

Fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet

*Temarapport i projekt
"Fremtidens Mødekoncept"*

Indhold

Forord	3
Resumé	4
Kapitel 1. Trends i mødemarkedet	7
1.1 Mødeindustriens nye markedsplads.....	8
1.2 Mødekøbernes nye vilkår	12
1.3 Mødestedernes nye dagsorden	18
Kapitel 2. Kritiske succesfaktorer	21
<i>Succesfaktor 1. Et nyt paradigme</i>	22
<i>Succesfaktor 2. Internationalt opsigtsvækkende</i>	22
<i>Succesfaktor 3. Større læring</i>	23
<i>Succesfaktor 4. Et smartere mødeprodukt</i>	23
<i>Succesfaktor 5. Skalerbart</i>	24
<i>Succesfaktor 6. Med givne faciliteter</i>	24
<i>Succesfaktor 7. Varig fordel</i>	25
Kapitel 3. Et smartere mødeprodukt	26
3.1 Fokusgrupper	27
3.2 MPI spørgeskemaundersøgelse	29
3.3 IMO-analyser.....	30
Appendiks 1. Definitioner og nøgletal	32
<i>Definitioner</i>	32
<i>Nøgletal</i>	33
<i>MICE-erhvervet i Danmark</i>	34
Appendiks 2. Generelle trends i rejseindustrien	36
Appendiks 3. Udbredelse af nye fleksible organisationsformer i ind- og udland	37
Appendiks 4. Mødekøberens kalkule	40
Referencer	42

Forord

- Hvilke krav, muligheder og tendenser vil præge fremtidens møder?
- Hvordan skal de fysiske rammer, mødets teknologier og den læring og kommunikation, der foregår før, under og efter mødet se ud i fremtiden?
- Hvad kan man som virksomhed gøre for at tilpasse eksisterende mødeprodukter til de nye vilkår?
- Kan nye koncepter bryde de kendte mødestandarder og åbne helt nye niches i markedet?

Det er de overordnede spørgsmål i projekt *Fremtidens Mødekoncept*, som der med en bevilling på 1,128 mio. kr. fra Økonomi- og Erhvervsministeriet er skabt mulighed for at gennemføre.

Formålet med projektet er at udvikle ny viden om fremtidens mødekoncepter med henblik på at styrke Københavns og Danmarks position som international mødedestination.

Innovationsprojektet skal nytænke og reformulere mødes form og indhold, og komme med konkrete bud på fremtidens mødekoncepter.

Projektet gennemføres af følgende virksomheder:

- Comwell a-s
- DGI-byen
- Hilton Copenhagen Airport
- Hotel Legoland
- Hotel Nyborg Strand
- Odense Congress Center
- Radisson SAS Hotels & Resorts
- Øksnehallen

Wonderful Copenhagen og Danmarks Turistråd er sekretariat for projektet.

Projektet gennemføres med ekspertrådgivning fra bl.a.:

- Meeting Professionals International
- Learning Lab Denmark
- Kunstakademiets Arkitektskole

Projektet afsluttes den 15. januar 2004 med en konference i Øksnehallen. Yderligere oplysninger kan indhentes i sekretariatet hos Steen Jacobsen, Wonderful Copenhagen og Mette Vestergaard, Danmarks Turistråd.

Resumé

Denne rapport om fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet dokumenterer arbejdet i første fase af projekt Fremtidens Mødekoncept. Fasens formål er beskrevet i boksen til højre.

Rapporten, der er udarbejdet af projektsekretariatet (Danmarks Turistråd og Wonderful Copenhagen), bygger på en række tilgængelige analyser, artikler m.v., en indledende interviewrunde blandt erhvervspartnerne i projektet samt drøftelser mellem projektets partnere på to møder.

Den internationale forening af professionelle mødekøbere og mødeudbydere, **Meeting Planners International** har været faglig vejleder, inspirator og sparringspartner for temaet.

Arbejdet i den første fase af projektet har været retningsgivende for resten af projektet. Afdækningen af den fremtidige efterspørgsel gav således erhvervspartnerne anledning til at drage følgende strategiske hovedkonklusioner:

- **Vi skal satse på at blive markedsleder i en smal niche:** Vi skal være i kundens "top of mind". Det kræver et hyperpræcist sigte. Vi skal være kendte for én (eller få) ting. Her skal vi dokumentere suveræne resultater overfor kunderne.
- **Vi skal satse på interaktion og læring** ("det lærende møde"): Vi skal være kendt for læring. Alle elementer i fremtidens mødekoncept skal underordnes og understøtte læring. Her har Danmark et godt råstof og stor troværdighed.
- **Vi skal være tæt på kunden:** Vi skal evne at træde ind i kundens univers. Vi skal sikre, at kunden får den rigtige information. Vi skal være dygtige til at møde kunden på nettet.

Formål med projektets første fase:

1. Identificere og afgrænse mødet (mødets hovedfunktioner; typer af møder; segmenter af kunder m.v.)
2. Belyse morgendagens efterspørgsel på mødemarkedet (kvantitativt såvel som kvalitativt)
3. Bestemme de kritiske succesfaktorer i fremtidens mødemarked (for forskellige mødetyper og segmenter)
4. Bestemme de væsentligste styrker og svagheder ved det nuværende københavnske/ danske mødeprodukt

Styrende spørgsmål for projektets første:

1. Hvordan (på hvilke punkter) måler arrangører og deltageres møders effektivitet (både eksplicit og implicit)?
2. Hvad driver fremtidens mødemarked og hvilke skift i markedets krav, kan forudsiges for de væsentligste mødetyper hhv. segmenter?
3. Hvor står projektets erhvervspartnerne i forhold til kravene på fremtidens mødemarked?

Rapporten uddyber disse hovedkonklusioner og præsenterer de observationer, som konklusionerne hviler på.

I **kapitel 1** præsenteres resultaterne af den gennemførte research sammenfattet i 9 udviklingstendenser med i alt 25 forudsigelser, som tilsammen tegner konturerne af fremtidens efterspørgsel:

25 forudsigelser om fremtidens efterspørgsel på mødemarkedet

	MARKEDSPLADS	KØBERE	UDBYDERE
ØKONOMISK KONTEKST	LAVVÆKST	EFFEKTIVITET	NYE SPILLERE
	1. Pris-parameteren får voksende betydning i købsbeslutninger	9. Mødekøbere forventer samme kvalitet til lavere pris	18. Bredere sortiment, hurtigere fornyelse, øget konkurrence
	2. Mødeproduktet bliver i stigende grad betragtet som en standardvare ("commodity")	10. Centralisering, professionalisering og outsourcing i køberorganisation	19. Større krav til stedets identitet (karakter, energi og atmosfære)
	3. Konkurrencen om de profitable nicher i markedet bliver hårdere	11. Møder bliver kortere og mødegrupper bliver mindre	20. Flere eksisterende spillere vil søge fornyelse gennem opkøb
Teknologisk Kontekst	E-BUSINESS	E-MØDER	KÆDER
	4. Mange små udbydere får adgang til markedet	12. Alle mødedeltagere kædes sammen i mobilt netværk	21. Øgede skalafordele i IKT (og marketing) øger koncentration
	5. Øget fokus på pris (o.a. målbare kriterier) frem for kvalitet	13. Det fysiske og virtuelle møde findes sammen i nye processer	22. Eksisterende kæder integrerer DMC og distribution m.v.
	6. Fremtidens vindere mestrer virtuel relationsdannelse	14. Mødeprocesser bliver hurtigere og mere målrettede	23. Megabrande fra andre industrier entrerer markedet
Social Kontekst	USIKKERHED	LÆRING	ALLIANCER
	7. Øget fokus på security og vækst i sikre destinationer	15. Mere fokus på og investering i indhold ("soul")	24. Øget insourcing af specialiserede læringskompetencer
	8. Øget behov for "tillidsskabende" møder	16. Mindre fokus på og investering i rammer ("body")	25. Nye alliancer med fx kontorhoteller, arenaer m.v.
		17. Mere interaktivitet, facilitering, selvorganisering m.v.	

I **kapitel 2** præsenteres en række kritiske succesfaktorer, som erhvervspartnerne på baggrund af analysen i kapitel 1 har prioriteret som centrale for deres egen virksomheds fremtid. Det drejer sig om følgende 7 succesfaktorer:

1. **Et nyt paradigme:** Der er behov for at vi udvikler et nyt mødeparadigme - en ny formel for møder med forstærket fokus på indholdet.
2. **Internationalt opsigtsvækkende:** Det nye koncept skal være så nytænkende og banebrydende, at det vækker international opsigt.
3. **Større læring:** Det nye koncept skal give et markant boost i kundeværdien primært målt på læring (vi skal tilbyde et mødekoncept, hvor deltagerne lærer "meget mere" end andre steder).
4. **Et smartere mødeprodukt:** Konceptet skal have et øget indhold af viden (rådgivning). I fremtiden skal mødestederne ikke alene levere rammer og logistik – mødestederne skal i højere grad være rådgivere og videnleverandører.
5. **Skalerbart:** Konceptet skal kunne masseproduceres og samtidig være fleksibelt (kunne rulles frem og tilbage inden for facilitetens rammer).
6. **Med givne faciliteter:** Konceptet skal kunne produceres inden for rammerne af de eksisterende faciliteter. Forskellige former for modificering eller "redesign" af eksisterende faciliteter kan komme på tale, men det er de eksisterende steder, der skal bruges. Og stederne skal fleksibelt kunne "stilles tilbage" til traditionelle møder.
7. **Varig fordel:** Det skal være så vanskeligt som muligt, at kopiere konceptet. Vi skal bygge på givne ressourcer og styrker, som giver os særlig troværdighed og konkurrencefordel.

I **kapitel 3** præsenteres resultaterne af en række uddybende analyser, som er gennemført i regi af projektet for at få et klarere billede af potentialerne for udvikling af et smartere mødeprodukt.

