ruchu łączące Warszawę z głównymi miastami w regionie	Zewnętrzne zagrożenia * Sytuacja polityczna, wojna na Ukrainie * Niestabilność geopolityczna, poczucie zagrożenia bezpieczeństwa * Ryzyko globalnego spowolnienia gospodarczego ograniczającego podróże biznesowe * Silna konkurencja w regionie (Praga, Budapeszt, Berlin, Wiedeń). * Wysokie koszty operacyjne po stronie usługodawców dla przemysłu spotkań, skutkujące wyższymi cenami ich usług. * Niesatysfakcjonująca rozpoznawalność marki w relacji do konkurentów w regionie (za granicą i w kraju, np. Kraków) * Ryzyko kryzysów zdrowotnych * Spadek popytu na spotkania stacjonarne, rozwój platform eventowych * Zmieniające się oczekiwania uczestników i organizatorów w kierunku wydarzeń wirtualnych lub hybrydowych * Zagrożenia w zakresie cyberbezpieczeństwa
Wewnętrzne mocne strony * Nowoczesna infrastruktura hotelowa z rozbudowaną infrastrukturą konferencyjno-szkoleniową, zlokalizowane w centrum miasta * Infrastruktura komunikacyjna * Stabilna i rozwijająca się gospodarka kraju * Atrakcyjność kulturalna i przyrodnicza * Silne branżowe wsparcie instytucjonalne - WOT, POT, Warsaw Convention Bureau	Strategia <i>Maxi-Maxi</i> * Wykorzystanie strategicznej lokalizacji oraz siatki połączeń międzynarodowych i krajowych do przyciągania wydarzeń międzynarodowych oraz realizowanych wspólnie przez kilka miast * Wykorzystanie nowoczesnej infrastruktury hotelowej do przyciągania wydarzeń o średniej skali * Wykorzystanie sprzyjającego klimatu do intensyfikacji prac	Strategia <i>Maxi-Mini</i> * Wdrażanie procedur bezpieczeństwa adekwatnych do bieżącej sytuacji (np. procedur związanych z zagrożeniami zdrowotnymi, cyberbezpieczeństwem) * Wzmocnienie działalności PR zapewniających, że Warszawa jest miejscem bezpiecznym i stabilnym * Śledzenie i wdrażanie nowoczesnych światowych rozwiązań dla wydarzeń

* Otwartość na wdrażanie nowych technologii umożliwiających nowe rozwiązania organizacyjne oraz poprawę doświadczeń związanych z wydarzeniami * Sprzyjający klimat wokół potrzeby budowy nowoczesnego, wielofunkcyjnego centrum kongresowego * Duży obiekt rekreacyjno-sportowy (PGE Narodowy) * Dbłość o bezpieczeństwo * Warszawa jest miastem zielonym, czystym i bezpiecznym * Uwzględnianie zasad zrównoważonego rozwoju * Konkurencyjność cenowa	nad budową centrum kongresowego * Szersze wykorzystanie przestrzeni i innych zasobów PGE Narodowego do organizacji nie tylko wydarzeń związanych z przemysłem spotkań, ale także dużych imprez sportowych i kulturalnych i rozrywkowych	hybrydowych, które łączą komponenty stacjonarne i wirtualne
Wewnętrzne słabe strony * Brak nowoczesnej infrastruktury kongresowej umożliwiającej organizację dużych wydarzeń (dla ok. 10 tys. uczestników) * Niska rozpoznawalność Warszawy jako destynacji przemysłu spotkań zagranicą * Sezonowość; niesprzyjający klimat poza sezonem * Brak kompleksowych, wielodyscyplinarnych, cyklicznych badań branży * Brak wiedzy na temat zasobów wykwalifikowanej kadry * Niesatysfakcjonujące nakłady na promocję i budowę marki Warszawa * Brak wyraźnych, wspartych finansowo i organizacyjnie, działań mających na celu przyciąganie międzynarodowych kongresów, konferencji oraz wystaw, niedostateczne dotacje i wsparcie organizatorom wydarzeń. * Niesatysfakcjonujący poziom monitorowania środowiska zewnętrznego oraz	Strategia Mini-Maxi * Wykorzystanie opóźnień w decyzji o budowie centrum kongresowego do zaprojektowania obiektu konkurencyjnego, o szerokim zakresie usług, dostosowanego do współczesnych wymagań zrównoważonego rozwoju oraz wyzwań cywilizacyjnych * W okresie niesprzyjającej pogody tworzenie ofert wzbogaconych o atrakcje „indoor” oraz wspieranych przez technologię – kulturalnych i rekreacyjnych, poszerzających doświadczenia uczestników * Zwiększenie środków publicznych na finansowanie nowoczesnych obiektów konferencyjnych i przyciąganie wydarzeń na dużą skalę. * Zwiększenie środków publicznych na finansowanie promocji Warszawy dla budowy jej pozytywnego wizerunku za granicą	Strategia Mini-Mini * Przyciąganie wydarzeń z rynków nieodległych, regionalnych * Współpraca z innymi polskimi miastami oraz z miastami europejskimi w celu promowania całego regionu na rynku globalnym * Wzmocnienie promocji i PR * Dbłość o cyberbezpieczeństwo; wykorzystanie doświadczeń instytucji centralnych w tym zakresie (Ministerstwo Cyfryzacji) * Szkolenia i kształcenie kadr. * Monitoring i pogłębione badania z uwzględnieniem efektów społecznych i środowiskowych. Wprowadzanie adekwatnych korekt w przypadku identyfikacji zagrożeń (np. środowiskowych). * Tworzenie finansowych i organizacyjnych programów wsparcia organizatorów wydarzeń

wiarygodnego obrazu przemysłu spotkań w Warszawie; brak możliwości bieżącego wskazywania ewentualnych negatywnych zjawisk i zagrożeń. Niesatysfakcjonujący poziom wiedzy na temat społecznych efektów branży spotkań dla społeczności lokalnej.		
---	--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie prowadzonych analiz

Wyjaśnienia:

Strategia *maxi-maxi*: wykorzystanie mocnych stron do maksymalnego wykorzystania szans.

Strategia *maxi-mini*: wykorzystanie mocnych stron do minimalizowania zagrożeń.

Strategia *mini-maxi*: minimalizowanie słabych stron poprzez wykorzystanie szans.

Strategia *mini-mini*: minimalizowanie słabych stron i unikanie zagrożeń.

CZĘŚĆ 7.

PODSUMOWANIE

Warszawa jest nie tylko liderem przemysłu spotkań w Polsce, ale pretenduje również do pełnienia ważnej, jeśli nie dominującej roli w Europie Środkowo-Wschodniej. Wskazuje na to zarówno pozycja miasta w rankingach międzynarodowych, jak i wyniki badań empirycznych i przeprowadzonych analiz omówionych w niniejszym raporcie. Struktura organizacyjna przemysłu spotkań jest wielowymiarowa i obejmuje różnych interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych): biura kongresów i konferencji, profesjonalnych organizatorów konferencji, wystaw, obiekty, w których odbywają się wydarzenia (venues), dostawców zakwaterowania i wyżywienia (firmy cateringowe). Efekty ich działalności zostały wzięte pod uwagę przy ocenie znaczenia przemysłu spotkań w gospodarce Warszawy. Na udział przemysłu spotkań w rozwoju miasta wpływają zatem liczne czynniki ekonomiczne, infrastrukturalne, organizacyjne, społeczne, w tym zmiany w otoczeniu. Omówiono je na bazie badania opinii ekspertów i dostępnych źródeł wtórnych.

7.1. Czynniki rozwoju branży spotkań w Warszawie

Analiza dotychczasowych badań, dostępnych danych źródłowych oraz opinii ekspertów (metoda Delphi i pogłębione wywiady) pozwoliła zidentyfikować kluczowe czynniki mikro- i makrootoczenia wpływające na rozwój przemysłu spotkań. Prognozy są optymistyczne – przewiduje się wzrost liczby wydarzeń i uczestników. Najważniejsze zagrożenia to spowolnienie gospodarcze, rosnące koszty usług, spadek dochodów uczestników, niestabilność polityczna oraz możliwe zaostrzenie polityki wizowej.

