

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA
Progetto QUA_SI
Corso di Dottorato in Società dell'Informazione



EVENTI E CONGRESSI PER LO SVILUPPO URBANO

Tutor: chiar.^{mo} prof. Guido Martinotti
Sociologia Urbana

Tesi di dottorato di:

Stefano FORBICI
Matricola n° 725000

Ciclo XXIV

Anno Accademico 2011/2012



*A mio padre,
che ha vissuto per darmi la possibilità
di essere quello che sono*



Ringrazio Davide Diamantini per l’aiuto e i consigli durante la stesura di questo lavoro, Elisa Giovanelli per la collaborazione nel contattare aziende e università e mia madre per il sostegno morale.

INDICE

Sommario

1	INTRODUZIONE	6
2	LE POLITICHE TERRITORIALI	9
2.1	Politiche culturali	9
2.1.1	<i>Genesi e situazione odierna</i>	9
2.1.2	<i>Il ruolo della cultura nella città contemporanea</i>	13
2.2	Riqualificazione urbana	16
3	MARKETING TERRITORIALE, CITYBRANDING, EVENTI	23
3.1	Il concetto di immagine applicato al territorio	25
3.2	Branding	27
3.3	Promuovere un territorio: flagship project e grandi eventi	32
3.4	Grandi eventi: azioni di marketing territoriale e riqualificazione	35
3.4.1	<i>Torino e Genova: l'evento come strumento di citybranding</i>	37
3.4.2	<i>Effetti sul territorio e legacy del grande evento</i>	40
4	I VIAGGI DI LAVORO:	46
4.1	Premessa: i dati presi in esame	47
4.2	Turismo business	51
4.2.1	<i>Il quadro macroeconomico</i>	53
4.2.2	<i>Turismo business: il contesto internazionale</i>	54
4.2.3	<i>Turismo business: il contesto nazionale -</i>	55
4.2.4	<i>Il mercato domestico</i>	67
5	IL TURISMO CONGRESSUALE E MICE	70
5.1	Una introduzione	70
5.2	Definizione	72
5.3	Attori, target	77
5.4	I convention bureaux	79
5.4.1	<i>Cenni storici</i>	79
5.4.2	<i>Definizione, caratteristiche e finalità dei convention bureaux</i>	80
5.4.3	<i>Vantaggi e limiti dei convention bureaux</i>	81
5.5	La destinazione e la location:	83
5.5.1	<i>Dinamiche di scelta</i>	87
5.5.2	<i>Centri congressi: criticità di una location</i>	90

6	MERCATO E ANDAMENTI DEL SETTORE CONGRESSUALE	92
6.1	Il contesto internazionale	92
6.2	Il contesto nazionale	98
6.3	La location congressuale: trend in atto	110
7	IL SETTORE CONGRESSUALE SECONDO PCO E MEETING PLANNER DELLE UNIVERSITA’ ITALIANE	120
7.1	I PCO: caratteristiche e criticità del mercato congressuale secondo i player italiani	120
7.2	Gli eventi congressuali universitari: caratteristiche e criticità	125
7.2.1	<i>Meeting planner nelle università italiane: opinioni a confronto</i>	125
7.2.2	<i>Caso studio: il “Decennale dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca”</i>	128
8	CONCLUSIONI	130
8.1	L’Italia come destinazione congressuale	131
8.2	I convention bureaux	133
8.3	I Centri congressi	134
9	BIBLIOGRAFIA	137
10	APPENDICE	148
10.1	Note metodologiche alle fonti	148
10.2	Interviste	150

1 INTRODUZIONE

In un momento storico come quello in cui viviamo, dove alla sociologia urbana si aggiungono paradigmi interpretativi e metodologie di indagine, le classi sociali non sono più sufficienti a rappresentare le città, ma devono essere integrate dalle popolazioni (Martinotti, 1993), lo spazio non è più vissuto solo fisicamente, ma si configura come una struttura reticolare (Dematteis, 2001); il concetto di rete diventa il discriminante dell'inclusione sociale (De Leonardis, 2000). Molti autori hanno analizzato come le città attraverso la rilocalizzazione dell'industria pesante abbiano ulteriormente modificato gli spazi fisici determinando dei vuoti da colmare anche a livello simbolico e siano state al centro di nuovi e tumultuosi flussi commerciali che hanno allontanato il management dalla produzione e trasformato le organizzazioni gestionali delle imprese; infatti come spiega anche Saskia Sassen le decisioni sulla produzione sono prese a migliaia di chilometri di distanza (2003). In questo quadro, i processi informativi e comunicazionali divengono i mezzi essenziali di tutte le attività, *in primis* di quella economica. La nuova geografia che si instaura è pertanto quella dei flussi. *"Le relazioni fra città, così come quelle tra territori e imprese, sono quelle di nodi che appartengono a reti tendenzialmente globali e a-spaziali. All'interno di queste reti si moltiplicano le interazioni orizzontali e verticali ben al di là dei legami di prossimità fisica"* (Piselli, 2012).

Il superamento dei confini è oggi inevitabile per il tipo di società nella quale viviamo, una società caratterizzata da ciò che Bauman ha poi specificato con il concetto di glocalismo (2005), dove la sfera locale è un nodo di una rete che ha le dimensioni dell'intero globo. Ambienti culturali e sociali specifici (nazioni, territori, città) condizionano la rete in misura variabile. Le regioni e le località non scompaiono, ma vengono integrate in reti sovraregionali, internazionali (Cooke e Morgan, 1993). Del resto questa tensione tra la sfera locale e quella globale, fatto di cui non si può prescindere nella società attuale, permea anche e soprattutto l'economia mondiale caratterizzando come globali il capitale e la produzione, mentre la manodopera rimane locale.

Ci sono vari aspetti oltre al glocalismo che caratterizzano la società attuale. Cairncross parla di morte della distanza (1997), mentre Castells afferma che il tempo *"lineare irreversibile, misurabile, prevedibile sta andando in frantumi nella*

società in rete, secondo un movimento di straordinario significato storico" (Castells, 2008; p. 495); è l'idea del tempo senza tempo che "si manifesta quando le caratteristiche di un dato contesto, vale a dire il paradigma informazionale e la società in rete, inducono una perturbazione sistemica nell'ordine sequenziale dei fenomeni che accadono in tale contesto" (*ibidem*, p. 528).

In particolare nella sociologia urbana ci sono delle forti conseguenze di questi processi globali e la struttura della città e il modo di studiarla cambia e si arricchisce fortemente. I flussi di merci e persone a livello globale producono la necessità di acquisire informazioni sempre più precise sulle caratteristiche degli spostamenti che si svolgono nello scenario urbano. La facilità degli spostamenti, causata dall'abbattimento dei costi della mobilità, ha rivoluzionato secondo Martinotti le categorie di studio per i flussi urbani introducendo dei prototipi di individui che utilizzano gli spazi comuni a diverso titolo. I primi sono gli abitanti che risiedono nella città, vi consumano e a volte lavorano in essa. Vi sono poi i pendolari che lavorano e consumano in città, ma non vi abitano. Ci sono poi i city user che consumano la città, ma le loro caratteristiche non dipendono né dal lavorare né dall'abitare in città (Martinotti, 1993). Infine anche in ordine cronologico i *metropolitan business man* che non abitano nella città dove lavorano e consumano.

Questi nuovi modi di fruire degli spazi urbani ha spinto i governi locali a promuovere politiche territoriali che adattassero la città a nuove funzionalità. Il cambiamento attuato si è rivolto da una parte a riprogettare gli spazi per nuovi usi e dall'altra a rigenerare le relazioni sociali all'interno della città. La cultura in questo senso ha svolto un ruolo cardine sia come capitale immateriale (idee, valori, conoscenze) (Throsby, 2000; Sacco e Pedrini, 2003), sia come contenuto di molti progetti di riqualificazione dai musei, alle mostre, come ai grandi eventi, questi ultimi mezzi di comunicazione dell'immagine della città che, insieme alle opere architettoniche di forte impatto, sono diventati uno strumento per le città di promuoversi come destinazione soprattutto per quel nuovo target definito dai *metropolitan business man*, che possono rivestire il ruolo di turisti attratti da un'offerta che sia al contempo leisure e business assieme. A tale proposito ci è sembrato attuale svolgere lo sguardo al settore congressuale che da un lato condivide alcune finalità inerenti i grandi eventi e dall'altro costituiscono una delle motivazioni principali dei viaggi d'affari.

Precede la trattazione vera e propria una parte che contestualizza le modalità e gli obiettivi che giustificano la realizzazione di un evento sul territorio e in particolare l'evento congressuale. Si è considerata propedeutica la trattazione delle politiche territoriali declinate in politiche culturali e riqualificazione urbana. Non si poteva ignorare la funzione sociale della cultura sul territorio e le azioni politiche che la promuovono, dato il suo apporto nelle rigenerazioni urbane in cui venga prevista la pianificazione di un evento sia esso culturale o congressuale. In tal senso ci è parso imprescindibile definire cosa si intenda per riqualificazione, le motivazioni

che ne stanno alla base e i suoi obiettivi, dato che esse, sia che prendano la forma dei flagship project sia che siano accompagnate da grandi eventi, hanno tra le loro finalità, quella di promuovere la città in cui hanno luogo. Che vengano chiamate riqualificazioni o rigenerazioni urbane quello che le giustifica è una conversione d'uso e funzione dello spazio urbano, sia a causa della crisi industriale degli anni settanta per città industriali come ad esempio Torino e Genova (casi ampiamente discussi più avanti) sia per migliorare la propria immagine e incentivare investimenti e nuovi flussi turistici, tra i quali naturalmente, quelli di origine congressuale. Data l'importanza della promozione della località viene dedicato un intero capitolo al marketing territoriale e quindi all'immagine e al city branding. Successivamente si passa alla vera e propria trattazione del turismo business descrivendo i trend che lo caratterizzano e poi focalizzando l'attenzione dello studio sull'argomento principe di questa trattazione, il turismo congressuale. Di esso prima si tenta una classificazione dei principali eventi congressuali e successivamente si delineano gli attori che intervengono nel settore. Una parte è dedicata nello specifico ai convention bureaux e alle location, proprio perché vengono attribuiti loro in questo studio dei ruoli determinanti in grado di condizionare tutto il comparto congressuale. All'analisi dei dati sul turismo congressuale segue una parte che raccoglie i risultati di due interviste qualitative in un caso somministrate ai professional congress organizer italiani e nell'altro ai responsabili dell'ufficio convegni di alcune università italiane. L'obiettivo delle interviste è stato quello di cogliere le impressioni che i player possiedono del settore per ciò che concerne la situazione italiana.