En række faktuelle redegørelser er løftet ud af selve rapporten og placeret i appendiks. Det gælder:

1. Definitioner og nøgletal for mødeindustrien i Danmark.
2. Generelle trends i rejseindustrien.
3. Udbredelse af nye fleksible organisationsformer i ind- og udland.
4. Mødekøberens kalkule

Kapitel 1. Trends i mødemarkedet

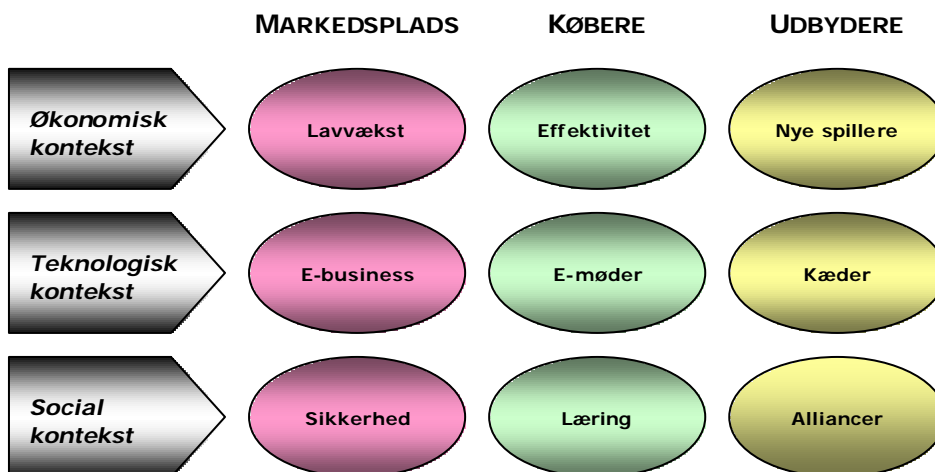
Arbejdet i projektets første fase har identificeret en række forandringer, som tilsammen definerer mødeindustriens nye dagsorden. På visse områder indbefatter dette de generelle trends, der påvirker hele rejsebranchen (se appendiks 2). Men på væsentlige punkter er tendenserne specifikke for mødeindustrien.

Der er tale om internationale tendenser, som "rammer" de danske erhvervspartnerne forskelligt afhængig af bl.a. virksomhedsstørrelse, markedsgrundlag, servicekoncept og driftsmodel, men som ikke desto mindre har væsentlig betydning for *alle* partnerne.

Mødeindustriens nye vilkår drives frem af underlæggende forandringer i de samfundsøkonomiske forudsætninger, af nye teknologiske muligheder og af forandringer i samfundets sociale relationer og systemer.

Forandringerne påvirker både mødekøberne, udbydere i markedet (mødestederne) og den markedsplads, hvor købere og sælgere interagerer.

Vi har således identificeret 9 trends, som tilsammen tegner den nye dagsorden for mødeindustrien:



De 9 trends præsenteres nærmere på de følgende sider.

1.1 Mødeindustriens nye markedsplads

De makroøkonomiske udsigter, den nye informations- og kommunikationsteknologi, den globale sikkerhedssituation og den nye netværksøkonomi medfører gennemgribende forandringer af den markedsplads, hvor købere og udbydere interagerer. Et nyt sæt spilleregler er under etablering.

Trend 1. Lavvækst

FORUDSIGELSER:

- **PRIS-PARAMETEREN FÅR VOKSENDE BETYDNING**
- **MØDEPRODUKTET BLIVER I STIGENDE GRAD BETRAGTET SOM EN STANDARDVARE**
- **KONKURRENCEN OM DE PROFITABLE NICHES I MARKEDET BLIVER HÅRDERE**

Efter en længere periode med konstant høj vækst i mødeindustrien har der i de senere år været tegn på en begyndende modning af branchen.

Data fra UIA belyser udviklingen i verdensmarkedet for møder (her dog alene internationale foreningskongresser). Igennem 1980'erne var der en meget kraftig vækst i markedet. I 1990'erne er væksten fortsat, men med en noget lavere stigningstakt. Det tyder på, at den begyndende modning satte ind *før* det nuværende konjunkturomslag.

Mens antallet af foreningsmøder i Europa tilsyneladende er nogenlunde konstant er der tendens til nedgang i antallet af firmamøder. Historisk har foreningssegmentet været mere robust over for konjunkturedgange end firmasegmentet.¹

En analyse gennemført i oktober 2002 med 2.470 respondenter (54% mødekøbere og 46% mødeudbydere) i Nordamerika og Europa målte forventningerne til markedsudviklingen i 2003. Samlet set forventede køberne en nedgang i budgettet på -1%. Der var der en bemærkelsesværdig afvigelse mellem købere og leverandører:

- I USA forventede købere en budgetnedgang på -2%, mens udbydere forventede en budgetvækst på 6%.
- I Canada forventede købere en budgetvækst på 4%, mens udbydere forventede en budgetvækst på 8%.

¹ Minitel, August 2002: *The European Meetings and Incentives Industry*

- I Europa forventede købere en budgetvækst på 3%, mens udbydere forventede en budgetvækst på 5%.²

Efter 1990'ernes højkonjunktur er den internationale økonomi nu præget af afventning og forsigtighed. Virksomheder og selskaber i hele verden fokuserer deres opmærksomhed om at optimere og konsolidere kerneforretningen. Mødebudgettet er ét af de områder, som virksomheder og selskaber først reducerer, når omkostningerne skal nedbringes (se også trend 4). Det sætter sit tydelige præg på mødeindustrien.

Lavvækst-scenariet bidrager til den igangværende "modning" af mødeindustrien. Det kommer bl.a. til udtryk på følgende områder:

- **Prisfald:** I en stor del af mødeindustrien forventes øget konkurrence at føre til prisfald (parallelt til flyindustrien). Meget tyder på, at køberne i fremtidens mødemarked vil forvente faldende priser ved uændret eller endog marginalt forbedret kvalitet (jf. MPI og erhvervspartnerne).
- **Kæder i fremmarch:** Internationale hotelkæder vil konsolidere sig som markedsledere. Europa Kommissionen forventer, at de toneangivende spillere med global marketingpower vil være på kraftig fremmarch i det kommende tiår.³
- **Mindre specialiserede spillere:** For mindre spillere ligger modsvaret ifølge Kommissionen i differentiering bl.a. via samarbejds-konsortier (netværk) inden for marketing, indkøb og reservation. Parallelt med den generelle stagnation i mødemarkedet har der angiveligt været en vækst i antallet af niche-viden og specialist-konferencer. Her er formålet "hardcore" tilegnelse af viden, i modsætning til de lidt blødere lærings- og networkingformål for de fleste større traditionelle møder.⁴

MPI forventer også en polarisering af markedet. Fremtidens mødemarked vil bestå af et stort volumenmarked med pakkedninger og billig-produkter og et mindre nichemarked med skræddersyede arrangementer, specialprodukter m.v.

² MPI/ American Express, 2003: Futurewatch 2003

³ European Commission, 2003: Structure, performance and competitiveness of European tourism and its enterprises. Directorate-General for Enterprise

⁴ Minitel, 2002

Trend 2. E-business

FORUDSIGELSER:

- **MANGE SMÅ UDBYDERE FÅR ADGANG TIL MARKEDET**
- **ØGET FOKUS PÅ PRIS (MÅLBARE KRITERIER) FREM FOR KVALITET**
- **FREMTIDENS VINDERE MESTRER VIRTUEL RELATIONSdannelse**

Rejser er det produktområde, hvor e-handel er slået stærkest igennem og også i de kommende år forventes at vokse eksplosivt. Selvom møder er relativt komplekse produkter (fx sammenlignet med et hotelværelse) er e-handel også i voldsom fremmarch inden for denne gren af turismen.

Ifølge MPI⁵ forventer 55% af mødeplanlæggerne i 2003 at anvende online booking- og planlægningsystemer til mødeplanlægning, mens 48% forventer at anvende online bookingsystemer til rejse- og hotelstyring.

Samme analyse viser, at anvendelsen af Internettet til "window shopping" efter mødesteder og destinationer er i eksplosiv vækst (23% højere end 2002). Når det gælder den egentlige booking er væksten i booking af mødested via Internettet lidt mindre moderat (5% højere end 2002).

Hoteller og mødefaciliteter foretager betydelige investeringer i egne e-handelsløsninger og overtager en voksende andel af handelen fra incoming- og kongresbureauer (DMC og PCO).

Udbredelsen af e-handel bidrager til at "perfektionere" markedet, idet prisinformation fra et stort antal udbydere er tilgængeligt for køberne ved et par click på nettet. Det indebærer bl.a. at købere kan presse udbydernes priser på hotelværelser ved at checke udbydernes priser på de store konsumentrettede portaler (fx Hotels.com). Det giver en tendens til priskonvergens i forskellige salgskanaler.

Samtidig bliver en række mindre produkter, som er utrænede i yield management tilgængelige på markedet. Det lægger et yderligere pres på priserne.

Øget udbredelse af e-handel har en tendens til at fokusere købsbeslutningen i retning af pris (som væsentligste målbare kriterium) frem for kvalitet. Det er nemlig langt lettere at formidle prisinformation via nettet end det er at formidle kvalitet. Det er en stor udfordring for udbydere at differentiere sig på kvalitetsparametre på nettet.

⁵ MPI Foundation/ American Express, 2003

Meget tyder på, at vinderne i fremtidens mødemarked skal møde kunderne på nettet og her præsentere "legendary service". De øvrige udbydere i markedet vil være "kapacitetsleverandører", som søges og vælges med pris som væsentligste beslutningsparameter.'

Trend 3. Sikkerhed

FORUDSIGELSER:

- **ØGET FOKUS PÅ SECURITY OG VÆKST I SIKRE DESTINATIONER**
- **ØGET BEHOV FOR TILLIDSSKABENDE MØDER**

Risici i forbindelse med international terrorisme, krig m.v. lægger en væsentlig dæmper på den internationale rejseaktivitet. Usikkerheden har fået mange mødevirksomheder, destinationer m.v. til at fokusere stærkere på nærmarkederne. For den danske mødeindustri er det i forvejen nærmarkederne (især Danmark, Sverige, Norge, Storbritannien og Tyskland), der bærer forretningen.

Men sikkerhed – eller rettere tillid - er også i en anden betydning en central faktor i fremtidens mødemarked. Den nye netværksøkonomi er karakteriseret ved en eksponentiel udvikling i den forretningsmæssige interaktion på alle niveauer – mellem enkeltindivider, mellem alliancepartnere og mellem kunder og leverandører. Evnen til hurtigt at kunne finde og forbinde sig til viden og erfaring er en vigtig del af det nye kompetencebegreb (man skal ikke kunne alting selv, men man skal hurtigt kunne finde den viden og ekspertise, som man selv mangler).

Tillid er en afgørende forudsætning for interaktion – tillid er knap ressource og en væsentlig forudsætning for udviklingen af netværkssamfundet. De mødesteder og mødeformer, som evner at understøtte skabelsen af tillid mellem partnere, forventes derfor at blive blandt fremtidens vindere i markedet.

1.2 Mødekøbernes nye vilkår

Øget fokus på omkostningseffektivitet i mødeaktiviteten, nye muligheder for teknologistøttet forberedelse, facilitetering og opfølgning på møder samt – sidst men ikke mindst – omstilling af stadig flere organisationer til videnbaseret produktion og service medfører bemærkelsesværdige ændringer i efterspørgslen efter møder.