Wpływ technologii informatycznych oceniono niejednoznacznie: mogą ograniczać tradycyjne spotkania, ale też stymulować zainteresowanie nimi poprzez doświadczenia wirtualne. Do czynników sprzyjających zaliczono rozwój infrastruktury transportowej i intensyfikację handlu zagranicznego. Koszty organizacji będą rosły, co wymusi restrykcyjne zarządzanie budżetami. Dominować będą spotkania tradycyjne, jednak wyposażenie do realizacji wydarzeń hybrydowych stanie się kluczowym atutem obiektów. Należy się spodziewać, że technologie będą wspierać redukcję kosztów, personalizację programu i kreowanie unikalnych doświadczeń. Szczególną rolę eksperci przypisali spotkaniom korporacyjnym, często powiązanym z prezentacjami produktów.

Rośnie znaczenie zasad zrównoważonego rozwoju i dostępności – zarówno jako oczekiwanie klientów, jak i obowiązek dostawców. Największa kontrowersja dotyczy wpływu technologii na liczbę spotkań osobistych: mogą ją ograniczać lub pełnić funkcję komplementarną.

Obiekty konferencyjne powinny oferować elastyczne przestrzenie dla różnych formatów wydarzeń, wysoki poziom wyposażenia technicznego, atrakcyjną architekturę, tereny outdoorowe i dogodną dostępność komunikacyjną.

7.2. Potencjał przemysłu spotkań w Warszawie

Analiza danych dotyczących obiektów i infrastruktury przemysłu spotkań wskazuje, że w Warszawie dominują zasoby hotelowe. Według Poland Convention Bureau wykorzystywana baza to głównie hotele trzy-, cztero- i pięciogwiazdkowe – w 2025 roku działało 81 obiektów z 28,5 tys. miejsc noclegowych w 15,2 tys. pokoi. W latach 2023–2025 liczba hoteli wzrosła o ok. 8%, co potwierdza rosnący popyt i intensywność inwestycji. W ostatnim okresie dodatkowo uruchomiono lub planuje się uruchomienie kilku hoteli wysokiej kategorii. Hotele oferują powierzchnię konferencyjną dla 33 719 osób, z największą koncentracją w Śródmieściu i we Włochach.

Oferta hoteli to tylko część całkowitej podaży miejsc spotkań. Najliczniejszą, ale też najbardziej zróżnicowaną grupę tworzą centra i sale konferencyjne, ważnym uzupełniającym elementem podaży są też obiekty kultury (np. Muzeum Polin) oraz uczelnie wyższe. Największą przestrzeń zapewnia Centrum Konferencyjne Legia Warszawa (ok. 31 tys. miejsc) oraz Stadion Narodowy PGE (27 700 miejsc). Duże wydarzenia plenerowe możliwe są na lotnisku Babice. Obiekty sportowe oferują łącznie ok. 43 tys. miejsc, w tym Arena Ursynów, OSiR Bemowo i Tor Służewiec. Hale kongresowo-wystawowe są ograniczone – działa EXPO XXI (5 000 miejsc), a Pałac Kultury i Nauki oferuje 2 880 miejsc; Sala Kongresowa i Hala Gwardii pozostają w remoncie. Ważnym uzupełnieniem jest Ptak Expo Warsaw w Nadarzynie (150 000 m², 12 950 miejsc). Uczelnie i instytucje naukowe dysponują ok. 6 300 miejscami.

Łącznie w 2024 roku w Warszawie funkcjonowało ok. 620 obiektów konferencyjno-eventowych z 264,4 tys. miejsc. Dane KRS wskazują 315 podmiotów organizujących targi i kongresy (27,4% w Polsce), przy czym kondycja finansowa branży pozostaje niesatysfakcjonująca. Konferencje i kongresy stanowią ponad połowę wydarzeń. Mimo wzrostu znaczenia form hybrydowych po pandemii, liczba spotkań online spada (UIA: z 3 396 w 2022 do 209 w 2025). Technologie wideokonferencyjne i streamingowe zwiększyły zasięg i konkurencyjność branży MICE.

Wsparcie zapewnia reaktywowany Narodowy Program Wsparcia dla Przemysłu Spotkań oraz Promocyjny Program Wsparcia dla Wydarzeń. Warszawa rozwija sektor poprzez działania organizacji branżowych, promocję miasta i inicjatywy Urzędu m.st. Warszawy, w tym działania w kierunku rozbudowy infrastruktury kongresowej i transportu. Atutem stolicy jest obecność licznych interesariuszy (urzędów centralnych, instytucji międzynarodowych, stowarzyszeń) zdolnych generować wartość poprzez aktywność uczestników.

7.3. Konkurencyjność Warszawy na rynku spotkań

Analiza konkurencyjności Warszawy na rynku spotkań została oparta na sześciu kluczowych obszarach:

1. dostępność infrastruktury – baza noclegowa i obiekty przystosowane do organizacji spotkań,
2. dostępność komunikacyjna – zewnętrzna (łatwość przyjazdu do miasta) i wewnętrzna (poruszanie się po mieście, dotarcie na miejsce spotkań),
3. otoczenie polityczne i społeczne,
4. zgodność z zasadami zrównoważonego rozwoju,
5. wizerunek miasta,
6. konkurencyjność cenowa.

Warszawa dysponuje rozbudowaną bazą hotelową i obiektami konferencyjnymi (omówione wyżej), jednak brak dużego, nowoczesnego centrum kongresowego obniża jej pozycję względem innych stolic europejskich i Krakowa. W zakresie komunikacji rosnąca siatka połączeń lotniczych oraz poprawa transportu lądowego stwarzają szanse rozwoju, lecz kluczowe pozostają inwestycje w infrastrukturę, w tym port lotniczy. Miasto modernizuje transport publiczny, rozwijając sieć komunikacji miejskiej, jednak dla uczestników spotkań problemem jest zatłoczenie i ograniczona dostępność dojazdu samochodem. Atutem jest lokalizacja hoteli i przestrzeni konferencyjnych w centrum oraz w pobliżu lotniska Chopina, a także bliskość obiektów kultury (Muzeum POLIN, Muzeum Powstania Warszawskiego) i projektów wielofunkcyjnych (Fabryka Norblina, Varso NYX, Elektrownia Powiśle).

Warszawa wyróżnia się obecnością instytucji centralnych, międzynarodowych i akademickich, generujących popyt na wydarzenia, oraz bogatą ofertą kulturalną, która wspiera atrakcyjność miasta jako destynacji MICE. Wzrost gospodarczy, internacjonalizacja i rosnące znaczenie Polski na arenie międzynarodowej sprzyjają rozwojowi branży, choć zagrożeniem pozostaje sytuacja w związku z wojną na Ukrainie, utrata konkurencyjności cenowej i restrykcyjna polityka wizowa UE. Zrównoważony rozwój staje się strategicznym czynnikiem – miasto wdraża działania w tym zakresie, co wzmacnia wizerunek i atrakcyjność. Estetyka przestrzeni, bezpieczeństwo oraz pozytywny obraz miasta wspierają przyciąganie organizatorów, dla których zasady CSR są istotne.

Wizerunek Warszawy jako destynacji MICE pozostaje wyzwaniem – badania wskazują na niską rozpoznawalność za granicą z powodu niedostatecznej promocji. Postrzeganie miasta jako bezpiecznego jest atutem, jednak konieczne jest opracowanie strategii marketingowej i budowa silnej marki w turystyce biznesowej. Pozycja Warszawy w Polsce jest mocna w wydarzeniach korporacyjnych, słabsza w konferencjach, targach i wystawach; w Europie miasto wypada gorzej, szczególnie w obszarze targów. Konkurencyjność cenowa jest

zróżnicowana – atrakcyjna w usługach kulturalnych, transportowych i konsumpcyjnych, mniej w hotelarstwie i gastronomii, co utrudnia rywalizację z Pragą i Budapesztem. Oceny metodą TOPSIS wskazują trzecią pozycję Warszawy w rankingu, z niewielką różnicą względem liderów. Ranking obejmował polskich konkurentów (Kraków, Poznań i Wrocław), konkurentów zagranicznych (Berlin, Praga i Budapeszt) oraz europejskich liderów rynku spotkań (Wiedeń i Paryż). Wyniki rankingu potwierdzają opinie ekspertów z badania Delphi.