Il presente lavoro considera l'evento in generale e nello specifico quello congressuale come rispondente a una duplice funzione nei confronti dello spazio urbano: da un lato promuove la città e contribuisce a cambiare l'immagine percepita di essa, ma dall'altro arricchisce l'offerta turistica del territorio che, nel caso dei congressi, costituisce un'importante risorsa per la città. *"In generale gli eventi aggregativi (quindi anche i congressi¹) sono forme trasversali di promozione delle eccellenze di un territorio e contribuiscono ad un incremento socio-culturale della destinazione stessa"* (Mariotti, Zeni, Pechlaner, 2007, p. 8). L'industria congressuale rappresenta una risorsa promozionale importante per le località ospitanti anche perché meeting, convegni e conferenze sono un'opportunità di attrarre eccellenze di settori professionali diversi diffondendo conoscenza nel territorio.

¹ I termini tra parentesi sono miei.

2 LE POLITICHE TERRITORIALI

Per ricostruire lo scenario teorico che spiega i fenomeni correlati all’approfondimento dei flussi per congressi è necessario capire quali siano le strategie più importanti per lo sviluppo urbano all’interno delle quali si collocano le iniziative congressuali.

2.1 Politiche culturali

2.1.1 Genesi e situazione odierna

È fatto ormai assodato che le politiche culturali rivestono un ruolo sempre più centrale nelle comunità locali, tanto da pensare come impossibile una comunità che non abbia strutturato il proprio governo su azioni culturali ben definite. Le questioni culturali hanno un chiaro e importante interesse per le autorità locali europee. Queste sono presenti in almeno un quarto delle agende dei sindaci europei.

Le politiche culturali nascono per recuperare e mantenere quelle dimensioni tradizionali e culturali che secondo Ardigò si sono costituite e si sono divulgate in Europa quali le tradizioni e le culture locali legate all’idea della riproduzione della vita, quelle legate e sviluppate sul lutto comunitario, le culture e le tradizioni locali basate sulla carità, sul volontariato e sull’assistenza, come anche quelle relative alla partecipazione alla vita civica, o quelle centrate sul valore simbolico del territorio e in ultimo le tradizioni e le culture locali fondate sull’educazione alla salvaguardia di etnie e lingue minoritarie (Ardigò 1991). Oggigiorno tali tradizioni e culture locali hanno subito un mutamento importante ad opera del mercato internazionale, dell’innovazione tecnologica e dell’informazione che ha prodotto da una parte un drastico ridimensionamento del tempo e delle distanze percepite e dall’altra ha determinato una rivoluzione nella comunicazione. L’integrazione di testi, immagini e suoni nello stesso sistema con la possibilità di interazione da molteplici punti su una rete globale la quale è potenzialmente libera e disponibile a tutti cambia davvero il carattere della comunicazione. Questa rivoluzione nella comunicazione plasma la cultura; infatti come scrive Postman:

“Non vediamo come sono la natura, l’intelligenza, la motivazione umana, l’ideologia, ma come sono i nostri linguaggi. I linguaggi sono i mezzi di comunicazione. I mezzi sono le nostre metafore. Le metafore creano il contenuto della nostra cultura” (Postman 1985, p. 15).

Questo mutamento non significa il sacrificio delle culture tradizionali a favore dell’innovazione. Al contrario è grazie a quest’ultima che le culture e tradizioni locali si sono avvicinate a culture e tradizioni altre, ribadendo e definendo le proprie identità. Ciò ha portato a un’attenzione di tutte le comunità alla conservazione del proprio patrimonio storico e culturale. Spesso le comunità hanno promosso eventi che riattivassero tradizioni folkloriche trascurate.

Inoltre le politiche culturali divengono storicamente una delle modalità per equilibrare la soggettività e la produzione culturale dei soggetti stessi. In altre parole la politica per la cultura è l’espressione di una dialettica fra i soggetti di una comunità e la loro produzione culturale che si separa da essi e si sostanzia in un portato culturale di simboli, espressioni, contenuti linguistici, che si oggettivizzano una volta che circolano nella comunità.

“La politica culturale si configura più complessivamente come una mediazione sociale, una forma di regolazione dei rapporti tra le aree ed i soggetti di produzione delle identità (anche in senso antropologico) e le funzioni del controllo sistemico dei processi di differenziazione sociale. [...] La politica culturale è² fattore di sostegno e di potenziamento dei processi di elaborazione delle identità culturali, in quanto insieme di regole e di codici che consentono la reciproca comunicazione tra soggettività e sistema sociale” (Minardi 1991, p. 23)

Tale caratterizzazione delle politiche culturali coglie da un lato, per ciò che concerne l’azione di mediazione sociale tra soggetto e area, il suo risvolto passivo e dall’altro lato anche quello attivo, laddove le politiche culturali sono volte a incentivare e riattivare la produzione di espressioni e produzioni culturali.

Esemplificando, la dimensione passiva riguarda la tutela e la conservazione dei beni culturali e la gestione delle istituzioni culturali, mentre la dimensione attiva delle politiche culturali riguarda la diffusione e la promozione delle attività culturali (valorizzazione) sia per ciò che concerne la fruizione che la produzione (Minardi, 1991).

Le politiche culturali naturalmente spesso fanno parte del disegno complessivo della politica sociale ed economica del territorio. Esse sono volte cioè a soddisfare le esigenze e necessità sociali economiche ed occupazionali della comunità, servono per rispondere a una domanda di cultura che è latente in ogni individuo (Livolsi, 1991); latente perché nella maggior parte dei casi l’individuo non ha coscienza di tale bisogno. Le politiche culturali sono allora quelle azioni di governo che offro-

² Il corsivo è mio

no la cultura, intesa non nel senso accademico del termine, ma come *"l'insieme di quelle cose che ciascuno di noi ha bisogno di conoscere e sapere per vivere nella propria comunità, per vivere come cittadino nel proprio gruppo sociale"* (Livolsi 1991, p. 37). Le politiche culturali hanno l'obiettivo di soddisfare i bisogni degli individui, che come detto sono inconsci. Questi bisogni vengono soddisfatti se tali azioni non sono solo garantite da risorse economiche, ma vengono promosse e sorrette da processi formativi. Risulta ovvio che la dimensione locale è la modalità insostituibile per raggiungere e soddisfare i bisogni degli individui della comunità, proprio perché l'ente locale è in grado di stabilire e scegliere le priorità sulle quali investire.

La politica culturale è una questione sempre più importante nei governi locali e, così come sono definite attualmente, sono un prodotto recente che riguarda gli ultimi trenta anni della nostra storia, ma la loro genesi è rintracciabile negli anni sessanta, non appena il benessere economico ha ampliato gli orizzonti agli individui favorendo una sensibilità verso il patrimonio culturale nazionale e di conseguenza verso la sua tutela e conservazione. Dalla fine degli anni sessanta la società civile ha iniziato ad opporsi all'incuria, al degrado ambientale e all'espansione urbanistica. È di quegli anni la commissione Franceschini e le prime azioni in ordine alla tutela e valorizzazione dei beni culturali attraverso una revisione delle leggi in materia e delle strutture preposte alla tutela³.

Con gli anni settanta la legislazione in materia si è arricchita di norme e provvedimenti e si è istituito il Ministero dei beni culturali creando un soggetto parlamentare in grado di difendere e sostenere a livello governativo il patrimonio culturale e di elevare il dibattito sull'importanza della cultura in sede politica. Negli anni ottanta la tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio ha potuto godere dell'erogazione di notevoli risorse finanziarie che hanno poi trovato organicità negli anni novanta. Gli attori delle politiche culturali in questo decennio hanno definito più organicamente un vero e proprio "sistema culturale" caratterizzato dal decentramento alle regioni e agli enti locali di funzioni e poteri prima solo statali, dalla semplificazione sia organizzativa che normativa e dall'apertura a privati (collaborazione con il pubblico, defiscalizzazione). Nel nuovo millennio si è realizzato il Codice dei beni culturali e del paesaggio. Al di là dei confini nazionali con gli anni novanta si è assistito alla nascita di un nuovo soggetto promotore delle politiche culturali: l'Unione Europea, che accanto agli obiettivi primari di sostenere un mercato unico fosse anche in grado di aspirare ad essere un organo di promozione e controllo per la cultura⁴. È appunto dai primi anni del duemila che a livello europeo la cultura è stata considerata non solo utile in campo sociale, ma anche per

³ Legge 26 aprile 1964, nr. 310

⁴ Cfr Trattato di Maastricht 1992 e trattato di Lisbona del 2009.

l'economia. Uno studio commissionato dall'Unione europea nel 2006⁵ ha evidenziato l'importanza dell'impatto economico dell'industria culturale rafforzando il trinomio cultura-innovazione-creatività ed entrando nell'agenda dell'Unione Europea. Dallo studio si evidenzia che nel 2003 il settore delle industrie creative ha fatturato più di 654 miliardi di Euro, contro 271 miliardi di Euro fatturati nel 2001 dall'industria automobilistica e dei 541 miliardi di Euro di fatturato generato dalle industrie delle ICT. Sempre secondo lo studio di KEA Affairs, il settore delle industrie creative ha contribuito per il 2,6 % al PIL UE del 2003 mentre, nello stesso anno le attività immobiliari hanno contribuito per il 2,1%, il settore manifatturiero degli alimentari, delle bevande e del tabacco per l'1,9%, l'industria tessile con lo 0,5%, le industrie chimiche, della gomma e della plastica con il 2,3%.

La cultura è diventata una questione centrale nelle agende dei governi locali. La ricerca "Euromayor Project" ha definito attraverso un campione di più di duemila sindaci di tredici differenti paesi europei quali priorità sono inserite nelle agende politiche europee (Bäck, Heinelt e Magnier, 2006). Secondo quanto affermato da Magnier, Navarro e Russo (2005) si evidenziano tre orientamenti principali: un'attenzione verso tematiche relative alla crescita e allo sviluppo, un impegno per il mantenimento e la cura degli spazi urbani e delle relazioni sociali ed infine l'attenzione verso azioni volte a migliorare la partecipazione sociale e la qualità della vita (sviluppare infrastrutture per la mobilità, aumentare l'offerta culturale e per il tempo libero, migliorare le offerte abitative).

L'agenda dei sindaci europei: le priorità per la loro città.

Orientamenti	Priorità dell'agenda politica	%
Crescita e sviluppo	Attrarre attività economiche	68
	Migliorare l'impatto estetico della città	31
	Sviluppare attività altamente qualificate	28
	Trasformare l'immagine della città	24
	Difendere la posizione della città nel sistema urbano	21
	Attrarre nuove popolazioni	16
	Attrarre persone con un alto tenore di vita	7
Mantenimento e cura spazi urbani e relazioni sociali	Riqualificare il centro città	39
	Mantenere livelli elevati di servizi e benessere	33
	Difendere la coesione sociale	25
	Enfatizzare nella comunità la tolleranza e le diversità	20
	Difendere lo stile di vita locale	11
Partecipazione sociale e qualità della vita	Migliorare infrastrutture per la mobilità	51
	Migliorare l'offerta culturale e per il tempo libero	33

⁵ KEA European Affairs, The economy of culture in Europe, European Commission – Directorate General for Educational and Culture, 2006. http://www.keanet.eu/ecoculture/executive_summary_en.pdf

	Migliorare le offerte abitative	27
	Migliorare i servizi a favore dell’inclusione sociale	26
	Ridurre l’inquinamento	15

Tabella 1, fonte Euromayor Project⁶

Il peso con cui queste priorità determinano delle differenziazioni nelle politiche culturali locali è dovuto essenzialmente a tre fattori: le istituzioni, le risorse, le politiche. Il fattore istituzionale è legato al ruolo funzionale dei governi locali in riferimento alla politica culturale. Le risorse così come le capacità che le comunità locali hanno di supportare differenti tipi di progetto, la loro “posizione di mercato” è il secondo fattore che differenzia le diverse agende europee. Il terzo che riguarda appunto le politiche si riferisce all’orientamento ideologico del governo locale e alla configurazione del potere tra i gruppi locali.