Væksten i videnbaseret produktion og den dermed forbundne øgede udbredelse af nye fleksible organisationsformer er en væsentlig indikator for udviklingen i den potentielle efterspørgsel efter "kreative og lærende" møder. En ny analyse fra EU Kommissionen,⁶ som beskrives nærmere i appendiks 3, har kortlagt udbredelsen af fleksible organisationsformer i EU.

Analysen viser, at 60% af alle organisationer i EU med flere end 50 ansatte er brugere af nye organisationsformer; 10% af alle organisationer bruger nye organisationsformer i udstrakt omfang.

Analysen viser også, at nye organisationsformer er mest udbredt i de nordiske lande. Her bruger 75% af alle organisationer nye organisationsformer; hele 35% af alle organisationer bruger nye organisationsformer i udstrakt omfang.

På sektorniveau viser tidligere undersøgelser,⁷ at nye fleksible organisationsformer er mest udbredt inden for IT/ kommunikation og medico/ sundhed.

Trend 4. Effektivitet

FORUDSIGELSER:

- **MØDEKØBERE FORVENTER SAMME KVALITET TIL LAVERE PRIS**
- **CENTRALISERING, PROFESSIONALISERING OG OUTSOURCING I KØBER-ORGANISATION (MERE AVANCEREDE KUNDER)**
- **MØDER BLIVER KORTERE OG MØDEGRUPPER BLIVER MINDRE**

Omkostningseffektivitet forventes også fremover, at stå højest på mødekøbernes dagsorden. Og voksende professionalisme vil medføre en endnu mere effektiv eksekvering af målsætningen om omkostningseffektivitet.

⁶ European Commission, 2002: *New Forms of Work Organisation: The Obstacles to Wider Diffusion*

⁷ Se bl.a. særkørsler på DISKO-oplysninger vist i Erhvervsministeriets Jylland-Fyn-redegørelse, kapitel 6

I en analyse gennemført i oktober 2002 har MPI Foundation⁸ kortlagt nordamerikanske og europæiske mødekøberes hhv. mødeudbyderes "forretningsmæssige dagsorden" for 2003. Undersøgelsen dokumenterer væsentlige forskelle på, hvad der optager købere og sælgere i det internationale mødemarked.

Mødekøberes hhv. mødeudbyderes forretningsmæssige prioriteter i 2003 (Nordamerika og Europa, n=2.470)

Rank	Købere	Udbydere
1	Mindre budgetter (50%)	Mere fleksible prisstrukturer (34%)
2	Mere fleksible vilkår for aflysning og afbestilling (32%)	Mere personlig service (26%)
3	Køb af flybilletter/ nye rejsepolitikker (11%)	Flere incentives/ value adds (25%)
4	Billigere planlægning ("commoditization") (7%)	Mere fleksible vilkår for aflysning og afbestilling (15%)

Kilde: MPI Foundation/ American Express, 2003.

Købernes opmærksomhed retter sig tydeligvis i én bestemt retning: De skal have mere ud af mindre budgetter. Udbyderne har delvist opfanget købernes budskab, men mange satser alligevel fortsat på kvalitetsudvikling, velkendte loyalitetstiltag m.v.

Det øgede pres på mødebudgetterne og den kritiske fokus på afkastet har fået mange virksomheder og organisationer til at centralisere deres køb af møder og professionaliserer hele indkøbsprocessen. Andre steder har man udliciteret mødekøbet til en ekstern leverandør.

Udviklingen skyldes også, at nye økonomistyringssystemer giver langt bedre overblik over virksomhedernes samlede mødeudgifter. Det skaber grundlag for en mere strategisk tilgang til køb af møder.

Købere er gennemgående bedre informeret om markedet, bedre uddannede i at specificere, hvad de vil have, mere opmærksomme på at de fleste ting er til forhandling, og mere besluttede på at indfri deres egne mål.

Udbredelse af event-management software understøtter også en mere professionel planlægning og gennemførelse af møder.

Der er i de senere år sket et skift i risikofordelingen i forbindelse med møder således at mødestedet ofte bærer en større del af risikoen. Det viser sig bl.a. ved større fleksibilitet fra leverandørernes side i tilfælde af aflysninger og svigtende deltagerantal. Flyselskaberne bærer også en større risiko end tidligere.

⁸ MPI Foundation/ American Express, 2003

Købernes voksende magt i markedet viser sig også ved at købere booke kortere tid før mødet, end man tidligere har set. Internettet understøtter denne udvikling, idet mødekøbere kan "shoppe rundt" efter gode tilbud.⁹

Presset på firmaernes mødebudgetter viser sig bl.a. ved at firmamøder i gennemsnit bliver mindre og kortere.

Andelen af 1-1½-dagsmøder vokser, fordi man her sparer overnatninger til deltagerne.¹⁰

UIA har endvidere målt et fald i andelen af foreningsmøder med en varighed på 4 dage eller længere fra 59% i 1985, til 52% i 1993 og 51% i 2002.¹¹

Tendensen til mindre møder er dog ikke helt entydig:

Data fra ICCA viser, at det gennemsnitlige deltagerantal ved foreningsmøder voksede fra 638 i 1993 til 815 i 2000.¹²

Tilsvarende dokumenterer data UIA en stigning i andelen af foreningsmøder med over 250 deltagere fra 36% i 1985, til 37% i 1993 og til 41% i 2002 (og et tilsvarende fald i andelen med under 250 deltagere fra 65% i 1985 til 59% i 2002).

Trend 5. E-møder

FORUDSIGELSER:

- **ALLE DELTAGERE KÆDES SAMMEN I MOBILT NETVÆRK**
- **DET FYSISKE OG VIRTUELLE MØDE FLETTES SAMMEN**
- **MØDEPROCESSER BLIVER HURTIGERE OG MERE MÅLRETTEDE**

Allerede i dag har mange møder en teknologisk platform i form af web site, interaktive medier m.v.

Data fra UIA dokumenterer, at 40% af foreningsmøderne i 2002 har egen dedikeret web site. De vigtigste formål med en sådan web site er: Markedsføring (79%), registrering (69%), deltagerkommunikation (63%) og distribution af papers (60%).¹³

⁹ Minitel, 2002

¹⁰ Minitel, 2002

¹¹ Union of International Associations: *International Meetings, survey 1985, 1993, 2002*

¹² Minitel, 2002

¹³ UIA, 2003

I fremtiden vil alle mødedeltagere uden større omkostninger blive koblet sammen i et trådløst netværk dedikeret til det konkrete møde. En væsentlig del af mødeprocesserne (fx Q&A's, matchning/ networking, energizers, afstemninger, videndeling m.v.) vil foregå i det virtuelle netværk parallelt med og integreret i det fysiske møde.

I mødeindustrien er der bl.a. store forventninger til Bluetooth og Wi-Fi-teknologierne.

I fremtiden bliver møder således "wired" på et helt andet niveau, end vi hidtil har set. Med ny teknologi kan mødeprocesser gennemspilles på brøkdele af den tid, vi i dag er vant til. Vi får "fast meetings".

Større hastighed giver også større kompleksitet i mødet. Det stiller større krav til deltagerne og til dem der designer mødeprocesserne. Der bliver mange flere bolde i luften.

Trend 6. Læring

FORUDSIGELSER:

- **MERE FOKUS PÅ OG INVESTERING I INDHOLD ("SOUL")**
- **MINDRE FOKUS PÅ OG INVESTERING I FORM OG RAMMER ("BODY")**
- **MERE INTERAKTIVITET, FACILITERING, SELVORGANISERING M.V.**

En analyse blandt amerikanske deltagere i foreningsmøder¹⁴ dokumenterer, at deltagerne først og fremmest søger *interaktion og læring*. Mødedeltagere er professionelle og travle mennesker. De spilder ikke tiden. Og når de tager sig tid til møder vil de lære så meget som muligt.

Vigtigste grunde til at deltage i årlige foreningsmøder (USA, 2000, n=400)

96% "Networking is important"
95% "Share info from meeting with others"
89% "Want to make new contacts"
87% "Learn what others do in our field"

Kilde: MPI Foundation, september 2000.

Modsat nævnes "sociale aktiviteter" kun blandt et mindretal af mødedeltagerne blandt de vigtigste grunde til at deltage (ca. 20% af deltagerne).

¹⁴ MPI Foundation, September 2000: *Who Attends Association Annual Meetings ... and Why?*

I samme undersøgelse har deltagerne angivet, hvad de især lægger vægt på, når de skal beslutte om de vil deltage i et foreningsmøde.

Vigtigste elementer i foreningsmøder (USA, 2000, n=400)

88% "Ideas you can use"
86% "Quality of speakers"
86% "Information you can share"
80% "Education program"
78% "Networking opportunities"
77% "Advance meeting materials"
69% "Availability of presentation materials"

Kilde: MPI Foundation, september 2000.

Deltagerne blev endelig bedt om at tilkendegive deres tilfredshed ovennævnte mødeelementer i de foreningsmøder, de har deltaget i. Undersøgelsen dokumenterer her, at det er elementerne omkring mødets faglige indhold, som deltagerne ønsker forbedret, mens deltagerbehovene omkring mødets rammer faktisk i vid udstrækning overopfyldes.

Forbedringspotentiale for udvalgte elementer i foreningsmøder (USA, 2000, n=400)

	Væsentligt potentiale for forbedring	Ringe eller intet potentiale for forbedring
Stor betydning	"Ideas you can use" "Quality of speakers" "Information you can share" "Education program" "Networking opportunities" "Availability of presentation materials"	"Advance meeting materials"
Mindre betydning		"Facility" "City" "Social events"

Kilde: MPI Foundation, september 2000.

På denne baggrund forventer MPI, at sammensætningen af fremtidens mødebudgetter vil gå i retning af mere "soul" (indhold) og mindre "body" (rammer, beværtning m.v.).