7.4. Wkład przemysłu spotkań w rozwój miasta

Pozyskanie danych niezbędnych do pełnej oceny korzyści i kosztów organizacji spotkań oraz określenia ich wkładu w rozwój miasta stanowi istotne wyzwanie. Najbardziej kompleksowe podejście do tego zagadnienia zaproponowała Światowa Organizacja Turystyki, rekomendując zastosowanie rachunku satelitarnego turystyki. Metoda ta uwzględnia zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie korzyści oraz koszty ponoszone przez destynację w związku z funkcjonowaniem przemysłu spotkań.

Zgodnie z logiką rachunku satelitarnego efekty ekonomiczne analizowane są w dwóch ujęciach: podażowym i popytowym. Stronę podażową tworzą podmioty obsługujące spotkania, których identyfikacja i pozyskanie danych o działalności stanowi główną trudność. W Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) wyróżniono podklasę obejmującą organizatorów konferencji i kongresów, jednak obsługują oni jedynie część wydarzeń. Funkcję organizatora pełnią również biura podróży, hotele, obiekty sportowe, uczelnie oraz instytucje kultury.

W obsługę spotkań zaangażowane są także przedsiębiorstwa transportowe, firmy cateringowe i restauracje, agencje wynajmu samochodów oraz inne podmioty świadczące usługi komplementarne. Jednocześnie jednostki zarejestrowane w podklasie PKD związanej z organizacją targów, konferencji i kongresów często prowadzą działalność wykraczającą poza ten zakres.

Identyfikacja podmiotów tworzących stronę podażową oraz zebranie danych o ich działalności było kluczowe dla określenia wielkości produkcji, poziomu zatrudnienia i wkładu sektora w PKB.

7.4.1. Ekonomiczne efekty bezpośrednie

Według wyników badania TAPI realizowanego wśród turystów odwiedzających Warszawę, przeciętna wysokość wydatku na noclegi ponoszonego przez cudzoziemców uczestniczących w spotkaniach wyniosła około 1 200 PLN na osobę na podróż, co jest wartością wyższą od średniej dla ogółu turystów zagranicznych (845 PLN). W przypadku mieszkańców Polski odpowiednie wielkości to 674 PLN dla uczestników spotkań i 360 PLN dla ogółu turystów krajowych.

W 2024 roku, na podstawie dostępnych danych, oszacowane spożycie związane z przemysłem spotkań wyniosło 2 894,9 mln PLN. Ze względu na luki w danych należy uznać tę wartość za minimalną, co oznacza, że rzeczywiste spożycie było prawdopodobnie wyższe. Największą pojedynczą pozycję stanowiły usługi zakwaterowania, a kolejną usługi gastronomiczne, co potwierdza kluczowe znaczenie przemysłu spotkań dla sektora HORECA w Warszawie. Zapewnia to podmiotom tego sektora stabilne wykorzystanie zdolności wytwórczych oraz korzyści skali, co przekłada się na poprawę wyników finansowych.

Bezpośredni wkład przemysłu spotkań w PKB Warszawy w 2024 roku wyniósł 1 050,8 mln PLN. W branżach związanych z obsługą spotkań pracowało ponad 94 tys. mieszkańców Warszawy, co stanowiło około 10% ogólnej liczby pracujących w mieście. Najliczniejszą grupę stanowili pracownicy gastronomii oraz sektora pozostałego transportu lądowego pasażerskiego, obejmującego m.in. usługi taksówkowe.

W 2024 roku wpływy podatkowe budżetu Warszawy związane z przemysłem spotkań wyniosły: z podatku PIT 941,9 mln PLN (2,2% całkowitych wpływów z tego podatku w Warszawie), natomiast z podatku CIT osiągnęły poziom 916,5 mln PLN (2,8% całkowitych wpływów z CIT w mieście).

7.4.2. Ekonomiczne efekty pośrednie

Spotkania krajowe i międzynarodowe organizowane w Warszawie odgrywają kluczową rolę w pełnym wykorzystaniu potencjału obszarów doskonałości gospodarczej miasta. Są one istotnym narzędziem wymiany idei, nawiązywania kontaktów, promocji osiągnięć oraz źródłem przychodów dla podmiotów działających w tych sektorach.

Analiza dostępności obiektów konferencyjnych oraz powiązań branż w ramach przemysłu spotkań potwierdza jego znaczenie dla utrzymania i rozwoju obszarów doskonałości gospodarczej Warszawy, w szczególności:

- sektora kreatywnego,
- sektora nowoczesnych usług biznesowych,
- sektora rolno-spożywczego, który wspiera gastronomię i jednocześnie promuje polski przemysł rolno-spożywczy,
- ekosystemu startupów, dla których spotkania są źródłem wiedzy i możliwości biznesowych, a jednocześnie generują dodatkowe przychody dla przestrzeni coworkingowych i biznesowych,
- zielonej gospodarki komunalnej, wzmacniającej konkurencyjność Warszawy jako atrakcyjnej destynacji przemysłu spotkań.

Współpraca z najbardziej aktywnymi środowiskami powinna umożliwić Warszawie stworzenie własnych, dobrze promowanych wydarzeń, które przyciągną uczestników z zewnątrz,

a jednocześnie zapewnią szeroki udział mieszkańców i osób pracujących w aglomeracji warszawskiej.

7.4.3. Efekty społeczne

Efekty społeczne przemysłu spotkań wskazane w opracowaniu obejmują następujące obszary:

1. Wzrost kapitału społecznego – integracja lokalnych środowisk, kształtowanie postaw proekologicznych i innowacyjnych, rozwój kompetencji organizacyjnych i językowych, wzmacnianie poczucia wspólnoty oraz dumy z miejsca zamieszkania.
2. Transfer wiedzy i know-how – dostęp do najnowszych badań, technologii i trendów; korzyści dla środowiska akademickiego i innowacyjnego, w tym w zakresie sprzętu, infrastruktury, publikacji oraz promocji wyników badań.
3. Budowanie sieci kontaktów – tworzenie relacji pomiędzy gospodarką, nauką, władzami publicznymi i organizacjami pozarządowymi; wspieranie projektów badawczych, innowacji, współpracy międzynarodowej; rozwój nowych produktów i technologii; zmiany w sposobie nawiązywania kontaktów w erze wydarzeń hybrydowych.
4. Internacjonalizacja lokalnych środowisk – udział w międzynarodowych inicjatywach badawczych i edukacyjnych, wdrażanie globalnych standardów, korzyści dla mniejszych jednostek dzięki transmisjom i współorganizacji wydarzeń (np. w Trójmieście).
5. Podnoszenie świadomości i reputacji – promocja lokalnych talentów, wzmacnianie pozycji organizacji i destynacji, prezentacja wartości społecznych i kulturowych.

Pomimo dostępności różnych metod badawczych, brakuje powszechnych analiz pozwalających ocenić krótko- i długofalowy wpływ przemysłu spotkań na lokalne społeczności, w tym percepcję wydarzeń przez mieszkańców, efekty społeczne oraz zmiany w zagospodarowaniu przestrzeni. Dostępne źródła koncentrują się głównie na danych ekonomicznych i ogólnych turystycznych, pomijając pozaekonomiczne skutki. W badaniach częściej analizuje się wpływ cyfryzacji, nowych technologii czy pandemii na zarządzanie wydarzeniami niż ich oddziaływanie społeczne. Brakuje kompleksowych badań odnoszących się do efektów społecznych przemysłu spotkań organizowanych w Warszawie.

7.5. Analiza SWOT/TOWS

Analiza SWOT przeprowadzona dla przemysłu spotkań została szczegółowo omówiona w poprzedniej części pracy. Umożliwiła ona opracowanie macierzy TOWS, która pozwala na powiązanie czynników wewnętrznych (mocnych i słabych stron) z czynnikami zewnętrznymi (szansami i zagrożeniami). Dzięki temu możliwe było sformułowanie szeregu opcji strategicznych dla branży:

- Strategia maxi-maxi: wykorzystanie mocnych stron do maksymalnego wykorzystania szans.