Ad ogni modo dalla tabella 1 emerge come dopo l’interesse per aumentare le proprie risorse finanziarie ed economiche e l’attenzione per il potenziamento delle infrastrutture che favoriscano la mobilità, le priorità si rivolgano da un lato all’immagine della città e dall’altro a produrre un miglioramento della qualità della vita grazie all’apporto trasversale della cultura, che orienta differenti attività (migliorare l’offerta culturale, sviluppare attività altamente qualificate, difendere la coesione sociale ed enfatizzare tolleranza e diversità). L’intervento trasversale della cultura nelle questioni di politica locale determinano una forte correlazione tra “istituzioni”, “risorse locali” e “politiche locali”. Alcune questioni culturali infatti possono essere chiaramente collegate sia all’ambito politico, che a quello degli affari, che alle associazioni civiche. La trasversalità della cultura implica l’inclusione di più questioni culturali nelle agende locali.

Immagine e cultura, così come emerge dalla tabella sembrano indicare dove le politiche territoriali orientino i loro sforzi proprio perché, come vedremo nei capitoli che seguono, sono gli strumenti che una città possiede per affrontare la competizione internazionale con altri centri urbani.

2.1.2 Il ruolo della cultura nella città contemporanea

Come si evidenzia dalla tabella la produzione culturale è diventata un asset centrale per la città. Questo per tre motivi: innanzitutto perché è nelle città che hanno sede le università, le istituzioni museali, i Teatri i centri culturali e politici, le sedi televisive, gli studi di cinematografia e le aziende multimediali. In secondo luogo la

⁶ Dati Euromayor Project su elaborazione di Magnier, Navarro e Russo (2005). Nella ricerca Euromayor Project agli intervistati veniva chiesto quale fosse la principale priorità fra le cinque più importanti del loro comune.

città funge da campo creativo per gli artisti dove economia industria e arte si influenzano a vicenda. In terzo luogo è sempre più evidente come la cultura spesso sia un volano per l'economia generando profitto sia per il consumo diretto di cultura (beni culturali materiali) sia perché l'industria del terzo settore ha necessità di produrre conoscenza, creatività, innovazione (Florida 2003; Porter 1998). Sono emblematiche le riqualificazioni territoriali in chiave distrettuale in cui la cultura *"non viene intesa tanto come centro di profitto o fattore diretto di sviluppo economico, diventa invece l'agente sinergico tra economia società e ambiente, in grado di fornire contenuti, strumenti, pratiche creative, valore aggiunto in termini di valore simbolico ed identitario"* (Throsby 2000, p. 3). La riqualificazione non è quindi da intendersi solo come riprogettazione strutturale di un'area urbana, ma rientra invece in un'azione politica che ha l'obiettivo di migliorare la qualità della vita. In un disegno politico di questo tipo la sinergia fra tutti gli stakeholder del territorio (enti pubblici, imprese private, istituzioni culturali, organizzazioni no profit, associazionismo, residenti e utenti dell'area) risulta essere la componente strategica per il successo di un progetto di sviluppo locale. Favorire la partecipazione alla progettualità locale da parte del pubblico e renderla possibile favorisce ogni pratica sociale e migliora la qualità della vita (cfr. il concetto di *capability* in Sen 2000).

Il cambiamento dalla società industriale a quella post-industriale ha mostrato l'importanza cruciale della cultura come forza guida delle trasformazioni economiche e sociali. Le città sono i luoghi migliori per analizzare il ruolo della cultura nella società post-industriale. La "new economy" collegata alla creatività, all'innovazione, all'informatica e al turismo implica un nuovo scenario per le città dove i cittadini non sono più le uniche persone che "vivono" la città. Le politiche locali devono anche riferirsi alle popolazioni che hanno determinato la trasformazione delle città e che in alcuni casi non vivono in essa, ma vi si recano per diversi motivi (lavoro, affari, svago e divertimento) e vi consumano in essa (consumo culturale e visuale). Infatti se da un lato progetti culturali e iniziative attraggono le attività economiche e/o favoriscono l'accesso alla cultura, dall'altro lato essi promuovono differenti opportunità per il consumo culturale nelle città. Il tipo e le qualità del consumo culturale dalla prospettiva del cittadino/consumatore sono diventati un criterio centrale per valutare le politiche sociali locali e i processi di governo che riguardano le politiche culturali. Gli sforzi di attrarre persone creative o visitatori per aumentare le offerte culturali possono essere moderati o facilitati dalla capacità dei governi locali di gestirli. Più concretamente un alto livello di responsabilità locale riguardo alla cultura potrebbe promuovere l'importanza della cultura come il suo orientamento verso una strategia pianificata, che inquadri le forniture di "pubblici servizi culturali" ai cittadini come responsabilità di un governo locale. Questo implica che la politica culturale non è libera da fattori istituzionali e orientamenti politici e, secondariamente, che l'influenza di questi fattori può variare in base al carattere trasversale della politica culturale.

Le città sembrano affrontare un dilemma fondamentale che riguarda la natura della cultura come politica locale: da una parte un "approccio attivo", dove la cultura è uno strumento per promuovere lo sviluppo economico usando importanti eventi culturali, dall'altra un "approccio pianificato" che mira ad aumentare servizi culturali ed eventi fra gli abitanti del luogo. La natura delle problematiche culturali può rimandare a una nuova visione delle città come luoghi per il consumo culturale, dove differenti tipi di persone sviluppano differenti tipi di consumo culturale.

Le politiche culturali partendo dalle esigenze delle comunità locali devono per forza di cose abbracciare esigenze e necessità di quella parte di individui che gravitano nella comunità senza risiederci. Le politiche, non solo culturali, non possono più essere impostate solo per i residenti, ma anche per pendolari, *city user* e *metropolitan business man* che pur non avendo un potere politico locale (non hanno diritto di voto nel luogo che "usano") producono lavorano e consumano nella città (Sassen 2009). Allo stesso modo l'offerta culturale urbana dovrà tenere in considerazione una domanda di cultura di chi vive il territorio con tempi e modalità diverse rispetto a chi vi risiede.

Tra le esigenze di questi utenti (*city user e metropolitan business man*) vi è anche quella di incontrarsi per motivi professionali (meeting, conferenze, eventi in genere). In occasione di tali eventi aggregativi a livello locale si generano dei flussi culturali (conoscenze e competenze professionali) tra individui che non sono accomunati dalla loro provenienza (molto spesso i partecipanti a meeting, conferenze e congressi provengono da tutto il mondo), ma dagli interessi per i quali si incontrano.

Gli eventi quali conferenze, convegni congressi e meeting fanno spesso parte delle politiche culturali di un territorio per molteplici motivi. In primo luogo perché spesso la presenza di congressi e conferenze testimoniano il legame del territorio a quel determinato settore produttivo a cui l'evento è dedicato. In altre parole la presenza di convegni e conferenze rafforza valori culturali legati a specifici settori professionali che un determinato territorio possiede e hanno la capacità di rappresentare l'identità di un luogo. In secondo luogo eventi di questo tipo sono l'occasione per la circolazione sul territorio di conoscenze professionali che arricchiscono il know how sia della comunità di residenti sia quella dei *city user*, capitalizzando una cultura che può generare nuove attività professionali nell'area. Come avremo modo di approfondire successivamente nel capitolo sul marketing territoriale si può parlare in questo caso di sviluppo locale generato dagli eventi business in grado di produrre un accrescimento del mercato di riferimento, una diffusione di informazioni economiche e la nascita di nuove relazioni economiche tra aree geografiche e settori produttivi differenti (Golfetto 2004). In terzo luogo ospitare o realizzare interamente un evento MICE fa parte di interventi di riqualificazione urbana volti alla rifunzionalizzazione di un'area che ha perso o cambiato la propria destinazione d'uso, molto spesso a causa della crisi industriale degli anni settanta.

Con la delocalizzazione dei grossi centri di produzione molti territori sono costretti a cambiare funzione investendo spesso nel turismo (MICE nella nostra analisi) per creare opportunità professionali e rivitalizzare l'area. In ultimo la produzione di eventi quali conferenze, meeting e congressi attrae flussi di turisti (business nel caso MICE) e funge da fattore di promozione del territorio. Nel prossimo capitolo si prenderà in considerazione le modalità con cui la riqualificazione può aver luogo.

2.2 Riqualificazione urbana

Parlare di riqualificazione urbana significa partire dal presupposto che alcuni spazi urbani non presentano più caratteristiche volte al miglioramento della qualità della vita, ma al contrario non sono più in grado di soddisfare le esigenze di chi abita usa e fruisce di tali spazi. In altri termini si ri-qualifica un territorio quando esso per l'appunto non ha più qualifiche, non ha più significati e caratteristiche aderenti alle persone che lo vivono. In altri termini il territorio è logorato sia strutturalmente, che socialmente dalla trasformazione del mercato del lavoro, dalla progressiva disuguaglianza sociale e da una frammentazione e interruzione dei legami sociali che porta inevitabilmente all'esclusione sociale. La riqualificazione o rigenerazione di cui si parla è appunto la necessità di ripristinare le condizioni per un miglioramento della qualità della vita che attenui queste tre tendenze che negano i bisogni fondamentali. Riqualificare può essere quindi inteso come dare nuovamente le caratteristiche perdute a un territorio oppure ristrutturare il territorio secondo caratteristiche nuove che ben si adattano ai nuovi stili di vita. Come vedremo più avanti la riqualificazione non può essere soltanto intesa come strutturale riempiendo i vuoti urbani, ma anche come una riqualificazione di aspetti sociali.

Questi processi di riqualificazione o rigenerazione avvengono in un assetto urbano che come detto è profondamente cambiato non solo grazie alla già nominata crisi dell'industria pesante, ma anche ad opera dell'incremento esponenziale dell'uso di tecnologie, dell'informatizzazione, del ruolo centrale dei media. Queste nuove caratteristiche hanno portato a un ripensamento anche delle politiche di sviluppo locale. Le teorie neoclassiche di crescita hanno inserito come fattori produttivi insieme a capitale e lavoro anche elementi immateriali prima trascurati riferibili alla capacità di innovare (Ho Kon, Perkins 1995). Le politiche locali per rendere competitivo il territorio di riferimento hanno investito per la crescita del cosiddetto capitale culturale, *"un vantaggio che prende corpo, ruota attorno e produce valori culturali in aggiunta ai contenuti economici che possiede"* (Throsby, 2000). È un capitale intellettuale costituito da idee, convinzioni, valori condivisi (Sacco e Pedrini, 2003).