Det er således en forventning, at møder i fremtiden får en mere arbejdsfokuseret stil med mindre vægt på iscenesættelsen. Flere iagttagere har fx bemærket et begyndende skift i valget af talere med øget præference til talere med relevant erhvervsmæssig baggrund og mindre præference til nyhedsoplæsere, sportsstjerner og andre "kendte".¹⁵

Det er en udbredt forventning, at fremtidens møder bliver langt mere interaktive og deltagerstyrede med fokus på dialog, networking og videndeling frem for passiv lytning.¹⁶

Det er selve mødeformlen, der er under forandring. Møder bliver mere interaktive fordi de skal katalysere nye ideer og strategier, i stedet for

¹⁵ Reed Travel Exhibitions, (Rob Davidson), May 2003: *The EIBTM 2003 Industry Trends & Market Share Report*

¹⁶ Minitel, 2002

blot at være et medie til overførsel af information fra arrangør til deltager.¹⁷

Konklusionen understøttes af en amerikansk undersøgelse af seniorlederes vurdering af deres firmamøder.¹⁸

Seniorlederes vurdering af kritiske succesfaktorer for firmamøder (USA, 1998, n=160)

Succesfaktor	% tilfredse	% ønsker forbedringer
Tager vigtige budskaber med fra mødet	74%	80%
Større produktivitet gennem læring	68%	80%
Større engagement i organisationen	63%	77%
Går motiveret og inspireret fra mødet	62%	79%
Går fra mødet med konkrete planer	54%	83%

Kilde: MPI Foundation, 1998

Undersøgelsen viser, at lederne er godt tilfreds med firmamøder som kanal til aflevering af budskaber og konkrete læringselementer. Tilfredsheden daler, når det handler om engagement, motivation og inspiration. Mindst er tilfredsheden når det gælder forankring af mødets resultater i konkrete handlingsorienterede planer og beslutninger.

Udfordringen for fremtidens mødeindustri er at skabe øget læring og interaktion og understøtte arrangørernes strategiske målsætninger for mødeaktiviteten.

¹⁷ MPI Foundation, July 2000: *Creating the Vision - New Rules, New Tools, and New Roles for Meeting Professionals*

¹⁸ MPI Foundation, May 1998: *Making Meetings Work. An Analysis of Corporate Meetings*

1.3 Mødestedernes nye dagsorden

På udbudssiden medvirker fremkomsten af nye spillere, fortsat og øget koncentration samt nye kombinationer af spillere til at omkalfatre mødeindustrien, som vi hidtil har set den.

Trend 7. Nye spillere

FORUDSIGELSER:

- **BREDERE SORTIMENT , HURTIGERE FORNYELSE , ØGET KONKURRENCE**
- **STØRRE KRAV TIL STEDETS IDENTITET (KARAKTER, ENERGI OG ATMOSFÆRE)**
- **FLERE EKSISTERENDE SPILLERE VIL SØGE FORNYELSE GENNEM OPKØB**

Øget udbredelse af e-business i mødeindustrien, dalende gruppestørrelser og kortere møder giver mange små og utraditionelle mødesteder mulighed for at deltage i spillet. Det giver et større og mere mangfoldigt sortiment af mødesteder og øget konkurrence i forhold til de etablerede spillere.

De små og utraditionelle mødesteder bidrager også til en væsentlig fornyelse af mødeindustrien. I markedet er der en voksende interesse for "unikke", "energifyldte" og "karakterfulde" mødesteder. Mange virksomheder og organisationer vil gerne mødes et specielt sted, som giver deltagerne en eller anden form for energi. Dét finder man ofte blandt de små mødesteder.

Data fra UIA dokumenterer, at andelen af foreningsmøder, der afholdes uden for de traditionelle mødesteder (konferencecenter og hotel) på fx universiteter, kulturinstitutioner m.v. er øget fra 32% i 1985 til 38% i 2002. Det er især conferencecentre, der bliver ramt af denne udvikling.¹⁹

Inden for andre industrier er det en udbredt praksis, at store etablerede virksomheder fornyr sig gennem opkøb af nye innovative virksomheder. Det gælder bl.a. teknologibrancher som IKT og biotek/ lægemidler, hvor mange koncerner arbejder med såkaldt corporate venturing.

Måske vil man i fremtiden se en lignende udvikling i mødeindustrien, hvor de etablerede spillere aktivt understøtter udviklingen af nye innovative mødevirksomheder, som så – hvis de beviser deres værdi - på et senere tidspunkt kan indoptages i koncernen og effektivt "rulles ud" i stor, international skala.

¹⁹ UIA, 2003

Trend 8. Kæder

FORUDSIGELSER:

- **ØGEDE SKALAFORDELE I IKT (OG MARKETING) ØGER KONCENTRATION**
- **EKSISTERENDE KÆDER INTEGRERER DMC OG DISTRIBUTION M.V.**
- **MEGABRANDS FRA ANDRE INDUSTRIER ENTRERER MARKEDET**

Ifølge Europa Kommissionen vil det nuværende årti blive karakteriseret af en hidtil uset koncentration af den europæiske hotelbranche. Det bundet bl.a. i voksende skalafordele i IKT, branding, distribution, træning, indkøb m.v.

Flere og flere hotelkæder søger allerede i dag at styrke deres indtjening ved at etablere egne in-house DMC services, så kunderne ikke behøver selv at hyre DMC, PCO m.v. Kæderne yder nu i højere grad bl.a. kreativt input til arrangører, rådgivning om mødeteknik, deltagerstyring, temaer, catering og "møde-krise-styring".²⁰

I takt med den voksende professionalisering af mødeindustrien i retning af "den lærende mødeindustri" kan man også forvente, at eksisterende businessservice "megabrands" vil entrere mødeindustrien. Cap Gemini Ernest & Young er ex på et sådant brand, der allerede – i naturlig forlængelse af deres rådgivningsvirksomhed – har etableret sig i mødeindustrien med konceptet Accelerated Solutions Environment (35 centre world wide, bl.a. et center i Gentofte).

Måske vil Microsoft, IBM og Vodafone også være blandt fremtidens spillere i mødeindustrien.

Trend 9. Alliancer

FORUDSIGELSER:

- **ØGET INSOURCING AF SPECIALISEREDE LÆRINGSKOMPETENCER**
- **NYE ALLIANCER MED FX KONTORHOTELLER, SPORTSARENAER M.V.**

Såvel MPI som erhvervspartnerne forventer, at fremtidens mødesælgere og konferencemedarbejdere skal have en ny kompetenceprofil med fokus på (som hidtil) logistik og service samt (i fremtiden) mødedesign, facilitering, pædagogik, viden om grupper og gruppedynamikker, mødeteknologi o.m.a.

²⁰ Minitel, 2002

MPI har sammenfattet den nye kompetenceprofil for fremtidens møde-
medarbejder i overskriften "chief interaction officer".

Selvom medarbejderne på fremtidens mødesteder får nye kompetencer
vil der også være områder, hvor det ikke vil være hensigtsmæssigt for
mødestederne selv at opbygge kompetencer. I stedet vil man "source"
specialister i omverdenen til den pågældende opgave.

Hidtil har det primært været arrangørerne selv, der har indkøbt ekstern
assistance til foredrag, facilitering, indretning m.v. I fremtiden forventes
flere mødevirksomheder selv at gå ind i en aktiv rolle som formidler af
sådanne services til de arrangører, som ikke selv har overvejet eller har
kendskab til relevante leverandører.

Kvaliteten af mødestedets netværk af leverandører af specialiserede
services inden for læring, facilitering, indretning m.v. kan blive en væ-
sentlig konkurrenceparameter i fremtiden. I grænsefladen mellem læ-
rings- og mødeindustrien forventes der i de kommende år at ske en
markant vækst i omfanget af samarbejder, alliancer m.v.

I kredsen af erhvervspartnerne er der også blevet præsenteret forvent-
ninger om at vi i fremtiden vil kunne opleve (yderligere) brancheglidning
mellem mødeindustrien og fx kontorhoteller (som det allerede er tilfæl-
det i Storbritannien), sportsfaciliteter, trafikknudepunkter m.v., som
råder over mødefaciliteter.

Kapitel 2. Kritiske succesfaktorer

ERHVERVSPARTNERNE PEGER PÅ FØLGENDE SUCCESFAKTORER:

- **ET NYT PARADIGME:** DER ER BEHOV FOR AT VI UDVIKLER ET NYT MØDEPARADIGME - EN NY FORMEL FOR MØDER.
- **INTERNATIONALT OPSIGTSVÆKKENDE:** DET NYE KONCEPT SKAL VÆRE SÅ NYTÆNKENDE OG BANEVRYDENDE, AT DET VÆKKER INTERNATIONAL OPSIGT.
- **STØRRE LÆRING:** DET NYE KONCEPT SKAL GIVE ET MARKANT BOOST I KUNDEVÆRDIEN PRIMÆRT MÅLT PÅ LÆRING (VI SKAL TILBYDE ET MØDEKONCEPT, HVOR DELTAGERNE LÆRER "MEGET MERE" END ANDRE STEDER).
- **ET SMARTERE MØDEPRODUKT:** KONCEPTET SKAL HAVE ET ØGET INDHOLD AF VIDEN (RÅDGIVNING). I FREMTIDEN SKAL MØDESTEDERNE IKKE ALENE LEVERE RAMMER OG LOGISTIK – MØDESTEDERNE SKAL I HØJERE GRAD VÆRE RÅDGIVERE OG VIDENLEVERANDØRER.
- **SKALERBART:** KONCEPTET SKAL KUNNE MASSEPRODUCERES OG SAMTIDIG VÆRE FLEKSIBELT (KUNNE RULLES FREM OG TILBAGE INDEN FOR FACILITETENS RAMMER).
- **MED GIVNE FACILITETER:** KONCEPTET SKAL KUNNE PRODUCERES INDEN FOR RAMMERNE AF DE EKSISTERENDE FACILITETER. FORSKELLIGE FORMER FOR MODIFICERING ELLER "REDESIGN" AF EKSISTERENDE FACILITETER KAN KOMME PÅ TALE, MEN DET ER DE EKSISTERENDE STEDER, DER SKAL BRUGES. OG STEDERNE SKAL FLEKSIBELT KUNNE "STILLES TILBAGE" TIL TRADITIONELLE MØDER.
- **VARIG FORDEL:** DET SKAL VÆRE SÅ VANSKELIGT SOM MULIGT, AT KOPIERE KONCEPTET. VI SKAL BYGGE PÅ GIVNE RESSOURCER OG STYRKER, SOM GIVER OS SÆRLIG TROVÆRDIGHED OG KONKURRENCEFORDDEL.

Dette kapitel indeholder en kortfattet uddybning af de kritiske succesfaktorer, som erhvervspartnerne på baggrund af analysen i kapitel 1 har identificeret som særligt væsentlige for deres egen forretnings fremtid. Succeskriterierne udgør en slags "kravspecifikation" for det videre udviklingsarbejde i projektet.