- Strategia maxi-mini: wykorzystanie mocnych stron do minimalizowania zagrożeń.
- Strategia mini-maxi: minimalizowanie słabych stron poprzez wykorzystanie szans.
- Strategia mini-mini: minimalizowanie słabych stron i unikanie zagrożeń.

Pogłębiona analiza społeczno-ekonomiczna przemysłu spotkań w Warszawie pokazuje, że miasto dysponuje znaczącym potencjałem i silną pozycją w branży spotkań, choć nie wszystkie atuty są w pełni wykorzystywane.

Eksperti uczestniczący w badaniu Delphi podkreślają, że Warszawa ma solidne fundamenty rozwoju tej branży, jednak zwiększenie jej konkurencyjności wymaga przemyślanych działań strategicznych. Kluczowym atutem jest dobrze rozwinięta infrastruktura – rozbudowująca się siatka połączeń lotniczych, poprawa transportu lądowego oraz nowoczesna baza hotelowa. Miasto jest również postrzegane jako bezpieczna i atrakcyjna destynacja.

Jednocześnie Warszawa potrzebuje dalszych inwestycji w wyspecjalizowaną bazę konferencyjną i kongresową oraz działań zwiększających jej międzynarodową rozpoznawalność, aby w pełni wykorzystać potencjał i umocnić pozycję w segmencie przemysłu spotkań.

CZĘŚĆ 8.

REKOMENDACJE

Z perspektywy prowadzonych rozważań rekomendacje można podzielić na trzy obszary: infrastruktury, bezpieczeństwa i wizerunku. Wszystkie przeanalizowane publikacje i badania wskazują, że w zakresie infrastruktury kluczowe są dwa zagadnienia: dostępność komunikacyjna oraz obiekty, z których korzystają uczestnicy spotkań. Dostępność komunikacyjna obejmuje zewnętrzną dostępność komunikacyjną miasta i wewnętrzną dostępność komunikacyjną obiektów, które mogą być przedmiotem zainteresowania uczestników spotkań. Wspomniane obiekty to miejsca spotkań, obiekty noclegowe, gastronomiczne, interesujące sklepy, miejsca oferujące rozrywkę, relaks lub przeżycia kulturalne. Dostępność oznacza **wygodę, krótki czas dotarcia do celu oraz ograniczony całkowity koszt dojazdu**. Obecnie zewnętrzna dostępność Warszawy jest dobra, z wieloma miejscami na świecie i w Polsce miasto ma bezpośrednie połączenia lotnicze i kolejowe. Zamknięcie lotniska Chopina i przemodelowanie systemu połączeń kolejowych może tę sytuację radykalnie zmienić. Z tego punktu widzenia konieczne jest dostosowanie systemu komunikacyjnego miasta do nowej sytuacji. Będzie to wymagało zaangażowania władz miasta oraz pozyskania zrozumienia i wsparcia ze strony władz centralnych. Skuteczne i racjonalne rozwiązanie tego problemu jest nie tylko w interesie przemysłu spotkań, ale przede wszystkim mieszkańców Warszawy.

W zakresie wewnętrznej dostępności sytuacja jest bardziej skomplikowana. Najbardziej cenione są spotkania zlokalizowane w miejscach, w których obiekty będące przedmiotem zainteresowania są dostępne pieszo. Jeśli nie jest to możliwe ważne jest zapewnienie możliwości sprawnego dojazdu, przy czym w przypadku większych grup osób podróżujących razem transport publiczny nie jest optymalnym rozwiązaniem. Wskazane byłoby zagwarantowanie w kluczowych punktach miasta miejsc postoju dla autokarów na czas wsiadania i wysiadania. Brak wygodnego dostępu do ciekawych miejsc w Warszawie ogranicza efekt wizerunkowy spotkań, co sugerowałyby wyniki badania opinii odwiedzających Warszawę. Uczestnicy konferencji oceniali atrakcyjność turystyczną Warszawy najniżej.

W odniesieniu do pozostałych elementów infrastruktury niezbędnej do organizacji spotkań, sytuacja w Warszawie jest relatywnie dobra. Dotyczy to zwłaszcza bazy hotelowej, w przypadku której dodatkowym atutem jest występowanie skupisk obiektów na stosunkowo ograniczonym obszarze. Znaczna część obiektów posiada zaplecze konferencyjne, jednak w większości przypadków umożliwia ono organizację spotkań o mniejszej liczbie uczestników. Ponadto hotele nie oferują dodatkowej wartości związanej z przebywaniem w interesującym,

unikalnym miejscu. Obiekty kultury spełniają to kryterium, ale goszczenie spotkań nie jest ich podstawowym zadaniem, często występują też ograniczenia konserwatorskie. Z tego punktu widzenia optymalnym rozwiązaniem byłoby centrum kongresowe, które mogłoby stać się jedną z ikon miasta, równocześnie wzbogacając je funkcjonalnie.

Analizując kwestię budowy centrum kongresowego należy podkreślić, że jest to element infrastruktury, na którego brak zgodnie wskazywali eksperci, biorący udział w badaniu. Centra tego typu od lat są swoistym standardem w miastach rozwijających przemysł spotkań. Poniżej zostały przytoczone przykłady dwóch miast, których dobór jest celowy:

- Wiedeń – jedno z miast-liderów przemysłu spotkań. Posiada duże centrum kongresowe, zbudowane w latach 80-tych (2-krotnie rozbudowywane w ostatnich latach), mieszczące przeszło 20 tys. osób;
- Walencja – miasto zdecydowanie mniejsze niż Warszawa, posiadające gorszą dostępność komunikacyjną i posiadające ukończone w 2008 r. centrum Ciudad de las Artes y las Ciencias, mieszczące 6 tys. osób. Obiekt ten jest obecnie modernizowany. Pomimo to w 2025 r. otworzono drugie centrum, Roig Arena, które kosztowało przeszło 400 mln euro i jest w stanie pomieścić przeszło 20 tys. osób.

Austria Center Vienna (ACV)

1. Rok budowy: 1983–1987; modernizacja 2019-2022 i 2025
2. Rodzaje wydarzeń: kongresy, konferencje, targi, gale, prezentacje produktów, spotkania biznesowe i wydarzenia hybrydowe.
3. Pojemność (liczba uczestników): od 500 do 22 800
4. Organizacja przestrzeni: 5 poziomów, 21 sal, 134 sale spotkań i 5 hal wystawowych; największa sala ma powierzchnię 4 312 m² i może pomieścić 4 370 osób; przestrzeń możliwa do elastycznego aranżowania. Tarasy, galerie, foyer, strefy networkingowe, kawiarnie, business lounge; możliwość organizacji wydarzeń na świeżym powietrzu
5. Lokalizacja zapewniająca dobre połączenia komunikacyjne: metro, transfer z lotniska, bliskość autostrady.
6. Połączenie centrum z siedzibami organizacji międzynarodowych (lokalizacja obok siedziby ONZ)
7. Duży nacisk na rozwiązania proekologiczne (certyfikat Green Meeting i Austrian Ecolabel, technologie odzysku ciepła) oraz wykorzystujące nowoczesne technologie: instalacje LED, inteligentne systemy oznakowania, cyfrowe ekrany. Dostosowywanie wykorzystywanych rozwiązań do najnowszych możliwości technologicznych.
8. Brak połączeń z bazą hotelową.

Ciudad de las Artes y las Ciencias (Miasto Sztuki i Nauki) w Walencji

1. Rok budowy: 1996–2008; modernizacja – w trakcie

2. Obiekty i funkcje: centrum edukacyjne i kulturalne, największe oceanarium w Europie (L'Oceanogràfic), kino IMAX i planetarium (L'Hemisfèric); interaktywne muzeum nauki (Museo de las Ciencias Príncipe Felipe), opera i centrum muzyczne (Palau de les Arts Reina Sofia), przestrzeń wielofunkcyjna (Àgora) - wystawy, koncerty, wydarzenia sportowe, kongresy, konferencje, spotkania biznesowe i wydarzenia hybrydowe.
3. Pojemność (liczba uczestników): centrum Àgora może pomieścić do 6 000 uczestników, w zależności od konfiguracji.
4. Lokalizacja zapewniająca dobre połączenia komunikacyjne z centrum miasta.
5. Mniejszy nacisk na nowoczesne rozwiązania proekologiczne
6. Brak bezpośrednich połączeń z bazą hotelową.