All'interno del sistema locale *"la cultura acquista valore non soltanto, e in molti casi addirittura non primariamente, come generatore di opportunità reddituali, ma come spazio sociale che acquistando centralità e rilevanza aumenta sensibilmente, come effetto collaterale, la competitività e la profittabilità di altre filiere produttive presenti sul territorio, non necessariamente di natura culturale"* (Throsby, 2000). Il vantaggio competitivo di un territorio non risiede più solamente nella produzione e nei servizi, ma anche nella disponibilità di input di innovazione di alta qualità e specializzati (soprattutto capitale umano e conoscenze accumulate) e nella densità di interconnessioni tra imprese (Porter, 1998). Un sistema locale così costituito e pianificato permette di incentivare la creatività, lo scambio di pratiche e di conoscenze all'interno di un "clima industriale" che costituisce l'identità di quel particolare luogo. Inoltre la presenza di una forte concentrazione di istituzioni culturali e di ricerca attrae imprese che investono in innovazione tecnologica. Tali relazioni in realtà non sono solo tra imprese, ma fra esse e quelle istituzioni di ricerca non orientate al mercato. In questo sistema la fruizione culturale e la presenza di istituzioni artistico-culturali facilita la sinergia fra i diversi soggetti del territorio, svolge una funzione di promozione dell'area verso l'esterno e attrae imprese *knowledge oriented* elevando il tasso di competitività del territorio.

L'innovazione diventa la risorsa chiave non solo a livello locale, ma a livello macro per i paesi avanzati, non potendo concorrere con quelli in via di sviluppo sui costi del lavoro. Le aziende ridimensionandosi non possono sostenere né i rischi né i costi di strategie innovative, devono aprirsi a collaborazioni esterne. Ecco che allora la dimensione relazionale dell'innovazione diventa più importante di quella aziendale (Trigilia, 2007).

Inoltre si sono diffusi modelli di sviluppo endogeno (Ciciotti e Rizzi, 2005) in sistemi territoriali localizzati facendo emergere alcuni aspetti fondamentali che rappresentano la direzione presa dalle politiche territoriali attuali: l'istituzionalizzazione della dimensione locale come sistema all'interno di una rete, ma avente una sua identità, il ruolo della conoscenza e dell'innovazione come produttori di crescita e fattori di produzione, lo sviluppo urbano del territorio.

Quest'ultimo aspetto è stato intrapreso negli ultimi decenni da molte città europee che hanno promosso politiche urbane volte al miglioramento di alcune aree attraverso progetti di rinnovo e rigenerazione. Tali azioni di governo vengono promosse come strategicamente necessarie per il rilancio internazionale della città sia per acquisire interesse da parte di possibili investitori privati, che per modulare funzioni, servizi e spazi per adattarsi alle nuove popolazioni che ne possono fruire. Le politiche urbane relative alla pianificazione sostituiscono obiettivi onnicomprensivi riguardanti piano regolatore e redistribuzione delle ricchezze con interventi progettuali in specifiche aree urbane che lasciano spazio a investimenti privati. Tali progetti di rinnovamento sono in molti casi finanziati da ingenti investimenti non solo per ciò che riguarda le risorse economiche, ma anche in termini di

risorse organizzative e di significato sia per dare peso e consenso all’azione politica che li ha giustificati sia per promuovere sul territorio nazionale e internazionale la città che ha scelto il progetto come emblema del suo sviluppo. Solitamente questo tipo di progetti hanno grosse dimensioni e interessano aree urbane colpite dalla crisi industriale degli anni settanta. La chiusura o la delocalizzazione di grossi complessi produttivi crea vuoti urbani fornendo una grossa opportunità di sviluppo per la città, con la possibilità di mutare le condizioni di tali aree da luoghi marginali e degradati a quartieri tecnologicamente avanzati con strutture architettoniche di pregio.

In alcuni casi queste riqualificazioni vengono occasionate non tanto dalla delocalizzazione dell’industria pesante, ma dalla candidatura di una città per ospitare manifestazioni ed eventi di grandissima popolarità, che necessitano di maggiori infrastrutture (trasporti, viabilità).

In queste aree vengono realizzati grandi centri espositivi, poli tecnologici, centri direzionali e di intrattenimento, strutture culturali e sportive.

“Negli ultimi due decenni, le città europee hanno abbracciato un nuovo corso nelle politiche urbane centrato sulla promozione dello sviluppo. Entro questa cornice, i grandi progetti di rinnovo urbano hanno costituito spesso la principale politica a cui la città si è affidata, o comunque quella verso la quale ha incanalato la maggioranza delle risorse pubbliche” (Vicari Haddock, 2004; p. 119).

In molti casi queste realizzazioni sono firmate da architetti di fama mondiale, come Gehry, Foster, Ando o Piano e presentano forme e volumi di grosso impatto, da un lato per simboleggiare il rinnovamento in atto, dall’altro per fungere da brand della città. Infatti tali opere hanno anche la funzione di trasformare e promuovere la nuova immagine della città. Questi interventi che vengono definiti da Vicari Haddock rigenerazioni fisiche (2009) sono spesso il risultato di azioni politiche di soggetti misti (pubblico e privato) costituite secondo modalità imprenditoriali per ottenere in ambito territoriale un ritorno economico degli investimenti. Tali soggetti di sviluppo misti (Toroc, Torino Internazionale, Milano Metropoli per fare solo alcuni esempi) comprendono istituti bancari, fondazioni, società immobiliari, enti pubblici e formano un’élite locale in grado di produrre grossi interventi di rigenerazione fisica con l’obiettivo di un rilancio economico e di immagine non solo della città in cui si attuano, ma anche del governo che li ha promossi. Molto spesso infatti i governi puntano a riqualificare fisicamente un territorio per migliorare e incrementare il consenso pubblico. Tali progetti, anche per i grossi investimenti che esigono, a volte non ottengono i risultati sperati e previsti dai corrispettivi studi di fattibilità: Sanders (2002, 2004) sostiene appunto che, nel caso di rigenerazioni riguardanti la realizzazione di centri congressuali, spesso la rigenerazione sia un mito che è necessario sfatare. Anche Vicari Haddock muove alcune critiche ai risultati limitati, rispetto agli ingenti investimenti pubblici affrontati: *“Il quadro che emerge è di un successo molto limitato: per quanto riguarda gli investi-*

menti, il ruolo del capitale pubblico risulta essere spesso preponderante. [...] Per quanto riguarda l’occupazione i risultati sono in genere molto distanti da quelli prospettati a giustificazione dei costi per il bilancio pubblico di progetti e programmi” (Vicari Haddock 2009, p. 39).

La rigenerazione urbana come anticipato non è solo fisica, ma può essere rappresentata secondo altre tre modalità: economica, culturale e integrata (Vicari Haddock, 2009). La rigenerazione economica riguarda le azioni politiche della città volte alla promozione di attività economiche nuove basate su innovazione tecnologica e servizi avanzati per le imprese. Il presupposto che muove tali azioni locali è quello di attirare investimenti esterni al territorio che forniscano un miglioramento delle condizioni professionali ed economiche a livello generale, anche quindi verso gruppi sociali più svantaggiati. La rigenerazione economica si concretizza ad esempio con la creazione di infrastrutture necessarie allo sviluppo economico come aeroporti, stazioni ferroviarie, poli tecnologici e di ricerca, in grado di stimolare e attirare investimenti sul territorio. In molti casi si formano veri e propri distretti dell’high tech, ossia territori di innovazione tecnologica spazialmente concentrati in cui imprese e istituzioni di ricerca non orientate al mercato interagiscono per creare nuovi prodotti e servizi. (Diamantini, Martinotti, Pozzali 2008).

Per quanto riguarda invece la rigenerazione secondo una matrice culturale, la cultura appunto è il catalizzatore e la chiave del processo di rigenerazione. È una modalità comune nelle azioni politiche territoriali, come è stato ampiamente descritto nel paragrafo precedente. La cultura in ambito cittadino è un volano di rinascita economica sotto molteplici aspetti. In primo luogo come offerta turistica. Il turismo urbano è basato primariamente sull’offerta culturale (musei, eventi culturali, mostre, spettacoli teatrali ecc.). In secondo luogo la cultura promuove la circolazione di idee e conoscenza, favorisce la tolleranza, la diversità e funziona da attrattore per la creative class (Florida 2003) e per i knowledge worker, quella tipologia di professionisti del terzo settore avanzato. In terzo luogo perché la cultura è una delle “leve di azione privilegiate” (Sacco e Pedrini 2003) che può funzionare da strumento per il miglioramento e la crescita delle capacità individuali (Sen 2002) e della comunità locale anche se a volte è difficile misurare il suo contributo (Garcia 2004, Seo 2002, Miles 2005). Così intesa la cultura è un capitale sia tangibile che intangibile che rappresenta una delle principali risorse per lo sviluppo delle società occidentali, sviluppo inteso in termini economici, di miglioramento della qualità della vita, come anche in termini di inclusione sociale (Throsby 1999; 2000)

Secondo il modello di Evans (2001, 2005) la dimensione culturale nelle rigenerazioni urbane compare secondo tre modalità:

1. Culture led Regeneration: la cultura è il motore e il catalizzatore della rigenerazione e il suo impatto è tale che viene utilizzato nelle politiche locali di branding. Questo tipo di rigenerazioni hanno come traino una struttura cul-

- turale che diventa icona del progetto e con azioni di co-branding rafforza e trasferisce la sua immagine alla città.
2. *Cultural regeneration*: “cultural activity is more integrated into an area strategy alongside other activities” (Evans 2005 p. 968). La cultura è integrata con le politiche di pianificazione e progettazione urbana e la cultura interviene in modo più profondo sulla produzione culturale. Barcellona è un esempio di *cultural regeneration* dove la cultura si ricrea e agisce sulla creatività locale estendendo la propria influenza fuori dalla città vecchia nel villaggio olimpico e nella zona di Poblanou (ex distretto industriale) .
 3. *Culture and regeneration*: in questo caso la cultura non è pienamente integrata con il processo di riqualificazione, ma interviene ex-post. (Evans 2005, p. 970). Riguarda piccoli interventi culturali che non sono pensati nella fase di pianificazione strategica dell’intervento di rigenerazione.