Succesfaktor 1. Et nyt paradigme

- **RESUME: DER ER BEHOV FOR AT VI UDVIKLER ET NYT MØDEPARADIGME - EN NY FORMEL FOR MØDER.**
- Blandt erhvervspartnerne er det en klar opfattelse, at man i dag på nogle områder (bl.a. facilitering, og teambuilding) har fat i nogle af de elementer, der kan indgå i fremtidens mødekoncepter, men at ingen hidtil har formået at samle trådene i et helt nyt koncept.
- Erhvervspartnerne ambition med projektet er at afsøge nogle helt nyskabende konceptmuligheder.
- En indledende interviewrunde blandt erhvervspartnerne gav væsentligt input til arbejdet med fremtidens koncepter:

Kritiske succesfaktorer i mødemarkedet – i dag og i fremtiden

I dag	I fremtiden
Sikkerhed for at det ikke går galt (logistik og effektivitet)	Sikkerhed for at det lykkes (ROI; fx læring)
Mødestedets funktionalitet ("alt under ét tag")	Mødestedets karakter (nye steder)
Professionel og fleksibel service	Individuel og menneskelig service
Envejskommunikation	Interaktion (open space)
Serieproduktion	Ordreproduktion
Levere rammer (mestre egen værdikæde)	Levere inspiration og know how (gå ind i kundens værdikæde)
Fokus på egen organisation	Fokus på fleksibel organisation
Det overraskende ("hvis vi får det at vide i god tid!")	Spontanitet og individualisering ("alle kunder er forskellige")

Kilde: Erhvervspartnerne i projekt Fremtidens mødekoncept

Succesfaktor 2. Internationalt opsigtsvækkende

- **RESUME: DET NYE KONCEPT SKAL VÆRE SÅ NYTÆNKENDE OG BANE-BRYDENDE, AT DET VÆKKER INTERNATIONAL OPSIGT.**
- De nye koncepter skal vække opsigt i faglige kredse (blandt læringseksperter i hele verden).
- De må også gerne vække international opmærksomhed i den almene/ professionelle offentlighed.

Succesfaktor 3. Større læring

- **RESUME: DET NYE KONCEPT SKAL GIVE ET MARKANT BOOST I KUNDEVÆRDIEN PRIMÆRT MÅLT PÅ LÆRING (VI SKAL TILBYDE ET MØDEKONCEPT, HVOR DELTAGERNE LÆRER "MEGET MERE" END ANDRE STEDER).**
- Der er behov for en metodik, som kan måle/ dokumentere opfyldelsen af læringsmål.
- MPI-materiale om ROI (se appendiks 4) er alt for uklart.

Succesfaktor 4. Et smartere mødeprodukt

- **RESUME: KONCEPTET SKAL HAVE ET ØGET INDHOLD AF VIDEN (RÅDGIVNING). I FREMTIDEN SKAL MØDESTEDERNE IKKE ALENE LEVERE RAMMER OG LOGISTIK – MØDESTEDERNE SKAL I HØJERE GRAD VÆRE RÅDGIVERE OG VIDENLEVERANDØRER.**
- Dialogen med udvalgte danske kunder har givet input til nogle elementer i fremtidens mødekoncept (se boks). De vigtigste punkter i relation til udvikling af et smartere mødeprodukt er: At forstå ideer og ønsker (kunne gå ind i kundens univers og være stifinder, sparringspartner) samt have viden om, hvordan voksne lærer (have en professionel platform og en værktøjskasse).

Mødekøberes krav

Kunden i centrum: Alle kunder forventer at være i centrum. Vil stedet ikke lytte finder man et andet sted med det samme.

Arrangementet i centrum: Mødestedet skal have fokus på alle aspekter af mødeproduktet. Det nytter ikke alene at fokusere på enkeltstående elementer i arrangementet. Man skal tage ansvar for helheden.

Fleksibilitet Hele personalet skal kende arrangementet og træde til, når "umulige" opgaver skal løses. Ofte ved man ikke på forhånd, hvad der kan blive behov for. Mødested og arrangør skal "løfte i flok".

Forstå ideer og ønsker: Hvis en ide ikke umiddelbart kan lade sig gøre eller et behov ikke kan opfyldes, så skal man komme med alternativer. Mødestedet skal lytte til arrangøren, spørge ind til arrangementet, tænke sammen med arrangøren og på alle niveauer være en aktiv deltager i hele arrangementsprocessen.

Viden om hvordan folk lærer: Det er ikke nok at tænke i rammer. Mødesteder skal være sparringspartnere for arrangører, når det gælder læringsmetoder m.v. Mødestedet skal være medskabende og forudseende mht. detaljer og helhed i totaloplevelsen.

Energi, spontanitet og troværdighed: Mødesteder skal være fulde af energi og dermed give energi til deltagerne. Deltagerne skal blive grebet, løftet og trukket med. Stedet, arrangementet og deltagerne skal "passe sammen" ("det må ikke virke for arrangeret").

Kilde: Temaseminar om Fremtidens Mødekoncept; Martin Bender, 3. Dimension, Esben Ørberg, Danmarks Journalistforbund, Mikkel B. Rasmussen, Økonomi- og Erhvervsministeriet samt Kirsten Christiansen, BUPL.

- I eksekveringen er det vigtigt at kunne give det enkelte arrangement det fornødne fokus, være fleksibel og energisk [her er der sådan set intet nyt]

Succesfaktor 5. Skalerbart

- **RESUME: KONCEPTET SKAL KUNNE MASSEPRODUCERES OG SAMTIDIG VÆRE FLEKSIBELT (KUNNE RULLES FREM OG TILBAGE INDEN FOR FACILITETENS RAMMER).**
- Erhvervspartnerne er professionelle virksomheder, der lever af at producere møder 24 timer i døgnet, 365 dage om året og for fle-res vedkommende på en række forskellige mødesteder (i kæden).
- Fremtidens mødekoncept skal kunne "udrulles" i stor skala.

Succesfaktor 6. Med givne faciliteter

- **RESUME: KONCEPTET SKAL KUNNE PRODUCERES INDEN FOR RAMMERNE AF DE EKSISTERENDE FACILITETER. FORSKELLIGE FORMER FOR MODIFICERING ELLER "REDESIGN" AF EKSISTERENDE FACILITETER KAN KOMME PÅ TALE, MEN DET ER DE EKSISTERENDE STEDER, DER SKAL BRUGES. OG STEDERNE SKAL FLEKSIBELT KUNNE "STILLES TILBAGE" TIL TRADITIONELLE MØDER.**
- Fremtidens mødekoncepter skal kunne rummes i eksisterende faciliteter
- Fremtidens mødekoncepter skal fleksibelt kunne applikeres i de eksisterende mødefaciliteter; man skal med få omkostninger kunne "omstille" møderum frem og tilbage mellem traditionelle og nye mødekoncepter
- Under disse forudsætninger er der også enighed om, at der skal udvikles nogle konkrete/ rumlige/ fysiske "ikoner" for fremtidens mødekoncepter

Succesfaktor 7. Varig fordel

- **RESUME: DET SKAL VÆRE SÅ VANSKELIGT SOM MULIGT, AT KOPIERE KONCEPTET. VI SKAL BYGGE PÅ GIVNE RESSOURCER OG STYRKER, SOM GIVER OS SÆRLIG TROVÆRDIGHED OG KONKURRENCEFORDEL.**
- Danmark står stærkt på læringsområdet; den styrkeposition skal mødeindustrien koble sig på; det giver troværdighed.
- Se også appendiks 3 om høj udbredelse af nye organisationsformer i Norden.

Kapitel 3. Et smartere mødeprodukt

I dette kapitel præsenteres resultaterne af en række yderligere analyser gennemført i regi af projektet for nærmere at afdække mulighederne for udvikling af et smartere mødeprodukt (jf. kapitel 2 en af succeskriterierne for fremtidens mødekoncepter):

- **Et smartere mødeprodukt:** Konceptet skal have et øget indhold af viden (rådgivning). I fremtiden skal mødestederne ikke alene levere rammer og logistik – mødestederne skal i højere grad være rådgivere og videnleverandører.

De gennemførte analyser omfatter:

- Fokusgruppe med 7 danske kunder (udpeget af erhvervspartnerne) den 04-09-2003 i København.
- Fokusgruppe med 6 MPI "chapter leaders" fra Tyskland, Storbritannien, Danmark og Schweiz den 12-09-2003 i Luxembourg.
- Fokusgruppe med 7 medarbejdere fra erhvervspartnerne (alle med betydelig kundekontakt) den 16-09-2003 i København.
- En mailbaseret spørgeskemaundersøgelse blandt ca. 550 Nordeuropæiske medlemmer af MPI gennemført af MPI i juli-september 2003 (incl. en rykkerrunde for at sikre yderligere svar). Undersøgelsen blev besvaret af 66 svarende til en svarprocent på 12%.
- En telefonbaseret spørgeskemaundersøgelse blandt corporate buyers i hhv. Tyskland (200 besvarelser) og Storbritannien (135 besvarelser).

3.1 Fokusgrupper

Mødets succesfaktorer

Fokusgrupperne identificerede de faktorer som erfaringsmæssigt ligger bag et godt møde:

	Internationale kunder	Danske kunder	Medarbejdere
<i>Det fysiske mødeprodukt</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Det basale er ofte ikke i orden 	<ul style="list-style-type: none"> - Indretning skal give velvære - IT, AV, EDI skal fungere - Rummet skal fungere (lyd, luft, lys m.v.) - Stedet skal ligge godt (centralt og rekreativt) - Sund og lækker mad 	
<i>Mødestedets service</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Involvering af alle funktioner - Vilje til at afvige fra standarden - Professionelt, erfarent, veluddannet personale - Sikkerhed for gennemførelse 	<ul style="list-style-type: none"> - Vær fleksibel; klar det uforudsete - Professionelt, erfarent, veluddannet personale - Sikkerhed for gennemførelse 	<ul style="list-style-type: none"> - Stor fleksibilitet - Høj grad af tryghed
<i>Mødeprocessen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Involver deltagerne - Sørg for at deltagerne lærer noget - Bryd op i grupper - Rigeligt med pauser - Tiltræk de rigtige deltagere (de der kan skabe et godt møde) 	<ul style="list-style-type: none"> - Indlæg små afbrydelser (info, underholdning m.v.) 	
<i>Dialog ml. arrangør og mødested</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Én kontaktperson - Afstemme forventninger - Matche kundens kompetencer (arrangør er som regel mere erfaren end stedet) - Stedet skal checke/ spørge om alt det vigtige - Stedet skal rådgive om sammenhæng ml. rammer og indhold - Stedet skal udfordre og være kreativt 	<ul style="list-style-type: none"> - Én kontaktperson - Lyt til kunden - Spørg ind til kundens behov 	<ul style="list-style-type: none"> - Matche kundens kompetencer (steder er som regel mere erfarne end arrangører) - Forstå kundens ideer og tænke videre selv - Komme med forslag der kan øge omsætningen på den enkelte kunde - Komme med forslag der kan styrke kundens udbytte

En vigtig observation fra fokusgrupperne var, at kunderne fortsat har stor "kritisk opmærksomhed" omkring de basale egenskaber ved mødestedet og mødestedets service, mens medarbejdernes opmærksomhed i høj grad vedrører samspillet med kunden både i købs og leverancesituationen.