Roig Arena Valencja

1. Rok budowy/otwarcia: 2025
2. Inwestor: Juan Roig (prezes Mercadony), prywatne finansowanie – koszt budowy: 400 mln euro.
3. Obiekty i funkcje: klub sportowy, sala widowiskowa, przestrzeń wielofunkcyjna, którą można przekształcić na potrzeby organizacji wszelkiego rodzaju wydarzeń, od dużych koncertów po imprezy sportowe, rozrywkowe i korporacyjne. Obiekt o przewadze funkcji sportowej i rekreacyjnej.
4. Pojemność (liczba uczestników): w zależności od obiektu; arena główna – do 20 000 osób, audytorium – do 2 000 osób w zależności od konfiguracji; modułowa przestrzeń główna o pojemności od 1000 do 13 000 uczestników; inne przestrzenie: Sala Jardín, Galería, Lounge, Mirador.
5. Zróżnicowana, wysokiej jakości kuchnia w punktach gastronomicznych znajdujących się na terenie obiektu.
6. Wykorzystanie najnowocześniejszych technologii, wielkoformatowe ekrany, dostępność dla osób z niepełnosprawnościami
7. Strefa VIP
8. Lokalizacja zapewniająca dobre połączenia komunikacyjne z centrum miasta.
9. Mniejszy nacisk na nowoczesne rozwiązania proekologiczne.
10. Brak bezpośrednich połączeń z bazą hotelową.

Analiza powyższych przykładów oraz informacje, które wynikają z prowadzonych badań, w tym z prowadzonych wywiadów czy to bezpośrednich, czy też z badania delfickiego, pozwalają zaproponować pewne warunki brzegowe, które powinno spełniać centrum kongresowe w Warszawie. Powinno być ono przede wszystkim nowoczesne, elastyczne, multifunkcjonalne, o dużej pojemności, dobrze skomunikowane oraz bezpieczne. W sposób szczególny powinno charakteryzować się następującymi cechami.

- Wielkość – umożliwiająca organizację większych konferencji do 10-15 tys., wystaw, targów, uroczystości typu gala.
- Struktura modułowa, która pozwala na reorganizację przestrzeni i organizację mniejszych spotkań, w tym prowadzonych równocześnie.
- Multifunkcyjność – centrum powinno w ramach potrzeby umożliwiać organizację również widowisk sportowych czy kulturalnych, w tym koncertów.
- Nowoczesność – centrum powinno być zbudowane z wykorzystaniem najnowszych technologii oraz powinno zostać w takie wyposażone; nowoczesność powinna również oznaczać, że będzie to budynek zrównoważony, w którym zostaną wykorzystane najnowsze rozwiązania proekologiczne minimalizujące wpływ budynku na otoczenie; powinien to być projekt wizjonerski, dający powiew przyszłości, taki, z którego miasto będzie dumne nie tylko teraz, ale i za kilkadziesiąt lat. Zapóźnienia Warszawy w tym zakresie mogą być wykorzystane na korzyść standardu obiektu, jego funkcjonalności, nowoczesności architektonicznej i urbanistycznej. Może to być obiekt zbudowany od podstaw lub adaptacja interesującej budowli.
- Dostępność – w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami nie podlega dyskusji i musi spełniać najnowsze wymagania, ale centrum musi być też dostępne komunikacyjne, zwłaszcza z wykorzystaniem metra lub szybkiej kolei oraz transportu samochodowego, co z kolei wiąże się z budową odpowiedniej wielkości parkingów.
- Ważnym elementem dostępności obiektu może być uzupełnienie go o infrastrukturę noclegową, a zwłaszcza hotelową. W przypadku Warszawy jest ona zlokalizowana w centrum miasta. Interesującym i ważnym rozwiązaniem byłoby zlokalizowanie bazy hotelowej w najbliższym otoczeniu centrum kongresowego, jako jego zintegrowanego elementu z bezpośrednim przejściem (lub nawet stanowiącego jeden kompleks).
- Bezpieczeństwo – obecna sytuacja geopolityczna sprawia, że projektując nowe obiekty powinno się uwzględniać kwestie bezpieczeństwa, co może się wiązać z rozbudową części podziemnej centrum, która mogłaby równocześnie pełnić funkcję schronu dla mieszkańców. Odnosi się to również do wykorzystania najnowszych rozwiązań w zakresie cyberbezpieczeństwa.
- Program wykorzystania przestrzeni powinien zapewniać przynajmniej częściowe wykorzystanie jego powierzchni przez cały rok. Mogą to być przestrzenie coworkingowe, ciekawa gastronomia, sklepy, wystawy jak w jednym z obiektów w Walencji.

Koncentrując się na samym obiekcie należy uwzględnić również kwestie niematerialne, które są z nim związane. Powstanie nowoczesnego centrum kongresowego budowanego bez „półśrodków” powinno być istotnym elementem promocji miasta. Funkcja promocyjna samego centrum będzie silniejsza, jeśli w procesie tym zastosuje się technikę storytellingu i jego powstaniu będzie towarzyszyć swoista „legenda”. Dobrym przykładem działań w tym zakresie może być przypadek Roig Arena w Walencji, w odniesieniu, do którego silnie

podkreśla się, że centrum to zostało wybudowane jako pewien gest i spełnienie wizjonerskich marzeń jednego z najbogatszych Hiszpanów.

Należy również pamiętać, że centrum powinno w znacznej mierze, a może nawet przede wszystkim służyć mieszkańcom Warszawy. Sytuacja taka jest typowa dla wielu obiektów infrastruktury turystycznej w dużym miastach. Mieszkańcy Warszawy powinni mieć możliwość spędzania swojego czasu w takim centrum. Powinni być dumni i zadowoleni z faktu, że ono powstało. Warto rozważyć zaangażowanie ich w proces jego powstawania np. aktywizując ich poprzez konkursy dotyczące wizualnych budynku. Silniejsza identyfikacja z centrum powinna pozytywnie wpłynąć na zadowolenie z jego powstania, a w dłuższej perspektywie na silniejsze go wykorzystywanie.

Budowa centrum kongresowego jest tym elementem rozwoju przemysłu spotkań w Warszawie, który najczęściej pojawia się w analizach jako najsilniejszy hamulec rozwoju miasta w tym zakresie. Nie można jednak zapominać, że centrum to musi być komplementarne z innymi elementami produktu miasta, które również muszą być przedmiotem aktywnych działań. Dotyczy to przede wszystkim stworzenia strategii budowania wizerunku i oferty Warszawy jako miejsca spotkań. Chodzi o wybór tematów, branż i obszarów geograficznych, na których powinna być skoncentrowana promocja miasta jako destynacji dla spotkań. Z udostępnionych danych wynika, że obecnie dominuje sektor korporacyjny, ale ciekawymi segmentami są również stowarzyszenia i grupy SMERF. Naturalnym wyborem dla skoncentrowanej promocji są branże i państwa, z którymi Warszawa jest dobrze skomunikowana i z którymi rozwija się współpraca gospodarcza.

W odniesieniu do wyboru wartości, które mogą wyróżnić Warszawę wskazane byłoby nawiązanie współpracy z interesariuszami, tj. osobami, organizacjami, dla których przyciąganie spotkań do Warszawy jest szansą na własny rozwój. Mogą to być wybrane dyscypliny naukowe (np. nauka i branża informatyczna), sektor finansowy, branże kreatywne. Wskazane byłoby znalezienie tematu/tematów, które mogłyby być przedmiotem cyklicznych wydarzeń, wspieranych przez lokalne środowisko gospodarcze lub społeczne. W promocji spotkań o charakterze konsumenckim warto podkreślać, że Warszawa jest zamożna i ma bardzo duży potencjał konsumencki, co poza granicami Polski nie jest znane.