Seguendo la suddivisione proposta da Vicari Haddock a rigenerazione fisica, economica e culturale si aggiunge una rigenerazione integrata (2009), cioè un insieme di interventi multisettoriali (casa, lavoro, servizi ecc.) dove vi è un coinvolgimento diretto della popolazione a cui è rivolta. Un approccio di questo tipo si orienta a migliorare la condizione sociale e opera nelle politiche locali di sviluppo per affrontare problemi di emarginazione e di esclusione operando sia sulle persone che sulle aree di interesse. Rigenerazioni di questo tipo hanno dato vita a progettazioni copartecipate come i contratti di quartiere e i patti territoriali. Si tratta di pianificazioni anche fisiche che accanto al rinnovo e restauro architettonico unisca anche la promozione e lo sviluppo di attività professionali intese a migliorare le condizioni sociali delle fasce più deboli della popolazione. Il programma europeo di rigenerazione integrata che ha avuto più visibilità è denominato URBAN (Vicari Haddock, 2009).

Le varie modalità di riqualificazione di cui abbiamo accennato non sono da considerarsi stringenti ed escludenti l’una con l’altra, ma al contrario molto spesso nei progetti di riqualificazione troviamo elementi di rinnovamento fisici con elementi economici e culturali. Per quanto riguarda la cultura c’è da sottolineare come essa sia indispensabile in ogni piano di rigenerazione. Questo sia perché l’attività economica contemporanea è fondata sulla conoscenza (Castells 2008) sia perché lo sviluppo territoriale riguarda anche la promozione dell’identità di un territorio (Coleman e Crang 2003). Nel caso ad esempio dei Sistemi Turistici Locali Rullani (2004a e 2004b) li definisce “Fabbrica dell’immateriale” (per il rapporto fra luogo cultura e turismo cfr. anche Rifkin 2003 e Urry 2002)

Progetti di riqualificazione in cui l’elemento strutturale è preponderante hanno comunque una forte componente culturale. Si pensi a un esempio emblematico di riqualificazione urbana come quella di Bilbao. Già dal 1989 il governo basco assieme al comune della città e alla Diputación Foral de Bizkaia elaborarono un piano

strategico di riqualificazione per il futuro della città. Le finalità erano quelle di bloccare la crisi e di migliorare la qualità della vita degli abitanti, non solo a livello economico, ma socialmente e culturalmente.

Nel 1991 Il governo decide di creare un’associazione, *Bilbao Metropoli-30*, con lo scopo di coordinare il settore pubblico con quello privato (2 università, 51 imprese, 18 tra ambasciate e consolati, 29 istituzioni pubbliche e 22 organizzazioni senza scopo di lucro) al fine di realizzare il piano strategico. Esso avrebbe dovuto promuovere il terzo settore avanzato e sviluppare il mercato relazionato ai servizi, migliorare la mobilità e i trasporti interni ed esterni, riqualificare aree della città inutilizzate. Accanto a questo “core” il piano strategico comprendeva il miglioramento delle aree periferiche della città e lo sviluppo di una serie di progetti a matrice culturale.

La cultura ha un ruolo spesso preponderante anche nei mega-eventi: si pensi al concorso indetto annualmente e rivolto alle città per diventare capitale europea della cultura. Anche l’International Olympic Committee prescrive di organizzare un programma culturale accanto alla manifestazione sportiva (cfr. Olympic-Charter⁷, Gold e Gold 2008).

La riqualificazione volta a rifunzionalizzare aree degradate o inutilizzate dovute alla rilocalizzazione industriale è risultato fin dagli anni ottanta un driver importante anche per il settore oggetto del nostro studio, quello della *convention industry* (Fenich, 1992, 1995). Prendendo in esame un centro congressi, la sua realizzazione ha l’obiettivo di sostenere il rinnovamento urbano e incentivare la riqualificazione o la costruzione di strutture alberghiere e di ristorazione in modo da trasformare la zona degradata. Il centro congressi può in alcuni casi creare nuovi posti di lavoro per la costruzione di tutte le *facilities* relative al settore della *convention industry*. Sostenere la realizzazione di un centro congressi è per i *convention bureaux* (CB) un’azione che stimola l’occupazione non solo nel settore turistico, ma anche nei settori ad esso legati, come sono appunto il campo delle costruzioni e dei servizi connessi alla ricettività. I ricavi del settore turistico si riverberano infatti anche su altri settori (trasporti, servizi, costruzioni, ecc.) creando indotto su tutto il territorio. Dallo studio di Fenich si stima che un centro congressi produca un indotto nella zona di destinazione pari al doppio della spesa del partecipante al congresso (1992, 1995). La *convention industry* permette lo sviluppo di un’area soggetta a riqualificazione anche attraverso nuove infrastrutture. Se nel piano di sviluppo di un’area è presente la realizzazione di un centro congressi, esso attrarrà necessariamente nuovi alberghi, ristoranti, negozi e altre attrazioni turistiche.

⁷ <http://www.olympic.org/en/content/Footer-Pages/Documents/Olympic-Charter/>

Inoltre le infrastrutture, i ristoranti, le attrazioni, i negozi, gli aeroporti, il miglioramento dei trasporti, necessari per incrementare la competitività di un'adesione congressuale, sono miglioramenti di cui possono fruire anche i residenti della destinazione congressuale. Il compito oggi dei CB non si limita più a sviluppare campagne promozionali per attrarre visitatori dall'esterno, ma è necessario che venga particolare attenzione anche alle esigenze della comunità residente. Il brand e la garanzia di qualità che viene promosso all'esterno della destinazione, devono essere rivolti anche all'interno, verso i residenti. Così facendo si rafforza la cultura urbana come valore a cui si può partecipare sia come visitatore che come residente (Gartrell, 1994). Nel prossimo capitolo volgeremo l'attenzione sull'aspetto comunicazionale che produce la riqualificazione in generale e l'evento in particolare

3 MARKETING TERRITORIALE, CITYBRANDING, EVENTI

Il territorio è per Caroli *"un sistema costituito da attori e risorse, sede di attività e di relazioni, e guidato dal sub-sistema costituito dal "sistema di governo"* (Caroli, 2006; pp. 20-21) collocato in uno spazio identificato da alcune caratteristiche. Il sistema territorio non si limita alla sfera spaziale, ma può anche essere considerato secondo la sua dimensione temporale dato che alcune delle sue componenti basilari (attori, risorse, attività) si manifestano e dipendono dal tempo. La dinamicità definisce il territorio come *"sistema vitale"* (Golinelli, 2002). Il territorio oltre che costituito da una matrice spaziale e una temporale si compone anche secondo risorse materiali e risorse immateriali. Le prime sono il paesaggio, la morfologia, la posizione geografica, il patrimonio immobiliare, artistico e culturale, le infrastrutture e la struttura urbanistica. Le seconde invece sono: *"lo spirito del luogo"*, il sistema di valori civili e sociali, il livello di competenze del tessuto produttivo e sociale locale, la qualità delle risorse umane, l'intensità degli scambi culturali ed economici con l'esterno, la leadership economica o culturale, il livello di benessere socio-economico e la sua distribuzione, i fattori intangibili di qualità della vita e la reputazione e l'immagine percepita (Caroli 2006, pp 126 e seguenti).

Una volta stabilito cosa si intenda per territorio si può affermare che il marketing territoriale è lo strumento dei governi locali per mettere in atto politiche che accrescano il valore del luogo e la qualità della vita degli abitanti. Il marketing territoriale non è altro che il processo avente lo scopo di mettere in relazione l'offerta di servizi e funzioni urbane con la domanda di imprese, abitanti e utenti/turisti/consumatori. È l'insieme di azioni volte alla concentrazione di investimenti (attività produttive ed economiche) in una determinata area migliorandone le condizioni (economiche, sociali e culturali) e l'immagine. Le azioni di marketing territoriale sono lo strumento concreto in mano ai governi locali per raggiungere tale obiettivo generale che può essere declinato in una serie di finalità differenti: attrarre nuove attività imprenditoriali e valorizzare quelle già in essere, ottimizzare la vendita di prodotti e servizi locali, promuovere e in taluni casi riqualificare l'immagine. In altre parole riferito al territorio il marketing è l'applicazione degli strumenti del marketing aziendale al territorio naturalmente con alcune modifiche. Se infatti nel marketing aziendale il processo riguardava il prodotto e i potenziali

utilizzatori, con il fine di produrre profitto e valore all'azienda, nel caso del marketing territoriale non si crea profitto (Kotler, Haider e Rein 1993), il prodotto è il bene-città (formato da servizi, funzioni e patrimonio culturale e sociale) e l'utilizzatore non è il consumatore, ma il cittadino o l'utente della città. Un altro aspetto che differenzia il marketing aziendale da quello territoriale è che il prodotto territorio è un'entità complessa con caratteristiche socio-economiche e demografiche, che è stata originata attraverso la sedimentazione di storia, tradizioni e cultura. In altre parole il territorio è il "prodotto" di beni materiali (luoghi, patrimonio architettonico, aree naturali, infrastrutture, ecc.) e beni immateriali (servizi, esperienze, simboli, tradizioni, cultura ecc.) che ne determinano il valore complessivo agli occhi dei "clienti/utenti". Questo insieme di beni tangibili e intangibili è, come vedremo più avanti, determinante per la formazione dell'immagine di un territorio. Tale prodotto è quindi un'entità molto complessa costituita da molteplici elementi eterogenei e per target diversificati; non solo: il territorio può essere offerto in sé (es. la Riviera Ligure e il suo mare) o come contenitore di attività/servizi (escursioni, sport, eno-gastronomia, congressi) e "venduto" nella sua totalità o per singoli elementi che lo compongono. Anzi generalmente il territorio può essere fruito solo per alcuni elementi e caratteristiche localizzate in un punto, anche se spesso il "brand" territoriale si riferisce a un'area più estesa.

Detto questo è utile fare una distinzione nel marketing territoriale: il marketing territoriale interno (rivolto a residenti e imprese locali) e quello esterno (rivolto a potenziali nuovi residenti, turisti e investitori) (Caroli 2006). Appartengono al primo le azioni volte alla soddisfazione (*customer care*) o partecipazione dei cittadini (sondaggi, analisi di mercato) e le azioni volte allo sviluppo delle attività produttive locali. Sempre del marketing interno fanno parte le iniziative per valorizzare i centri storici, incrementare il volume d'affari delle attività commerciali, migliorare la vivibilità a favore della sostenibilità e dell'aumento della qualità della vita: in altre parole riqualificazioni urbane ed eventi, siano essi culturali, musicali o di altro genere.

Il marketing esterno invece attiene soprattutto le azioni per favorire investimenti esterni sia per aumentare i posti di lavoro sia per sanare attività in crisi. È il compito di una serie di agenzie di marketing territoriale come *Milano Metropoli* o *Torino Internazionale*. Anche i *convention bureaux* sono uno strumento per attrarre sia gli organizzatori di eventi sia i flussi di turisti business provenienti dall'esterno.

Dall'inizio degli anni novanta il marketing territoriale è diventata un'attività molto comune a città, regioni e paesi (Kavaratzis e Ashworth, 2005), anche a causa della globalizzazione dei mercati che ha prodotto un aumento di competitività anche tra territori distanti che precedentemente non erano percepiti come mete concorrenti per determinati servizi o caratteristiche all'interno di uno scenario che non può che essere considerato a livello internazionale. La crescente mobilità di persone, mezzi e beni e l'integrazione europea hanno disegnato un contesto in cui

il locale ha ripercussioni e influenze a livello globale. La promozione di un territorio infatti può essere il frutto di un'azione sinergica fra molteplici soggetti (enti pubblici, imprese private, residenti, turisti ecc.) non necessariamente residenti nello stesso territorio.