Det var også en vigtig observation, at begreber som fleksibilitet, imødekommenhed og dialog for medarbejderne praktisk talt alene vedrørte de fysiske rammer for mødet, så havde kunderne opmærksomheden rettet mod både rammer og indhold.

Hvad kan mødestederne gøre for at styrke dialogen med arrangører?

Fokusgrupperne arbejde videre med eksempler på og forslag til forbedring af dialogen mellem mødested og arrangør. Hovedresultaterne er sammenfattet i nedenstående boks:

<i>Internationale kunder:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Den basale viden om at tilrettelægge og designe møder er alt for ofte ikke til stede • Konferencefunktionen bør være mere attraktiv (karrierevej, uddannelse m.v.) • Giv konferencemedarbejderne råderum til at være fleksible og kreative • Partnerskab mellem arrangør og mødested; stedet skal bruge tid på og dermed investere i arrangementet
<i>Danske kunder:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle: Vi har <i>aldrig</i> været ude for at stederne har udfordret os og vore arrangementer • Stedet skal komme med forbedringsforslag til arrangementet – tips og gode råd er velkomne! • Stedet kan holde evalueringsmøder for flere kunder sammen • Nye mødeformer må ikke blive dyrere • Stederne bør samle konkrete eksempler og erfaringer fra tidligere arrangementer og dele dem med nye kunder • Alt for mange steder har slet ikke relevante informationer i en søgbar form (via nettet) • Mange hoteller bør droppe mødefunktionen – de magter det ikke • Brug "voksne" kvinder i konferencefunktionen – de kan rumme ændringer og besværligheder • Lad være med at tale kunderne efter munden • Vend fokus fra "det vi har" (faciliteter m.v.) til "det vi kan" (muligheder og resultater)
<i>Medarbejdere:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle: Det er <i>meget</i> sjældent, vi udfordrer kunden på indholdet af arrangementet • Man skal passe på med at blande sig i indholdet • Udvikling af konceptløsninger illustrerer nye muligheder og ideer for kunderne • Det kan være svært at få (ordentlig) ordentlig kontakt til mødelederen • "Jeg er ikke klædt på til at spørge ind til indholdet" (alle nikker samtykkende) • Vi bliver primært bedt om ideer til pauserne • Det ville være godt med nogle argumenter overfor kunden i forhold til at "blande sig i indholdet" • Det er sjældent vi formulerer målsætninger på forhånd sammen med kunden • Vi giver kun feed back til kunder, som vi kender <i>rigtig</i> godt – og så som regel helt uformelt

Hovedindtrykket er igen, at der fra kundeside udtrykkes stor interesse for mere og bedre rådgivning m.v. fra stedernes side omkring arrangementers indhold. Her udtrykkes til gengæld stor forsigtighed på medarbejderside.

3.2 MPI spørgeskemaundersøgelse

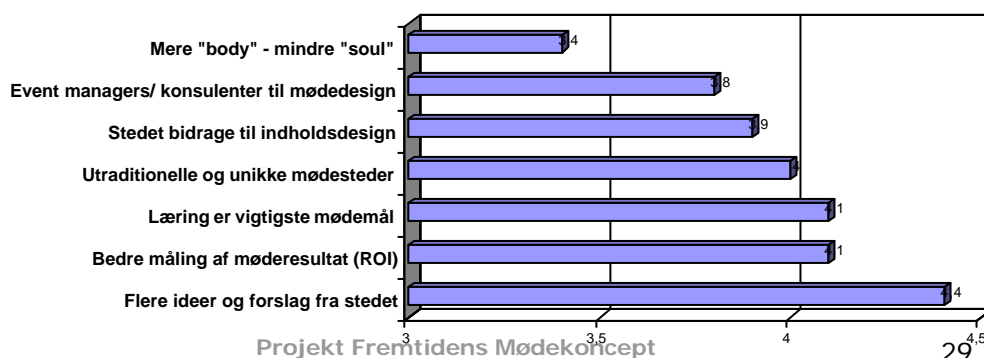
Spørgeskemaundersøgelsen testede en række antagelser, som vi på baggrund af den generelle research forventede, ville kendetegne den "nye" efterspørgsel på mødemarkedet.

Undersøgelsen synes især at bekræfte ét af hovedindtrykkene fra fokusgrupperne: *At mødestederne gerne må være udfordrende i forhold til arrangørerne.*

Enighed i følgende udsagn; 1 er "helt uenig"; 5 er "helt enig"

<i>In general: Managers, sales and service staff at venues should be more capable of challenging meeting planners with new ideas and opportunities.</i>	4,4
<i>Concerning next year: My managers/ clients will expect me to produce much more accurate accounts for the benefits (return on investment) arising from the meeting budget</i>	4,1
<i>Concerning next year: If I should argue for additional meeting budgets learning objectives would be of key importance?</i>	4,1
<i>In general: Increasingly we are looking for untraditional, innovative meeting venues.</i>	4,0
<i>In general: Venues should enhance their services from just "supplying the logistics" into proactively contributing to the "content design"</i>	3,9
<i>In general: Venues should offer meeting planners a network of "learning professionals" (creative people, facilitators, psychologists, etc.) where inputs for event design could be sourced.</i>	3,8
<i>Concerning next year: I expect to spend a larger proportion of the total meeting budget on the content of the meetings, and a smaller proportion of the total meeting budget on facilities, food & beverage, entertainment, etc.</i>	3,4

Test af 7 parametre i "det nye møde" (66 agenter og planners, Nordeuropa)



3.3 IMO-analyser

De gennemførte analyser i Tyskland og Storbritannien testede 8 parametre i fremtidens møde (udvalgt på grundlag af den gennemførte desk research som beskrevet i kapitel 1):

1. I dag fokuserer købere primært på lave omkostninger og effektiv logistik når de vælger mødested
2. Kultur og underholdning har voksende betydning for arrangører
3. I dag er købere mere interesseret i utraditionelle og unikke mødesteder
4. Købere beder hyppigere om nye medier og teknologi
5. Købere bruger oftere event managers eller konsulenter til møde-design
6. Købere bruger oftere mødesteder med unik indretning eller arkitektonisk kvalitet
7. Købere bruger oftere nye måder at organisere mødet for at øge videndeling, kreativitet, dialog, networking og interaktion
8. Købere bruger oftere mødesteder og -koncepter som matcher deres virksomhedsidentitet og brandingværdier

Resultaterne fra de to lande er meget modsatrettede. I Storbritannien skiller 3 parametre sig ud som de hyppigst nævnte:

- Købere beder hyppigere om nye medier og teknologi (I Tyskland er denne parameter vurderet lavest af alle)
- Købere bruger oftere nye måder at organisere mødet for at øge videndeling, kreativitet, dialog, networking og interaktion
- Købere bruger oftere mødesteder og -koncepter som matcher deres virksomhedsidentitet og brandingværdier

I Tyskland er én parameter suverænt den hyppigst nævnte;

- Købere bruger oftere event managers eller konsulenter til møde-design (denne parameter er i Storbritannien vurderet næst lavest)

3 andre parametre nævnes også hyppigt:

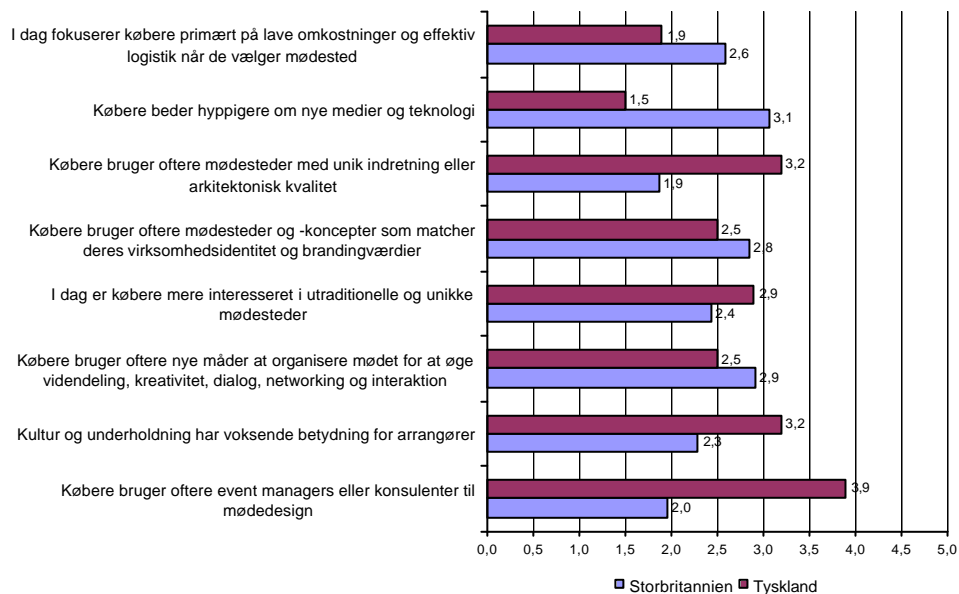
- Kultur og underholdning har voksende betydning for arrangører
- Købere bruger oftere mødesteder med unik indretning eller arkitektonisk kvalitet
- I dag er købere mere interesseret i utraditionelle og unikke mødesteder

Resultaterne fremgår af nedenstående tabel og figur:

**Temarapport:
Fremtidens efterspørgsel**

Mødekøberes (corporate buyers) vurdering af 8 parametre i fremtidens møde, Storbritannien og Tyskland

	UK (base; 135)	Tyskland (base; 200)
Købere bruger oftere event managers eller konsulenter til mødedesign	2,0	3,9
Kultur og underholdning har voksende betydning for arrangører	2,3	3,2
Købere bruger oftere nye måder at organisere mødet for at øge videndeling, kreativitet, dialog, networking og interaktion	2,9	2,5
I dag er købere mere interesseret i utraditionelle og unikke mødesteder	2,4	2,9
Købere bruger oftere mødesteder og -koncepter som matcher deres virksomhedsidentitet og brandingværdier	2,8	2,5
Købere bruger oftere mødesteder med unik indretning eller arkitektonisk kvalitet	1,9	3,2
Købere beder hyppigere om nye medier og teknologi	3,1	1,5
I dag fokuserer købere primært på lave omkostninger og effektiv logistik når de vælger mødested	2,6	1,9



Kilde: NFO Infratest Travel, Tourism, and Transportation 2003. Analyse udført for projekt International Marketing Oresund, IMO.