W świetle obecnych tendencji duże znaczenie ma wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju. Obecnie stosunkowo niewiele obiektów posiada certyfikaty, wskazane byłoby rozpropagowanie tej idei. Być może użyteczne byłoby opracowanie oferty spotkań pod kątem realizacji zasad zrównoważonego rozwoju, na potrzeby zarówno klientów, jak i podmiotów zaangażowanych w organizację spotkań. W miarę możliwości warto eksponować certyfikaty lub miejsce Warszawy w rankingach dotyczących zrównoważonego rozwoju.

Wskazane byłoby szersze wykorzystanie mediów do promowania interesujących spotkań, wydarzeń zarówno przed czasem ich realizacji, jak i później. Chodzi o wskazanie korzyści, w szerokim ujęciu, które przynoszą mieszkańcom i uczestnikom, a pośrednio pokazanie Warszawy jako miejsca, gdzie mają miejsce interesujące wydarzenia. Obok tradycyjnych komunikatów dla mediów warto wykorzystać aktywność uczestników spotkań w mediach społecznościowych, blogach.

Ogólnie warto rozważyć nawiązanie współpracy z potencjalnymi interesariuszami spotkań i wydarzeń. Dotyczy to instytucji kultury, gastronomii, animatorów rozrywki, których oferta mogłaby być przedstawiana jako uzupełnienie spotkań organizowanych w Warszawie. Podobnie warto pomyśleć o stworzeniu grupy potencjalnych sponsorów, którzy mogliby skorzystać promując się na odpowiadających im tematycznie spotkaniach.

Ważnym kierunkiem działania powinien być także marketing wewnętrzny. Warto informować o roli przemysłu spotkań mieszkańców i władze miasta. W tym celu, obok innych narzędzi, wskazane byłoby przeprowadzenie badań, które pozwoliły na pełniejsze zrozumienie różnych aspektów oddziaływania spotkań na miasto. Mogłaby to być np. analiza kilku przypadków. Badania wykorzystane w opracowaniu tylko częściowo dotyczyły spotkań i dlatego uzyskany obraz jest niepełny.

ANEKS

Metodyka badania przeprowadzonego w ramach analizy

Metoda delficka jest jedną z metod heurystycznych. Jest wykorzystywana, aby analizować złożone i nieoczywiste problemy. Za taki należy uznać analizę i perspektywy rozwoju przemysłu spotkań w Warszawie. Metoda delficka zakłada wykorzystanie ekspertów, którzy z różnych perspektyw potrafią spojrzeć na analizowany problem. Jest to również metoda, która pozwala na prognozowanie przyszłych zjawisk, w tym rozwoju rynków w czasie. Dużymi zaletami przyjętej metody jest jej eksperckość, obiektywizm i redukcja wpływu dominującej osobowości, która może mieć miejsce np. w trakcie wywiadów grupowych. Metoda ta może być szczególnie przydatna i wykorzystywana, gdy pojawia się deficyt danych, opisujących analizowane zjawisko.

Prowadzony proces badawczy odbywał się wg następującej metodyki:

1. Sformułowanie celów badania
2. Opracowanie kwestionariusza ankiety
3. Dobór ekspertów
4. Realizacja pierwszej rundy badania
5. Opracowanie wyników I rundy badania
6. Opracowanie kwestionariusza II rundy badania
7. Opracowanie wyników II rundy badania
8. Sformułowanie wniosków

Cel badania:

Analiza potencjału i konkurencyjności Warszawy w zakresie przemysłu spotkań

Cele szczegółowe:

1. Identyfikacja silnych i słabych stron Warszawy w zakresie przemysłu spotkań
2. Identyfikacja szans rozwojowych i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem przemysłu spotkań w Warszawie
3. Porównanie potencjału i konkurencyjności Warszawy względem kluczowych miast konkurencyjnych

W badaniu wzięło udział 10 ekspertów. Zgodnie z założeniami metody delfickiej reprezentowali różne grupy interesariuszy dla przemysłu spotkań.

Ekspert 1	Zarządzający grupą developerską, budującą m.in. obiekty hotelarskie
Ekspert 2	Ekspert turystyczny, prowadzący działalność doradczą w zakresie turystyki

Ekspert 3	Dyrektor (dużego) muzeum, które udostępnia swoją powierzchnię na wydarzenia Ekspert turystyczny
Ekspert 4	Dyrektor (dużego) muzeum, które udostępnia swoją powierzchnię na wydarzenia
Ekspert 5	Dyrektor Działu Meetings&Confrences Organizator podróży biznesowych - TMC
Ekspert 6	Dyrektor w sieci hotelowej odpowiedzialny za kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem
Ekspert 7	Pracownik uczelni, mający doświadczenie jako menadżer turystyki
Ekspert 8	Dyrektor – firma developerska, prowadząca obiekty hotelarskie
Ekspert 9	Dyrektor dużego hotelu w Warszawie, działającego w ramach sieci hotelowej
Ekspert 10	Pracownik uczelni, wcześniej osoba zarządzająca w sektorze hotelarskim

Badanie przeprowadzono w dwóch rundach:

1. W rundzie pierwszej, która składała się z 2 części, zawierających w sumie 7 pytań skoncentrowano się na kwestiach takich jak: perspektywa rozwoju przemysłu spotkań w najbliższych 10 latach; perspektywa rozwoju przemysłu spotkań w Warszawie; czynniki wpływające na rozwój przemysłu spotkań w Warszawie; identyfikacja potencjalnych działań, które mogłyby skutkować poprawą konkurencyjności Warszawy jako destynacji przemysłu spotkań; ocena pozycji Warszawy (w zakresie organizacji spotkań) na tle konkurentów krajowych i zagranicznych. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi zidentyfikowano podstawowe czynniki ekonomiczne, technologiczne, polityczne i społeczne wpływające na perspektywy rozwoju przemysłu spotkań oraz sformułowano zestaw hipotez do dalszej weryfikacji.
2. W rundzie drugiej poddano ocenie ekspertów czynniki wpływające na rozwój przemysłu spotkań, które zostały zidentyfikowane w części pierwszej oraz poddano weryfikacji sformułowane hipotezy. Otrzymane wyniki poddano podstawowej obróbce statystycznej, co pozwoliło na przyjęcie większości hipotez.