In uno scenario di questo tipo è quindi importante sottolineare come le azioni di marketing territoriale debbano essere indirizzate su molteplici direzioni, proprio perché il "prodotto area" da promuovere è costituito da componenti materiali e immateriali, si rivolge a target diversi, viene offerto da attori eterogenei che spesso agiscono in modo completamente autonomo (Golfetto, 1996; Ancarani, 1999) e che hanno delle componenti difficilmente controllabili a livello locale, quali la dotazione di infrastrutture, il management di enti pubblici e di imprese private.

Le caratteristiche materiali e immateriali che costituiscono la particolarità, l'originalità di un luogo, vengono valorizzate attraverso una serie di azioni di marketing tra le quali la costruzione dell'immagine del luogo svolge un ruolo determinante nella promozione. Attraverso di essa si può modificare la reputazione che una località possiede nei confronti di possibili investitori e/o visitatori/utenti e veicolare la formazione delle loro preferenze. L'immagine ha un forte impatto sulla strutturazione del brand di una città e ne determina la "vendibilità" sul mercato (Jaffe e Nebenzahl, 2001).

Data l'importanza che riveste l'immagine nel marketing territoriale e nella creazione di un city brand nel paragrafo successivo approfondiremo il suo concetto.

3.1 Il concetto di immagine applicato al territorio

L'immagine di un territorio ha assunto un ruolo strategico nelle politiche locali e non, e, sulla scorta di casi di successo mondiale (Barcellona e Bilbao in primis), le pratiche di rinnovamento dell'immagine della città sono diventate una prassi molto comune a livello globale. L'immagine così come definita dal marketing è un costrutto mentale, l'impressione che un individuo ha di un oggetto. È il frutto di credenze, idee, percezioni che condizionano l'esperienza dell'oggetto stesso (Ferrari e Adamo 2004). Ogni individuo inoltre ha una relazione con l'oggetto, che in termini economici chiameremo prodotto, dipendente dai sentimenti nella mente dell'individuo (consumatore). Questa relazione affettiva con l'oggetto, fortemente condizionata dall'immagine (Kotler, 1997) è definita atteggiamento. Per il marketing territoriale il prodotto è identificato con il territorio mentre il consumatore risulta essere il potenziale utilizzatore degli spazi (Urry, 1995; Overton, 2010). Il concetto di immagine trasferito al territorio è per Avraham il prodotto cognitivo della semplificazione di più associazioni e informazioni relative a un luogo, mentre per Luque-Martinez *et al.* l'immagine urbana è l'insieme di interpretazioni oggettive

ve sulla città associate a stimoli dati (fisici e sociali) all'utente/consumatore. Le associazioni nella mente dell'utente non sono altro che credenze e stereotipi (2007). Sempre nello stesso studio si afferma come l'immagine sia l'insieme di molteplici dimensioni che riguardano l'impatto estetico architettonico, gli aspetti ambientali, l'accessibilità e le relazioni che la città istituisce con altri centri urbani, aspetti intangibili legati all'eredità storica e culturale, la connessione armonica fra aspetti del presente rispetto al passato, la mobilità e la sostenibilità ambientale. Così come il territorio è costituito da risorse materiali e immateriali allo stesso modo anche l'immagine di un luogo è la risultante di aspetti tangibili (osservabili e misurabili come le infrastrutture, il paesaggio) e intangibili (non concretamente visibili, come lo spirito del luogo, il carattere degli individui) (Echtner e Ritchie, 1991; Chen e Uysal, 2002). In tutte le interpretazioni di cosa sia l'immagine di un territorio risulta sempre determinante la componente psicologica e affettiva. Seguendo la definizione di Kotler Haider e Rein, l'immagine di un luogo è la somma di credenze, idee e impressioni che le gente possiede di un determinato posto (1993).

L'immagine risulta essere così la modalità con cui un territorio si afferma nella mente degli individui. Riflette quindi le caratteristiche di una città "pilotate" spesso da un unico polo attrattivo sia esso un'istituzione, un'opera architettonica o artistica. Allo stesso modo l'immagine è la risultante della complessità di tutti gli attributi che riassumono il clima, lo stile di vita o la destinazione professionale dominante. Può quindi comunicare l'atmosfera positiva che si respira, la qualità dei servizi, le attività dominanti che la caratterizzano come anche il rischio di criminalità percepito (Turok 2007). È questo il caso tipico in cui si trovano attualmente le città votate al gioco d'azzardo, come Macao, dove il governo locale svolge azioni di marketing territoriale con l'obiettivo di trasformare l'immagine della città svincolando l'associazione del gioco d'azzardo con l'insicurezza (McCartney 2008). In casi di questo tipo infatti una percezione negativa può svalutare la l'immagine del territorio con conseguenze su larga scala. Tutte le associazioni negative nella mente dei consumatori (i quattro prototipi precedentemente descritti e cioè residenti, pendolari city user e metropolitan business man) possono ridurre la probabilità di investimenti interni, minare le attività professionali in essere e avere un dannoso effetto sul numero di visitatori. Al contrario *"an improved «brand» perception, reinforced by visual evidence of improvements within the city, can reverse the downward trend and sow the seeds for urban renewal"* (Trueman, Klemm e Giroud 2004). Non solo la percezione dell'immagine di un'area può influenzare pesantemente sia visitatori che potenziali investitori (Hope and Klemm, 2000), ma anche incrementare l'orgoglio di essere parte di quel luogo. Questo effetto si riverbera sull'immagine stessa creando un circolo virtuoso in cui si migliora da una parte la gratificazione di vivere in una determinata area e dall'altra si producono effetti positivi sull'immagine (Luque-Martinez et al. 2007).

Non vi è una prassi univoca per migliorare l'immagine di una città. Si possono però riscontrare delle linee guida in grado di modificare la percezione negativa che si ha della città: accanto ad azioni di promozione turistica e alla realizzazione di grandi eventi in grado di accentrare l'attenzione sul territorio ospitante, è necessario operare per contrastare gli stereotipi negativi o i pregiudizi attraverso altrettanti stereotipi positivi (Avraham 2004). In altre parole è necessario stimolare delle associazioni positive in modo da veicolare la percezione del luogo. Un'attività che sta diventando comune tra le azioni di marketing è il branding, attività volta a produrre un marchio originale e unico per un determinato territorio. È ciò di cui ci occuperemo nel prossimo paragrafo.

3.2 Branding

Le città sono in perenne ricerca di un'affermazione e sono in perenne competizione: *"È una competitività che spinge sempre più città a presentarsi come luogo ideale per eventi di varia natura: dai giochi olimpici all'expo, dai festival culturali alle mostre temporanee di grandi artisti. Le città si inventano nuove vocazioni, ne risolvono di antiche, quasi dimenticate"* (Nuvolati, 2010). I vari elementi di attrattività del territorio diventano strategici per il suo posizionamento nel mercato e per strutturare un'immagine adatta al pubblico di riferimento. *"Il branding territoriale parte dal «marchio» e consiste nell'azione del luogo stesso per comunicare al mondo esterno come il luogo è o come vuole essere visto"* (Rizzi 2010, p. 27). Il *citybranding*, processo piuttosto recente, risponde alla necessità dei territori di migliorare o trasformare la propria immagine e di commercializzare le proprie attrazioni per essere appunto più competitivi rispetto ad altri. *"City branding, which is regarded as a strategic instrument to publicize a city's competitive advantages, becomes a common practice to market the city's history, quality of place, lifestyle, and culture for opportunity, prestige or power in capital accumulation in a competitive environment"* (Zhang e Zhao, 2009). Il *citybranding* è una tecnica di marketing in continua crescita dovuta all'importanza che si riconosce alla modificazione dei comportamenti degli utenti della città con il fine di attrarre la loro domanda (Anholt, 2007).

Le strategie di marketing molto spesso sono volte a promuovere un'immagine che si struttura sulla valorizzazione delle attrattive (tangibili e intangibili) esistenti. Spesso però può accadere che un territorio intenda modificare la sua destinazione d'uso, rifunzionalizzando la propria economia locale. È il caso di molte città europee colte dalla crisi dell'industria pesante degli anni settanta (e attualmente anche per la crisi finanziaria dopo l'11 settembre 2001), città cioè che perdendo il settore economico di riferimento hanno dovuto "reinventarsi" prevedendo una completa innovazione dell'offerta e del prodotto territorio. Pur essendo una stra-

tegia con rischi maggiori rispetto a un consolidamento delle proprie caratteristiche, essa in molti casi si è resa necessaria.

Molte città sia in Italia che all'estero hanno investito molto per promuoversi all'esterno e favorire sia investimenti che trasformazione delle attività produttive. L'immagine è diventata così il biglietto da visita con cui ogni città si presenta, cerca finanziamenti e incrementa il proprio potere attrattivo nei confronti di nuovi flussi turistici (*city user*, ma soprattutto *metropolitan business man, serious tourist*).

Contrariamente a quanto accade nel branding di prodotto, per il *citybranding* trovare un'identità unica che rappresenti tutti i quartieri di un'intera città risulta quasi impossibile. Quasi sempre infatti una località manifesta differenti significati dipendenti dalle diverse attività e dalle esigenze di diversi target di riferimento, tanto da risultare difficile associare in un unico brand un'offerta univoca che soddisfi le esigenze degli studenti che provengono da fuori città rispetto a quelle dei partecipanti a un convegno, o a quelle dei *city users* o di investitori interessati ad attività o spazi immobiliari (Turok e Bailey, 2004). Le città si trovano però nella condizione di dover scegliere se strutturare un brand unico per la città nel suo insieme di significati, con il pericolo di diluire il suo impatto, oppure sottolineare le diverse identità che si manifestano in essa, rischiando una frammentazione nell'immagine che si comunica (Turok, 2007). Per Rizzi e Dioli è necessario eleggere solo alcuni simboli culturali e sociali per creare un marchio univoco della città. "*Deciding on the right brand can help increase the status of the city as a tourism destination to visit, as a residential place to live in or as a business space to invest in*" (2010, p. 42). L'immagine e il posizionamento del territorio possono creare un vero e proprio brand, in grado di rafforzare la riconoscibilità e la differenziazione del prodotto sul mercato (Morgan e Pritchard, 1999).

La strategia di branding non deve essere considerata come un singolo elemento di promozione, va invece considerata come un processo molto delicato e complesso all'interno del piano di promozione della città. È un processo complesso perché l'immagine è strutturata da molteplici informazioni e perché è difficile creare un brand unico, inimitabile e aderente all'identità del luogo. Un processo delicato perché coinvolge differenti soggetti che devono cooperare (enti pubblici, imprese private, promotori, operatori commerciali, popolazione, media).