Appendiks 1. Definitioner og nøgletal

Definitioner

Begrebet *møde* bruges i denne rapport som en samlebetegnelse for den turisme, der følger af placering af møder, kurser, belønningsrejser (såkaldte incentives), konferencer, kongresser, messer, udstillinger samt faglige studierejser i Danmark.²¹

Konsulentfirmaet HSV har skitseret en række mødetyper med tilhørende karakteristika.

Tabel 1. Mødetyper

Mødetype	Deltagerantal	Hovedformål	Behov for faciliteter	Typisk mødested
Firmamøde	Under 100 (gennemsnit ca. 50)	Træning, udveksling af information	Mødeplads, restaurant	Hotel, konferencecenter, møderum i kongrescenter
Konference	50 – 2.000	Udveksling af information	Mødeplads, brakeout-rum, spisesal	Hotel, konferencecenter, møderum i kongrescenter
Kongres	500 – 2.000	Udveksling af information	Mødeplads, brakeout-rum, spisesal	Hotel, konferencecenter, kongrescenter
Kongres med udstilling	2.000 – 20.000	Udveksling af information, salg	Mødeplads, brakeout-rum, spisesal, udstillingsrum	Kongrescenter
Fagmesser	2.000 – 50.000	Salg	Brakeout-rum, udstillingsrum	Kongrescenter, messecenter
Offentlige udstillinger	10.000 – 150.000	Salg og markedsføring	Udstillingsrum	Kongrescenter, messecenter

Kilde: HSV, 2003

²¹ MICE alliancen, 2002.

Nøgletal

Danmarks Turistråds tilbagevendende turistanalyser (TØBBE) giver en række nøgletal for den danske møde- (MICE-)industri. Nøgletallene er rekapituleret i boks 2.

MICE i Danmark ifølge TØBBE

Årlig omsætning (2000/2001): 3,2 mia. kr.

Årlig værditilvækst (2000/2001): 2,4 mia. kr.

Antal fuldtidsbeskæftigede (2000/2001): 7.200

Årligt antal overnatninger (2000/2001): 2 mio.

Gennemsnitligt døgnforbrug (2000/2001): 1550 kr.

Vigtigste markeder målt på antal overnatninger (2000/2001): 77% Danmark, 20% Sverige, Norge, Tyskland og Storbritannien og 3% øvrige markeder.

Vigtigste segmenter målt på antal overnatninger (2000/2001): 59% kurser, 13% firmamøder og belønningsrejser, 11% danske kongresser/ konferencer, 8% faglige studieture, 7% internationale kongresser samt 3% messer/ udstilling.

Kilde: MICE alliancen, 2002

Målt på antallet af arrangementer er Danmark ifølge Union of International Associations (UIA) nr. 17 på listen over verdens værtslande for internationale foreningskongresser. København er nr. 7 på listen over verdens værtsbyer for internationale foreningskongresser.

På grundlag af data fra ICCA har konsulentfirmaet HSV opgjort Københavns position i det internationale mødemarked i forhold til de vigtigste konkurrentbyer.

Københavns internationale position, gennemsnit for 1998-2001

By	Gennemsnitligt antal møder	Gennemsnitlig mødestørrelse	Gennemsnitligt antal deltagere	Gennemsnitlig varighed (dage)
Amsterdam	45	1.115	50.000	4,4
Barcelona	45	910	40.000	4,1
Berlin	41	1.449	59.000	4,4
København	58	517	29.000	3,9
Hamburg	11	1.099	12.000	4,7
Malmö	2	772	2.000	4,8
Nice	17	1.650	27.000	4,1
Stockholm	42	796	32.000	4,1
Wien	64	720	44.000	4,2

Kilde: HVS, 2003 baseret på data fra ICCA

København tiltrækker relativt mange møder (kun overgået af Wien), men møderne i København er relativt små (mindst af alle byer) og relativt korte (kortest af alle byer).

Ifølge HSV kunne København klare sig bedre, hvis kongresfaciliteterne blev forbedret (især er der behov for bedre breakout muligheder). Et

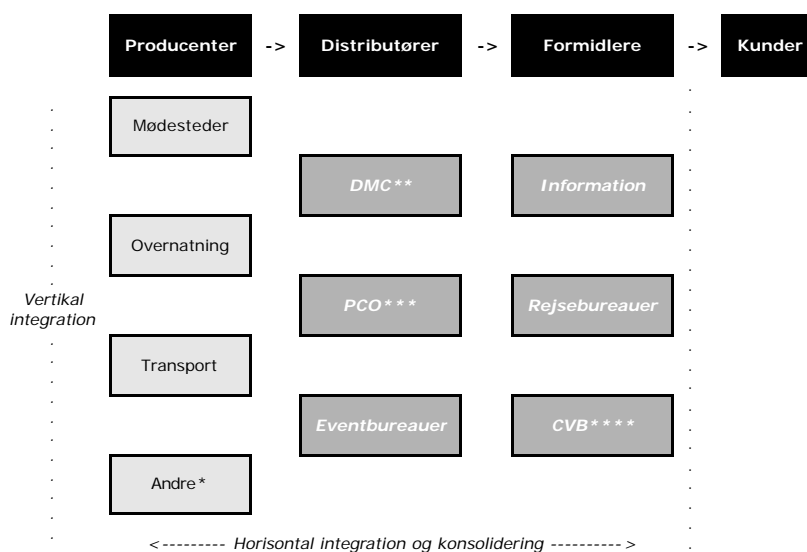
mindre panel af mødekøbere (n=31), som HSV har spurgt, rater nemlig København blandt de mest attraktive mødedestinationer (kun overgået af Barcelona og Wien). Mødekøberne giver København høje point for renhed, trafikal tilgængelighed, sikkerhed og kulturtilbud. Lavest point får København for klima og priser.

MICE-erhvervet i Danmark

Som illustreret i figur 1 omfatter MICE-erhvervet en vifte af producenter, distributører og formidlere.²² Der har historisk været en relativt klar arbejdsdeling mellem spillerne i erhvervet. Sådan er det ikke længere. Vertikal og horisontal integration har gjort grænserne mere flydende.

[indsæt eksempler: 1) fx hotellernes egne mødepakker indebærer at hotellerne selv går ind i DMC-virksomhed, 2) eventbureauer er udtryk for brancheglidning fra marketing ind i mødeerhvervet, 3)]

Figur 1. Model over MICE-erhvervet



* Restauranter, shopping, AV-leverandører, forderagsholdere o.m.a.

** Destination Management Companies: Servicevirksomhed i fbm. mødelogistik

*** Professional Congress Organizers: Servicevirksomhed i fbm. mødelogistik, mødeplanlægning m.v.

**** Forskellige typer af kollektive salgs- og forespørgselsservices. Både halvoffentlige erhvervsturismenetværk (fx Meeting Place Wonderful Copenhagen og KongresBureau Fyn) og private bookingselskaber (fx FDK).

Kilde: Egen tilpasning efter European Commission, 2003

De danske mødevirksomheder kan groft inddeles i fire hovedgrupper:

- *Større konferencecentre og konferencehoteller*: Danmark har et mindre antal [indsæt: anslået antal] konferencecentre og konference-

²² Eller på engelsk "facilitators".

hoteller med kapacitet til større møder og med både mødelokaler, værelser og restaurant under ét tag.

- *Større konferencecentre uden overnatningstilbud:* Danmark har også et mindre antal professionelle konferencecentre med kapacitet til store møder og udstillinger (fx Bella Center).
- *Større utraditionelle mødesteder:* Danmark har endvidere et stort antal mødesteder, som ikke – eller kun i begrænset omfang – har møder som kerneforretning, men som i disse år oplever voksende interesse fra mødekøbere, fordi de i en eller anden forstand repræsenterer noget unikt (fx Øksnehallen og Arkitektskolen).
- *Små mødesteder:* Endelig findes der i Danmark en meget stor underskov af små mødesteder.

Det er kun et lille udsnit af de danske mødesteder, som har den fornødne tilgængelighed, volumen, professionalisme og økonomiske styrke til at operere proaktivt og internationalt. Størstedelen af det danske mødeerhverv er alene orienteret mod hjemmemarkedet og/ eller agerer som hovedregel reaktivt i forhold til efterspørgslen.

Selv blandt de store danske mødeprodukter er der en tendens til at sætse mest på hjemmemarkedet. Føromtalte studie af Københavns internationale position som kongresby²³ dokumenterer således, at Københavns kongrescenter (Bella Center) tiltrækker færre kongresser end centrene i konkurrentbyerne.

I forhold til konkurrentdestinationerne har København og Danmark et relativt stort antal DMC'er og PCO'er. Samtidig er flere eventbureauer på vej ind i markedet.

²³ HVS Convention, Sports & Entertainment Facilities Consulting, February 2003: Copenhagen Congress Study, udarbejdet for Wonderful Copenhagen.

Appendiks 2. Generelle trends i rejseindustrien

I en ny rapport udarbejdet af Price Waterhouse Coopers for Europa Kommissionen opregnes de vigtigste megatrends og hovedudfordringer for europæisk turisme:

Trends og udfordringer i europæisk turisme

Megatrends	Hovedudfordringer
A. Politiske rammebetingelser: Voksende internationalisering af turisme øger behov for kvalitetssikring	1. Kvalitetssikring: Flere og bedre internationale kvalitetssikringssystemer – enten frivilligt eller lovgivningsbestemt.*
B. Økonomiske rammebetingelser: Øget konkurrence fra globale rejsekoncerner.	2. Integration: Integration mellem producenter (attraktioner, transportører, overnatning m.v.) og rejsearrangører får vital betydning. Rejsende forventer ét sammenhængende produkt.
C. Miljømæssige rammebetingelser: Miljø bliver sammen med pris og kvalitet de afgørende konkurrenceparametre.	3. Bæredygtighed: Flere og bedre miljøstyringssystemer. Ethiske elementer får større betydning.
D. Sociale rammebetingelser: Voksende velstand og øget rejsehyppighed medfører større krav til kvalitet og individualisering.	4. Differentiering: Små og mindre producenter skal differentiere sig fra de globale rejsekoncerner. 5. Menneskelige ressourcer: Mere krævende kunder og større knaphed i udbuddet af arbejdskraft skaber behov for en ny tilgang til menneskelige ressourcer.
E. Teknologiske rammebetingelser: Øget konkurrence skaber pres for omkostningsreduktioner via investeringer i ny teknologi.	6. Internet: Globale spillere vil investere kraftigt i "det virtuelle rejsemarked" for at nedbringe distributionsomkostninger. 7. Videndeling: Internettet åbner næsten uanede muligheder for videndeling, læring m.v.