Spis tabel

Tabela 1.1. Etapy realizacji wydarzeń w ramach przemysłu spotkań	11
Tabela 1.2. Struktura podmiotowa przemysłu spotkań i elementy oferty	12
Tabela 1.3. Przesłanki uczestniczenia w spotkaniach i wydarzeniach według rodzaju spotkań	15
Tabela 1.4. Czynniki makrootoczenia wpływające na rozwój przemysłu spotkań	17
Tabela 1.5. Prognozy dotyczące trendów w przemyśle spotkań	21
Tabela 1.6. Najważniejsze trendy w przemyśle spotkań wg badania Delphi	22
Tabela 1.7. Charakterystyka wydarzeń MICE w wybranych miastach (2024 r.)	29
Tabela 1.8. Jednostki zarejestrowane w KRS: działalność związana z organizacją targów, wystaw i kongresów. Najważniejsze miasta, 2023-2024	32
Tabela 2.1. Korzyści i koszty destynacji związane z przemysłem spotkań	33
Tabela 2.2. Wybrane korzyści z silnej marki miasta	38
Tabela 2.3. Główne cele i działania strategiczne w dokumentach planistycznych wybranych miast	45
Tabela 3.1. Sytuacja ekonomiczna jednostek z podklasy 82.30.Z. Warszawa 2023 - 2024	48
Tabela 3.2. Potencjał członkowski i konsumencki w relacjach: B2B, B2C, B2G, G2G w kontekście przemysłu spotkań	52
Tabela 3.3 Rozmieszczenie hoteli i ich zaplecza konferencyjnego na terenie Warszawy	54
Tabela 3.4 Obiekty konferencyjno-eventowe w Warszawie w 2024 r.	57
Tabela 3.5. Wybrane obiekty kongresowo-wystawiennicze w Warszawie	60
Tabela 3.6 Charakterystyka spotkań w hotelach w 2024 r. według segmentów zlecniodawców	64
Tabela 3.7 Uczestnicy spotkań w hotelach w 2024 r. według struktury branżowej zlecniodawców ...	64
Tabela 4.1. Formy transportu vs. infrastruktura w Warszawie	68
Tabela 4.2. Dostępność kolejowa i drogowa Warszawy	70
Tabela 4.4. Rekomendacja przyjazdu do Warszawy dla lat 2018-2024 (%)	84
Tabela 4.5. Zestawienie podstawowych wskaźników – wizerunek Warszawy wśród mieszkańców wybranych krajów europejskich	85
Tabela 4.7. Konkurencyjność cenowa wybranych ośrodków przemysłu spotkań w 2024 r.	89
Tabela 4.8. Baza hotelowa i obiekty konferencyjno-wystawowe w wybranych miastach w 2024 r.	90
Tabela 4.9. Porównanie odległości i czasu dojazdu w wybranych miastach (lotnisko-centrum) w 2024 r.	91
Tabela 4.10. Spotkania w wybranych miastach w 2024 r.	92
Tabela 4.11. Potencjał ekonomiczno-społeczny wybranych miast w 2024 r.	92
Tabela 4.12. Wyniki analizy TOPSIS dla wybranych miast	93
Tabela 5.1. Branże tworzące przemysł spotkań w Warszawie	95
Tabela 5.2. Struktura bezpośrednich efektów ekonomicznych przemysłu spotkań w Warszawie	97
Tabela 5.3. Korzystający z noclegów w hotelu według celu podróży (%)	98
Tabela 5.4. Korzystający z samolotu lub pociągu na dojazd do Warszawy według celu podróży (%) ...	99
Tabela 5.5. Korzystający z samolotu na dojazd do Warszawy według rodzaju linii lotniczych i celu podróży (%)	99
Tabela 5.6. Intencja powrotu do Warszawy według celu podróży (%)	100

Tabela 5.7. Spożycie uczestników spotkań w Warszawie w 2024 r. (tys. PLN).....	103
Tabela 5.8. Wartość dodana brutto wygenerowana przez przemysł spotkań w 2024 r. (tys. PLN)	104
Tabela 5.9. Miejsca pracy w przemyśle spotkań w Warszawie stan na grudzień 2024 r.	106
Tabela 5.10. Specjalności gospodarcze Warszawy wg współczynnika rozmieszczenia w 2024 r. a) ...	107
Tabela 6.1. Analiza SWOT – przemysł spotkań w Warszawie.....	112
Tabela 6.2. Analiza TOWS – przemysł spotkań w Warszawie.....	115

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Wydarzenia międzynarodowe w 2024 r.: ranking ICCA wg regionów (udział %)	27
Rysunek 1.2. Liczba zorganizowanych wydarzeń międzynarodowych w 2024 r.	28
Rysunek 1.3. Charakterystyka wydarzeń MICE w wybranych miastach (2024 r.)	30
Rysunek 1.4. Liczba spotkań w miastach europejskich konkurencyjnych wobec Warszawy (2024 r.) ..	30
Rysunek 3.1. Liczba jednostek wg roku rozpoczęcia działalności	49
Rysunek 3.2 Rozmieszczenie miejsc noclegowych w hotelach wg dzielnic Warszawy w 2024 r.	55
Rysunek 3.3 Organizacja wydarzeń w głównych centrach kongresowo-wystawienniczych w Warszawie w latach 2019-2024	61
Rysunek 3.4 Struktura wydarzeń wg branż.....	62
Rysunek 3.5 Sezonowość organizacji wydarzeń biznesowych na przykładzie lat 2022 i 2024 (liczba uczestników)	63
Rysunek 3.6 Liczba spotkań zorganizowanych w hotelach i ich uczestnicy w 2024 r.	66
Rysunek 5.1. Kategorie uczestników spotkań w Warszawie w 2024 r. (liczba osób)	102
Rysunek 5.2. Wartość dodana brutto wytworzona w przemyśle spotkań w Warszawie w 2024 r. wg rodzajów usług (tys. PLN)	105
Rysunek 5.3. Zapotrzebowanie przemysłu spotkań na wyspecjalizowane usługi biznesowe	109

Bibliografia

- Almeida, G. G. F., & Almeida, P. (2023). The influence of destination image within the territorial brand on regional development. *Cogent Social Sciences*, 9(1).
<https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2233260>
- Amex GBT (2024): 2024 Global Meetings and Events Forecast. Amex GBT, dostępne na stronie internetowej: <https://www.amexglobalbusinessstravel.com/content/uploads/2023/10/2024-Global-Meetings-and-Events-Forecast.pdf>.
- Baloglu S., Love C. (2005), Association meeting planners' perceptions and intentions for five major US convention cities: the structured and unstructured images, *Tourism Management*, 26 (5), 743-752.
- Biuro Marketingu Miasta (2024): Badanie opinii osób odwiedzających Warszawę w 2024 roku. Raport, Warszawa 2024.
- Bradley A., Hall T., Harrison M. (2002): Selling cities: Promoting New Images for Meetings Tourism, *Cities*, 19 (1), s. 61-70.
- Cendyn, Conference Direct (2025): 2025 State of the Meetings Industry Report; dostępne na stronie internetowej: cendyn.com.
- City Destination Alliance (2024): The Meetings Industry Manifesto: Priorities for the next EU leadership. Brussels, dostępne na stronie internetowej: <https://aipc.org/wp-content/uploads/2024/07/manifesto-final.pdf> w dniu 02.09.2025.
- City Destination Alliance (2024): The Meetings Industry Manifesto: Priorities for the next EU leadership. Brussels, dostępne na stronie internetowej: <https://aipc.org/wp-content/uploads/2024/07/manifesto-final.pdf> w dniu 02.09.2025.
- Conferli (2022): The insider's perspective. The critical success factors of a conference destination, dostępne na stronie internetowej: [Conferli.com](https://conferli.com).
- Conferli (2024): The insiders' perspective. Shaping tomorrow's RFP: Insights from association professionals, dostępne na stronie internetowej: [Conferli.com](https://conferli.com).
- Crouch, G. I.; Louviere, J. (2004): Convention site selection. Determinants of destination choice in the Australian domestic conventions sector. *Sustainable Tourism*. Gold Coast.
- CSL (2025): Feasibility study for a convention center in Columbia, Missouri, dostępne na stronie internetowej: <https://www.como.gov/wp-content/uploads/2025/03/feasibility-study-convention-center-03-07-2025.pdf> w dniu 01.09.2025.
- Cvent (2024): Top 10 meeting & event industry trends for 2024. Cvent, dostępne na stronie internetowej: <https://www.evcom.org.uk/blog/top-10-event-trends-2024>.
- Cvent (2025): <https://www.cvent.com/>; 12.05.2025.
- Dragin-Jensen Ch. (2016): Mutual Image Impacts of Events and Host Destinations: What We Know From Prior Research, Working Paper No 122, University of Southern Denmark.
- Edwards D., Foley C., Schlenker K. (2011): Beyond Tourism Benefits. Measuring the social legacies of business events. Technical Report. University of Technology, Sydney.

EMBOK MODEL (2025) Event Management Body of Knowledge <https://embok.org/index.php/embok-model>; 20.05.2025

Encyklopedia Zarządzania (2025): https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_spo%C5%82eczny. 11.08.2025.

Fenich, G. G.; Scott-Halsell, S.; Ogbeide, G.-C.; Hashimoto, K. (2014): What the Millennial Generation from Around the World Prefers in Their Meetings, Conventions, and Events. w: *Journal of Convention & Event Tourism* 15 (3), s. 236–241. DOI: 10.1080/15470148.2014.929993.

Foley, C.; Edwards, D.; Schlenker, K. (2011): Beyond tourism benefits: measuring the social legacies of business events. University of Technology Sydney. Sydney.

Foley, C.; Edwards, D.; Schlenker, K. (2011): Beyond tourism benefits: measuring the social legacies of business events. University of Technology Sydney. Sydney.