Le azioni di branding vengono considerate come azioni di un sistema di promozione che ha uno stretto legame con il territorio, con le persone che si recano in esso e con i suoi abitanti. Questi ultimi devono immedesimarsi nel marchio scelto per rappresentare il territorio: è per questo che è fondamentale la coerenza del marchio con i significati culturali e tradizionali del luogo. Il territorio deve essere considerato come un sistema che sappia rappresentare un'identità unica. L'aderenza dell'immagine all'identità del luogo costituisce così un elemento determinante nel successo e nella persistenza di essa nel pubblico. Un'immagine è tanto più efficace quanto più esprime lo spirito del luogo, la sua vocazione, la commistione fra risor-

se tangibili e intangibili di un dato territorio. In quest'ottica il *city user* o il turista diventano vitali nella costruzione dell'identità perché devono avvalorare il processo di branding della città, che nel caso in cui esso risulti coerente con i significati e le caratteristiche della località, determina degli effetti positivi prodotti dalla fedeltà e dal passaparola. Se il consumatore accetta l'autenticità del marchio territoriale, egli diventa esso stesso strumento fondamentale di promozione della località (passaparola). In effetti, se il territorio viene associato con un'immagine originale e riconoscibile o uno slogan, esso si rafforza e si imprime nella mente dei turisti. tende a rimanere nella mente delle persone. Questo è il motivo per cui Twitchell considera di notevole importanza la caratterizzazione storica nelle strategie di marketing: *"a good marketing plan is the one with a memorable story, while an ineffective one is forgotten"* (2004, p. 4).

Questa idea è implicitamente connessa con la nozione di unicità, di autenticità di un luogo e la percezione che tali luoghi e i prodotti offerti siano esclusiva di un determinato luogo e solo di esso (Overton 2010). Unicità e autenticità del territorio sono elementi di differenziazione, risultando vantaggi competitivi nel momento in cui sono in grado di attrarre il bacino di persone interessate ad incontrare ciò che il brand inerisce. Le località trovano nella loro dotazione peculiare di risorse e specificità locali aventi caratteristiche inimitabili una risorsa di differenziazione, in grado di fornire un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza (Ancarani, 1999), garantendo un elemento di esclusività difficilmente esauribile anche nel corso del tempo, grazie alla propria irripetibilità. Tale unicità e rarità, che è una peculiarità dei grandi eventi, aumenta e garantisce il valore del luogo, rafforzando l'immagine e il posizionamento. Ogni azione di branding tenta di fornire un carattere di distinzione al prodotto per essere lanciato sul mercato. La validità dell'immagine è data dal suo carattere distintivo rispetto alle località competitor: *"A place needs to be differentiated through unique brand identity if it wants to be first, recognised as existing, second, perceived in the minds of place customers as possessing qualities superior to those of competitors, and third, consumed in a manner commensurate with the objectives of the place"* (Kavaratzis e Ashworth 2005, p. 510). Esempio principe in questo senso è il Palio di Siena, che dal XIII secolo ha luogo appunto nell'omonima città per due volte l'anno. Oltre che attivare valori e tradizioni locali e promuoverli all'esterno della comunità crea un senso di appartenenza alla storia della città; per i Senesi il Palio è "la rappresentazione rituale di una concezione del mondo" (Falassi, 1987). Il Palio risulta essere un'azione di marketing sia interna che esterna. Casi di questo tipo sono molteplici. Il Carnevale di Rio è un altro esempio molto più recente (inizi del XIX secolo) nel quale la tradizione cattolica europea sdoganata nelle colonie ha contribuito a costituire una tradizione e un simbolo per la popolazione del Brasile.

Accanto all'unicità e all'autenticità, l'immagine deve anche essere in grado di contribuire alla fiducia e alla credibilità di un territorio; è per questo motivo che

l'immagine deve essere il più aderente possibile all'identità del territorio, affinché il turista/user/cliente abbia un'immagine che corrisponda poi al territorio che visita e che fruisce. L'efficacia delle azioni di marketing e dei piani di comunicazione non è una questione che riguarda solo l'effettiva percezione da parte di specifici segmenti di turisti, ma si riferisce soprattutto alla corrispondenza dell'immagine con la realtà e a quanto essa sia credibile (McCartney, 2006). In altre parole l'immagine deve generare delle impressioni che rispecchino realmente la località. L'immagine deve cioè dare affidabilità (Ostilio, 2000). Oltre alla credibilità, un'ulteriore elemento che influisce sul processo d'acquisto è la qualità percepita dai clienti (Grönroos, 1994; Ferrari e Adamo 2004), che è la risultante fra la qualità del prodotto e la modalità con cui esso viene offerto.

Nel caso in cui un il governo locale decida di promuovere la propria località con un grande evento, nel tentativo di rinnovare l'immagine territoriale e creare di esso una marca, l'esito positivo dell'azione si attua grazie all'associazione tra l'immagine che identifica l'evento e il territorio che lo ospita, creando un rafforzamento e un accrescimento di valore e notorietà tra il pubblico del marchio riferito al territorio. Tale integrazione tra l'immagine dell'evento con quella del *brand* territoriale può essere definita come un'azione di *co-branding*, avente lo scopo di aumentarne la notorietà (*brand-awareness*) sul target d'elezione. (Jago, Chalip, Brown, Mules, Alis, 2003). La *brand awareness* è la capacità da parte del consumatore di identificare un *brand*; può essere determinata da una serie di informazioni, giudizi e ricordi nella mente del consumatore. Aspetto fondamentale per sviluppare e migliorare la notorietà del brand è il logo (Blain, Levy e Ritchie, 2005).

Il *co-branding* è un'azione di marketing sempre più comune sia perché aumenta il valore della marca (*brand equity*) (cfr. Ritchie e Ritchie 1998), sia perché produce effetti positivi sulla manifestazione e sulla località ospitante, creando sinergia tra i due soggetti (Ferrari e Adamo, 2004). Una destinazione rafforza la propria notorietà attraverso degli eventi che siano in grado di attrarre verso di sé molta attenzione sia da parte dei media, sia da parte del pubblico di riferimento (Gwinner, 1997). Secondo il modello di Gwinner il trasferimento avviene tra il *brand* dell'evento al *brand* del territorio, ossia alcuni elementi che caratterizzano l'evento si sovrappongono a quello che è il territorio, facendo sì che gli attributi dell'evento vengano acquisiti dal territorio ospitante. Più le associazioni evento-territorio sono forti, autentiche e uniche tanto più il *co-branding* ha successo (Karavatzis 2005). In questo modo l'evento funziona da catalizzatore di attenzione e determina un forte impatto comunicativo con il quale si associa l'evento con la destinazione fungendo da traino della destinazione stessa e quindi del suo *brand*, che si rafforza.

Il trasferimento dell'immagine dell'evento all'immagine del luogo (*co-brand*) dipende da alcuni elementi e in particolare: dagli atteggiamenti dei visitatori/fruitori/consumatori nei confronti dell'evento e dalla coerenza delle finalità e dei contenuti dell'evento con le caratteristiche del territorio. Affinchè vi sia *co-*

branding un evento non può essere un corpo estraneo rispetto all'identità del territorio, altrimenti vi è il rischio opposto in cui l'evento peggiora l'immagine della località e la qualità della vita (avversione degli abitanti, passaparola negativo, rifiuto). Il caso delle Olimpiadi di Pechino è un caso negativo esemplare in tal senso. Dallo studio di Zhang e Zhao risulta che, benchè la politica di branding non abbia fallito del tutto nella trasformazione della marca della città, l'identità e i valori centrali promossi dalla politica di branding non hanno trovato grosso consenso nella pubblica opinione: *"People maintain their own readings of what the city is about, and there exists a mismatch between the city's identity and values, as branded by the city government, and urban realities experienced by its residents. While the Beijing Olympics have physically changed part of the city's realities, the Olympics per se have not fundamentally changed people's experience of the host city"* (2009, p. 245).

Altro elemento importante nel trasferimento è la reiterazione (periodicità) nel corso del tempo di edizioni nuove della medesima manifestazione per affrancare il territorio a quel determinato evento come se l'evento avesse la sua ragion d'essere in quella località. Andrebbe contro l'immagine sedimentata nel tempo spostare l'Umbria Jazz ad esempio in un'altra località diversa da Perugia.

Gli eventi, essendo delle attività promozionali dal forte coinvolgimento da parte del pubblico, sia in termini di esperienza, sia in termini di emozioni, influiscono in modo diretto sulla *brand image*, che si forma sulle idee e le aspettative che i consumatori hanno della marca. La *brand image* è un valore qualitativo e rispecchia le percezioni della marca dal lato della domanda (Clienti) ed insieme alla *brand awareness* (notorietà), ossia alla capacità dei consumatori di riconoscere e identificare un brand, compone la *brand perception* o conoscenza della marca⁸ (Ferrari e Adamo 2004).

È fondamentale nella brand image la credibilità della marca, il valore riconosciuto dai consumatori e l'unicità. *"If uniqueness to a city, country or region can be correctly identified, this can be a tremendously powerful weapon in the location's armoury"* (Hall, 2004, p. 185). L'unicità si origina quando una località ospita un evento originale e unico che si svolge in quel determinato territorio con determinate caratteristiche. L'unicità è un validissimo elemento di competitività. Un esempio in questo senso è rappresentato dall'alto Garda dove da anni vengono ospitate le maggiori manifestazioni sportive di *wind-surf* e di regata come anche il *Rock Master* che da ventidue anni è una delle tappe più importanti dell'arrampicata sportiva a livello mondiale. Inoltre lo sci, la mountain bike fanno dell'alto Garda un territorio in cui l'immagine è di territorio votato alla sportività. La sportività negli eventi si è trasferita sul brand del territorio (territorio sportivo).

⁸ Per quanto riguarda il branding relativo alle destinazioni e alle diverse terminologie adottate si veda Ritchie J.R.B., Ritchie R.J.B., (1998), *The branding of tourism destinations*.

La relazione che si instaura nelle azioni di *co-branding*, come quelle appena accennate, raggiunge l'obiettivo quando potenzia l'immagine della località e produce un circolo virtuoso tra evento e territorio nel quale entrambi hanno effetti positivi sulla loro notorietà. Il rafforzamento dell'immagine costituisce un interesse centrale nelle dinamiche di promozione di un territorio perché l'immagine può, in molti casi, determinare l'eventuale scelta della destinazione (Echtner & Ritchie, 1991) e per la maggior parte di esse, il successo o il fallimento. L'industria del turismo si basa proprio sulle impressioni prodotte dalle immagini che i visitatori posseggono e sulle associazioni che esse determinano (Sönmez e Sirakaya, 2002). Gartner (1993) ha suggerito che la formazione dell'immagine è un processo generato da una selezione di immagini che varia dal segmento di mercato o dal pubblico a cui tale immagine si rivolge. Un particolare tipo di target è naturalmente più ricettivo rispetto a una data immagine. Il processo di acquisizione di un'immagine può quindi essere veicolato mediante il marketing, la pubblicità e i programmi promozionali. Anche le location degli eventi congressuali spendono ingenti somme per il budget pubblicitario e di promozione nella speranza di evocare una destinazione attraente (Opperman e Chon, 1997). Per essere identificata come "business city" una destinazione deve essere in grado di condensare identità multiple nell'immagine della città in modo da attrarre interesse e potere nei confronti dei diversi stakeholder (Bennett e Koudelova, 2001). In questo caso possiede un ruolo fondamentale il *convention bureau*, che da un lato promuove la destinazione verso l'esterno e rende noto agli stakeholder gli elementi che costituiscono un vantaggio competitivo, e dall'altro funge da base di coordinamento e gestione per i PCO, facilitando i rapporti con il territorio. I *convention bureaux* rappresentano infatti un elemento importante di promozione per la città: forniscono un servizio che facilita le funzioni di marketing territoriale posizionando sul mercato la città o la regione come una location in grado di ospitare meeting e congressi (Gartrell, 1994).