* Kvalitetssikring er ét af de områder, som EU Kommissionen prioriterer meget højt i disse år. Målet er at nedbringe transaktionsomkostninger og udvikle en gennemslagslig europæisk indre marked for turismeprodukter.

Kilde: European Commission, 2003

Appendiks 3. Udbredelse af nye fleksible organisationsformer i ind- og udland

Det er væksten i videnbaseret produktion og nye fleksible organisationsformer, der driver den øgede efterspørgsel efter nye lærende mødeformer. I takt med at videnarbejdet vinder frem mødes man oftere og på nye steder, for innovation og nytænkning udvikles altid i interaktion.

Udbredelsen af nye fleksible organisationsformer er derfor en væsentlig indikator for udviklingen i den potentielle efterspørgsel efter "kreative og lærende" møder.

En ny analyse fra EU Kommissionen (oktober 2002) har kortlagt udbredelsen af fleksible organisationsformer i EU. Der findes ingen universel definition på de nye organisationsformer, men der er enighed om, at nye organisationsformer er mest effektive, når de implementeres som et samlet "system" af nye sammenhængende processer og procedurer. I analysen defineres et sådant "system" ud fra følgende 9 kriterier:

<i>The way in which work is organised within operational activities</i>	<i>The way in which work is co-ordinated across the organisation</i>	<i>The supporting Human Resource Management policies</i>
<p>1. <i>Semi-autonomous work teams:</i> Team members decide jointly how work is carried out, are responsible for solving operational problems, are accountable for achieving agreed targets, sometimes choose their own leaders.</p> <p>2. <i>Multi-skilling:</i> Team members are trained to carry out more than one task within the team.</p> <p>3. <i>Job Rotation:</i> Team members regularly alternate between different tasks.</p>	<p>4. <i>Non-hierarchical:</i> Decision-making is decentralised and pushed to down to the lowest possible level.</p> <p>5. <i>Information Flow:</i> Detailed performance information is made available to semi-autonomous on a regular basis.</p> <p>6. <i>Team/ Management Interaction:</i> High levels of employee participation are used, including regular meetings between team members and business managers to discuss performance.</p> <p>7. <i>Performance Measurement:</i> A range of financial and non-financial measures is used to measure performance.</p>	<p>8. <i>Investment in training:</i> All team members receive regular off the job training paid for by the company. The training covers both job specific and general skills such as problem solving, team working, etc.).</p> <p>9. <i>Reward Systems:</i> An important element of the pay of team members depends on individual or team performance.</p>

På baggrund af disse kriterier inddeler analysen virksomheder i tre grupper:

1. *Ikke-brugere*: Der ikke er opmærksomme på nye organisationsformer.
2. *"Traditionelle" brugere*: Der kun har implementeret enkelte elementer af "systemet".
3. *"System"-brugere*: Der har implementeret det samlede system af nye organisationsformer.

En survey blandt private og offentlige virksomheder i hele EU (med i alt 800 besvarelser) giver en række væsentlige fingerpeg om udbredelsen af nye organisationsformer:

- 60% af alle organisationer med flere end 50 ansatte er brugere af nye organisationsformer; 50% af alle er "traditionelle" brugere mens 10% af alle er "system"-brugere.
- Nye organisationsformer er mest udbredt inden for service (både offentlig og privat); her er næsten $\frac{3}{4}$ af virksomhederne brugere. Inden for industrien er ca. $\frac{1}{2}$ af virksomhederne brugere. Privat service har den største andel af "system"-brugere (17% af alle private servicevirksomheder), efterfulgt af industri (9% af alle industrivirksomheder) og offentlig service (kun ca. 5%).
- Nye organisationsformer er lidt mere udbredt blandt større virksomheder (66%) end blandt mindre (59%) og mellemstore (61%) virksomheder.
- Landene imellem er der betydelige forskelle: Nye organisationsformer er mest udbredt i de nordiske lande (73% af alle er brugere; ca. 35% er "system"-brugere) og mindst udbredt i Benelux (53% af alle er brugere). Spanien og Italien ligger også relativt højt, mens brugerandelen er lavere i Tyskland, Frankrig og Storbritannien/ Irland.

Temarapport:
Fremtidens efterspørgsel

En ældre analyse (data fra 1993-1995) af udbredelsen af fleksible virksomheder i Danmark giver et interessant billede af udbredelsen af fleksible (her kaldet dynamiske) virksomheder på tværs af ressourcerområder:

Ressourceområde	Jylland-Fyn			Hovedstadsregionen		
	Statisk	Delvis		Statisk	Delvis	
		dynamisk	Dynamisk		dynamisk	Dynamisk
Fødevarer	88	117	95	112	120	45
Møbler/ beklædning	100	97	105	95	97	114
Turisme	126	97	55	88	151	41
Bygge/ bolig	128	83	68	140	77	59
IT/ kommunikation	42	109	200	74	91	164
Transport	140	77	59	121	106	50
Energi/ miljø	30	94	250	116	117	41
Medico/ sundhed	49	146	127	30	143	168
Øv service	72	120	123	77	111	127
I alt, indeks	100	100	100	100	100	100
I alt, procent	43%	35%	22%	43%	35%	22%

Kilde: Egne beregninger efter særkørsler på DISKO-oplysninger vist i Erhvervsministeriets Jylland-Fyn-redegørelse, kapitel 6.

Analysen viser, at nogle ressourcerområder skiller sig ud som langt mere fleksible end de øvrige ressourcerområder. Det gælder primært IT/ Kommunikation og medico/sundhed.

Appendiks 4. Mødekøberens kalkule

I en artikelserie tilbage i 1997-1998²⁴ præsenterede MPI i et koncept for *Meeting ROI* (Return on Investment).²⁵

Afkastet af møder

*Why do we need this meeting?*²⁶

ROMI defineres bredt som mødets effekt (impact) på organisationen eller for-eningen. Her tænkes på strategiske effekter: Hvordan bringer mødet organisa-tionen tættere på organisationens mål?

5-trins metode

Der foreslås en 5 -trins metode til måling og formidling af ROMI:

1. Identifikation af kunder/ interessenter (bl.a. arrangører, sponsorer, del-tagere, leverandører)
2. Fastlæggelse af mødets formål (goals)
3. Opstilling af konkrete mål (objectives) for formålet (**s**pecific, **m** measur-able, **a**ttainable, **r**elevant, and **t**ime-based = **SMART**)
4. Design af et innovativ og spændende indhold
5. Opfølgning på mødets målopfyldelse

Design

Udfordringen er at formidle hovedbudskaber og læringslementer på en kreativ, motiverende og effektiv måde. Det kræver prioritering af indholdet. Spørg de væsentligste stakeholders, hvad de ønsker at deltagerne skal:

1. *Vide*: Det kan man som regel opnå gennem mødemateriale udsendt på forhånd. Kernelementer kan "genopfriskes" på mødet.
2. *Huske*: Voksne relaterer indhold til deres egne erfaringer; de vil huske information, som de aktuelt har brug for (men der er også stor forskel; nogle lærer via erfaring og interaktion; andre via analyse). Tænk Adult Learning!
3. *Gøre*: Tænk edutainment! Tænk Moments of Truth!

Målopfyldelse

Der foreslås følgende målområder (med ex på tilhørende indikatorer)²⁷:

1. Økonomi
 - Besøgstal på udstillinger
 - Annoncesalg
 - Sponsorships
 - Sparede omkostninger sammenlignet med alternativt møde
2. Læring

²⁴ The Digital Edition

²⁵ Artiklerne var forfattet af Hugh K. Lee, president i firmaet FusionProductions <http://www.fusionproductions.com/>.

²⁶ "Meeting professionals must demonstrate their value to their organization as well as the value of their meetings. This does not mean that you must become a statistician or earn a MBA. It does mean however, that you develop the skills to articulate your organization's goals and the needs of your stakeholders and find innovative solutions."

²⁷ Jeg har selv digtet videre! Målområderne er lige efter balanced scorecard!

Temarapport:
Fremtidens efterspørgsel

- Hvor effektiv var træningen?
 - Hvor effektivt blev emnerne afdækket?
 - Hvor mange nye kontakter blev skabt?
 - Hvor værdifulde vurderes de nye kontakter at være?
 - Evne til at gengive vision/ strategi
3. Interne processer
- Forstod deltagerne mødets processer fx omkring prisuddelinger, nomineringer m.v.
4. Kundebehov (deltagerbehov)
- Var deltagerne tilfredse med mødets format?
 - Hvilket salg blev genereret via deltagelsen og den øgede awareness?

Referencer

Copernicus, December 2000: The Commoditization of Brands and Its Implications for Marketers.

Edward G. Polivka, Professional Meeting Management.

European Commission, 2002: New Forms of Work Organisation: The Obstacles to Wider Diffusion.

European Commission, 2003: Structure, performance and competitiveness of European tourism and its enterprises. Directorate-General for Enterprise.

Fast Company, February 2003: Desire: Connecting With What Customers Want.

Flemming Madsen: Giving Your Attendees What They Deserve, i Executive Update.

Hotel Online, 2002: Ten Meeting Industry Trends for 2003 – Observed by Benchmark Resorts, Hotels & Conference Centers

HVS Convention, Sports & Entertainment Facilities Consulting, February 2003: Copenhagen Congress Study, udarbejdet for Wonderful Copenhagen.

The International Congress and Convention Association: xxx

IMHI (Cornell University Essec): xxx

International Society of Hospitality Consultants: xxx

MICE alliancen, 2002: Strategi- og handlingsplan 2003-2005.

Minitel, August 2002: The European Meetings and Incentives Industry.

MPI Foundation, July 2000: Creating the Vision - New Rules, New Tools, and New Roles for Meeting Professionals.

MPI Foundation, May 1998: Making Meetings Work. An Analysis of Corporate Meetings.

MPI Foundation, September 2000: Who Attends Association Annual Meetings ... and Why?

MPI/ American Express, 2003: Futurewatch 2003

Price Waterhouse Coopers, 2001: New Europe and the Hotel Industry.

Reed Travel Exhibitions, (Rob Davidson), May 2003: The EIBTM 2003 Industry Trends & Market Share Report.

The Meeting Professional Digital Edition, November 1997, January, 1998, March 1998, May 1998, July 1998 (artikelserie om ROI)

Union of International Associations: International Meetings, survey 1985, 1993, 2002

www.hospitalitynet.org

www.lodgingmagazine.com

www.mpiweb.org

www.themeetingprofessional.org