Hauss, K. (2021): What are the social and scientific benefits of participating at academic conferences? Insights from a survey among doctoral students and postdocs in Germany. w: *Research Evaluation* 30 (1), s. 1–12. DOI: 10.1093/reseval/rvaa018.

Hendricks, A. (2025): Types of Stakeholders and Their Roles: A Quick Reference Guide, dostępne na stronie internetowej: <https://simplystakeholders.com/types-of-stakeholders-and-their-roles/> w dniu 10.09.2025.

Houdement, J.; Santos, J. A.; Serra, A. (2017): Factors affecting the decision-making process when choosing an event destination: a comparative approach between Vilamoura (Portugal) and Marbella (Spain). w: *Journal of Spatial and Organizational Dynamics* V (2), s. 127–145.

ICCA (2025): Globewatch. Business Analytics 2024. Country and City Rankings. Global influence, regional insight, local impact.

Intercity (2025):

https://www.intercity.pl/pl/dokumenty/Cennik/Ceny_biletow_jednorazowych_od_2.08.2024.pdf

Jebbouri A., Zhang H., Imran Z., Iqbal J., Bouchiba N. (2022): Impact of Destination Image Formation on Tourist Trust: Mediating Role of Tourist Satisfaction, *Frontiers in Psychology*, vol. 13.

Jones, C. and Li, S. (2015): The economic importance of meetings and conferences: A satellite account approach. w: *Annals of Tourism Research* 15, s. 117–133.

Kozak, M.; Baloglu, S. (2012, ©2011): Managing and marketing tourist destinations. Strategies to gain a competitive edge. New York: Routledge (Routledge advances in tourism, t. 21).

LOT (2025): Polish Airlines Achieved Record Results in 2024; <https://pressoffice.lot.com/383651-lot-polish-airlines-achieved-record-results-in-2024>.

Lotnisko Chopina (2025): https://lotnisko-chopina.pl/uploads/user_files/OH/HSL/EPWA-Taryfa-oplat-lotniskowych.pdf

Lou, K.-R.; Huang, Y.-F. (2023): Effect of Exhibition Facilities, Professional Competence, and Green Procurement on Green Meeting, Incentive Travel, Convention, and Exhibition Industry Performance Measurement. A Case Study of the Exhibition Industry of Taiwan. w: *Sustainability* 15 (16), s. 12179. DOI: 10.3390/su151612179.

Mairie de Paris (2022): Tourism strategy 2022. Development Plan. Paris, dostępne na stronie internetowej: <https://cdn.paris.fr/paris/2019/07/24/692c9af6216b29354e5259511b697725.pdf> w dniu 22.09.2025.

- Martín-Rojo I., Gaspar-González A.I. (2024): The impact of social changes on MICE tourism management in the age of digitalization: a bibliometric review. *Review of Managerial Science* (2025) 19:2211–2234. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00751>.
- Mitchell, V.-W.; Schlegelmilch, B. B.; Mone, S.-D. (2016): Why should I attend? The value of business networking events. w: *Industrial Marketing Management* 52 (1), s. 100–108. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.05.014.
- Opperman, M.; Chon, K.-S. (1997): Convention participation decision-making process. w: *Annals of Tourism Research* 24 (1), s. 178–191.
- Paliś B. (2015), Rynek przemysłu spotkań a ewolucja wizerunku miasta na przykładzie Krakowa, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 40/2015.
- Paliś B., Kubińska-Jabcoń E., Niekurzak M. (2022): Analiza współczesnych trendów w przemyśle spotkań na świecie. *Marketing i Rynek* 07/2022, s. 23-38. PWE.
- Pavluković, V.; Carmer, A. B.; Vujičić, M. D.; Cimbalević, M.; Stankov, U. (2023): Unveiling the Motivational Factors behind Generation Z's Conference Attendance for Sustaining Future Participation. w: *Sustainability* 15 (18), s. 13989. DOI: 10.3390/su151813989.
- Pearlman, David (2008): Key Performance Indicators of the MICE Industry and the Top 25 United States and Canadian CVBs. w: *Journal of Convention & Event Tourism* 9 (2), s. 95–118. DOI: 10.1080/15470140802195019.
- Pernecky, T. (2015): Sustainable Leadership in Event Management. w: *Event Management* 19 (1), s. 109–121. DOI: 10.3727/152599515X14229071393188.
- POT PCB (2025): Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce. Raport 2025; we współpracy z A. Książek, M. Marciuk i M. Mazgaj. POT, Warszawa <https://www.pot.gov.pl/attachments/article/2142/POT-PCB-2025-Raport-Przemysl-Spotkan-i-Wydarzen.pdf>; s. 9-10. 5.09.2025.
- POT/news (2025): <https://www.pot.gov.pl/pl/pcb/news/promocyjny-program-wsparcia-dla-spotkan-i-wydarzen-ppwds>; 26.07.2025.
- Prague City Tourism (2014): with respect for prague, Inbound Tourism Strategy for the Capital City of Prague 2024 – 2027; <https://praguecitytourism.com/about-us/tourism-strategy/>.
- Rittichainuwat, B., N.; Beck, J. A.; Lalopa, J. (2001): Understanding Motivations, Inhibitors, and Facilitators of Association Members in Attending International Conferences. w: *Journal of Convention & Exhibition Management* 3, s. 45–62.
- Stylidis, D., & Quintero, A. M. D. (2022): Understanding the Effect of Place Image and Knowledge of Tourism on Residents' Attitudes Towards Tourism and Their Word-of-Mouth Intentions: Evidence from Seville, Spain. *Tourism Planning & Development*, 19 (5), 433–450.
- Śleszyńska-Świdorska, A. (2023): Branding i wizerunek miasta na przykładzie m.st. Warszawy. *Przegląd Politologiczny*, (3), s. 117.
- Świerczewski B. (2021): Wrocław as a participatory, sustainable and culture-friendly city. https://obs.agenda21culture.net/en/good-practices/wroclaw-participatory-sustainable-and-culture-friendly-city?utm_source=chatgpt.com. 9.08.2025
- THINK MICE (2024): Poland Events Impact 2023: znamy wpływ przemysłu spotkań na gospodarkę Polski; <https://www.thinkmice.pl/news/4763-poland-events-impact-2023>.

- Turystyka w Warszawie. Raport 2023 (2024): Stołeczne Biuro Turystyki, Warszawa 2024, s. 45
https://go2warsaw.pl/wp-content/uploads/Turystyka_w_Warszawie_Raport_2023_pl.pdf
- UIA (2025): International Meetings Statistics Report – Union of International Associations, 66th edition (publ. w czerwcu).
- UNWTO (2014): Global Report on the Meetings Industry. World Tourism Organization. Madrid (AM Reports).
- UNWTO (2014): Global Report on the Meetings Industry. World Tourism Organization. Madrid (AM Reports).
- Vienna Tourist Board (2025): Reshaping Vienna. Vienna Visitor Economy Strategy 2025. Vienna, dostępne na stronie internetowej: <https://shaping.vienna.info/en-us/home> w dniu 15.09.2025.
- Visitczechia (2019): <https://www.visitczechia.com/pl-pl/news/2019/04/n-slightly-different-culture-prague>; 31.08.2025
- Wang, D., Nicolau, J. L., & Deng, Z. (2024). The videoconferencing continuance and business trip reduction in post-pandemic age. *Tourism Management*, 101, 104854.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104854>.
- Wang X., Mou N., Zhu S., Yang T., Zhang X., Zhang Y. (2024): How to perceive tourism destination image? A visual content analysis based on inbound tourists' photos; *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 33, 100923
- Yoon, T.-H.; Wang, S. (2023): How Important Is Stakeholder Collaboration in the MICE Industry. Antecedents and Outcomes of Supply Chain Integration. w: *Sustainability* 15 (20), s. 14966. DOI: 10.3390/su152014966.
- Zaremba, M. (2024): Pippi Långstrump, David Bowie, Frida i Pocahontas – wartości marek miast Polski [ANALIZA], <https://nowymarketing.pl/pippi-langstrump-david-bowie-frida-i-pocahontas-wartosci-marek-miast-polski-analiza/>.