3.3 Promuovere un territorio: *flagship project* e grandi eventi

Le modalità attraverso le quali un governo locale promuove il proprio territorio sono molteplici. Marra individua dieci elementi di "distinzione" per "reimmaginare la città" renderla competitiva attraendo nuove risorse umane ed economiche (Marra 2008, p. 5). Secondo l'autore i dieci elementi in grado di trasformare l'immagine di una città sono: le film commission, la presenza delle archistar, la possibilità di vivere la città in modo esperienziale, la riscoperta del waterfront, i megaeventi, la presenza di musei importanti, gli eventi culturali ripetuti, le luci della città (nel senso di qualità dell'illuminazione degli spazi per migliorare l'atmosfera urbana), la presenza di collegamenti wi-fi accessibili a tutti, la riscoperta della memoria sto-

rica. Le modalità che incontrano maggiormente il favore dei governi sono chiaramente quelle che permettono un ritorno immediato di immagine e visibilità. Tali progetti, spesso connessi, sono i cosiddetti *flagship project* e i grandi eventi. I primi si riferiscono alla realizzazione di strutture architettoniche (ponti, edifici, musei, sedi di governo, aeroporti, centri commerciali, monumenti, ecc.) in grado di caratterizzare lo spazio urbano e associare quella determinata opera a un luogo. I *flagship project* sono veri e propri simboli visivi di un territorio in grado di collegare un particolare significato al luogo o alla città, rendendolo immediatamente riconoscibile. La realizzazione di tali progetti architettonici sono commissionate ad *archistar* con fama mondiale e sono volti a creare un’immediata associazione progetto-città. Caso esemplare in questo senso il *Guggenheim di Bilbao* progetto firmato da Frank O Gehry (premio Pritzker 1989). Tale opera si inserisce in un piano strategico ben più esteso in cui il Guggenheim è solo un intervento all’interno di una pianificazione che ha riguardato il miglioramento delle aree periferiche della città. Le opere di riqualificazione sono state:

- il progetto *Abandoibarra*, “core” emblematico della riqualificazione della città di Bilbao, cioè l’area riguardante l’estuario del fiume Nervion tra il *Guggenheim Museum* e il *Palazzo Euskalduna*. In passato la zona era occupata dal *porto commercial* e dalla stazione ferroviaria. Accanto alla realizzazione di queste due opere maggiori vi sono altri progetti come:
- il ponte di Calatrava e Arrupe o il progetto di Isozaki;
- la metropolitana progettata da Norman Foster;
- l’allargamento del porto e l’ampliamento delle infrastrutture;
- il nuovo terminal aeroportuale progettato da Santiago Calatrava.

I casi di *flagship project* nel mondo non si fermano solo a Bilbao: si pensi alla *Sydney Opera House* di Jørn Utzon (premio Pritzker 2003), oppure al Burj al Arab di Tom Wright a Dubai. In tali casi si può parlare di veri e propri brand (Ostillo, 2000; Caroli, 2006), progetti che diventano l’icona di quella città. Dalle parole di Wright: “*If you can draw a building with a few sweeps of the pen and everyone recognises not only the structures but also associates it with a place on earth you have gone a long way towards creating something iconic*”⁹ (2000). In progetti di questo tipo l’elemento di successo è l’originalità, tanto da essere anche denominati “*Karaoke architecture where is not important how well you can sing, but that you do it with verve and gusto*” (Biswas, 2000, p 137). La citazione è utilizzata in un articolo da Evans per sottolineare come molto spesso nelle riqualificazioni i promotori (governo, developer privati, istituzioni pubbliche e aziende) utilizzino il termine cul-

⁹ Si veda il sito <http://www.tomwrightdesign.com/index.php>. Nella home page attraverso dei piccoli schizzi viene rappresentato visivamente l’affermazione di Wright.

tura in un'accezione utilitaristica, volta a giustificare gli investimenti molto importanti per nuove strutture museali. In questo modo la cultura è un veicolo promozionale che fornisce il brand alla città. Evans parla appunto di «*hard-branding*» per sottolineare l'aspetto materiale della cultura: "*this trend also creates a serial replication of architectural style, blockbuster exhibitions and shows, giving center stage to marriage of culture and commerce and providing their sponsor with a high profile in these culture capitals. This is not limited to the contemporary corporate brand names, but embraces the old patron foundations such as Getty, Rockefeller, Gulbenkian, to the new money¹⁰ and modern Medicis of Thyssen, Saatchi and the now ubiquitous Guggenheim franchise*" (Evans, 2003, p. 435).

Come abbiamo anticipato accanto ai *flagship project* molto spesso la trasformazione dell'immagine di un luogo avviene attraverso la realizzazione di un grande evento (congressi, mostre, avvenimenti sportivi, olimpiadi, expo) in grado di agire sull'immagine e sul posizionamento. Gli eventi infatti si affermano sempre più come strumento di riqualificazione dell'immagine e innovazione della stessa, poiché si inseriscono in una congiuntura storica che vede da una parte le città bisognose di un cambiamento di usi e funzioni a causa della crisi del settore secondario degli anni Settanta. Dall'altra parte il turismo non è più solo ed esclusivamente di massa, stagionale e unicamente balneare. I nuovi stili di vita, le nuove popolazioni dei *city user* e dei *metropolitan business man*, hanno determinato dei cambiamenti nelle città in molti ambiti: nella mobilità, nelle professioni, nella gestione del tempo e nel consumo. Quest'ultimo non riguarda più esclusivamente la sfera concreta delle cose e dei prodotti, ma anche quella dei simboli, dei valori e dei significati (Sacco e Pedrini 2003), il consumo è in larga parte dipendente dall'esercizio della propria libertà nella vita di tutti i giorni (Holt 2002). Per Sen (2000) il benessere si misura non più con il PIL procapite ma con la crescita della libertà individuale di ogni essere umano. Il valore sociale di un bene, di un prodotto, si misura sulla sua capacità di essere considerato come un simbolo (Witt 2010). Di conseguenza il turista, ed in generale l'individuo, non è più interessato a un consumo a buon mercato e standardizzato, ma il suo interesse si orienta a consumi esperienziali, la vacanza non è più considerata come momento di relax ma come momento di crescita e realizzazione del sé. Per Urry, il turista "consuma" un luogo visitandolo e facendo esperienza di come gli abitanti vivono quel luogo (1995). La motivazione per la quale il turista viaggia o il *city user* "usa" la città è la stessa: esperire qualcosa di nuovo o in modo diverso, in grado di arricchire la propria sfera individuale. La ragion d'essere del grande evento sia esso una fiera, una mostra, un congresso, le Olimpiadi o un'EXPO, è proprio la risposta a questa domanda di consumo esperienziale. Organizzare il grande evento significa quindi per i governi locali che promuovono il proprio territorio incontrare l'interesse sia dei nuovi turisti, sia degli abitanti, an-

¹⁰ In corsivo nel testo

corando così il luogo a un'esperienza memorabile; per Pine e Gilmore *"When a person buys a service, he purchases a set of intangible activities carried out on his behalf. But when he buys an experience, he pays to spend time enjoying a series of memorable events that a company stages to engage him in a personal way"* (1999, p. 2). Con riferimento ai due autori Williams afferma che *"Engaging all five senses is important because the more sensory an experience, the more memorable it will be"* (2006, p. 490). Nel prossimo capitolo, attraverso dei casi di studio, si analizzeranno una serie di aspetti connessi alla realizzazione dei grandi eventi, ai loro effetti sul territorio e sull'immagine che ad esso le si associa, ed emergerà come gli eventi producono i loro effetti di trasformazione dell'immagine di un luogo, anche grazie alla loro dimensione esperienziale.

3.4 Grandi eventi: azioni di marketing territoriale e riqualificazione

Il grande evento è un'iniziativa di carattere straordinario, *"di breve durata e di alto profilo"* (Hiller 1999), che avendo un'elevata visibilità, viene promosso e realizzato dalle amministrazioni pubbliche (Comuni o regioni) per accrescere e/o cambiare la loro immagine all'esterno (Getz, 1997, Chalkley e Essex, 1999), per rafforzare la consapevolezza del territorio tra la cittadinanza, per incentivare il turismo, ma soprattutto per incrementare le ricadute economiche sul territorio (Malfas, Theodoraki e Houlihan, 2004). Il Grande evento non ha solo la capacità di inserirsi in una strategia di sviluppo per l'intera città e di rivitalizzare aree in condizioni di marginalità, ma fornisce anche strutture e *know-how* per il post-evento, fornendo nuove opportunità di sviluppo urbano. In molti casi è inoltre l'occasione per migliorare la qualità architettonica favorendo la sostenibilità ambientale dei nuovi interventi.

Il grande evento non è un prodotto della società contemporanea. Possiamo trovare la sua origine sin dalla fine del XVI secolo con le opere volute da Sisto V in occasione del Giubileo. Escludendo i casi antichi la concezione di grande evento in chiave moderna nasce con la prima esposizione internazionale del 1851, in occasione della quale fu eretto il famoso Crystal Palace. L'esposizione londinese non faceva altro che mostrare al mondo il potere imperiale della Gran Bretagna. Le EXPO erano organizzate, soprattutto in questa prima fase che può ritenersi conclusa con quella di Chicago del 1933-34, con l'obiettivo di mostrare l'immagine del paese ospitante. "I governi delle varie Nazioni compresero che le EXPO, nei casi di successo, offrivano una piattaforma per promuovere positivamente l'immagine della propria nazione (Roche 2000)¹¹.

¹¹ Nel testo: "National governments understood that expos, if successful, offered a platform for the international projection of positive images of their nation" (p.44).

Successivamente divenne anche uno strumento di diffusione internazionale della cultura del Paese ospitante. Proiettando la cultura di ogni Nazione a livello globale, la conseguenza fu la graduale omologazione delle varie culture nazionali e la nascita di una cultura globale.

"In the pre-television era mega-events, event movements and their networks were one of the main vehicles of cultural globalization. Now, while secondary to the routine international flows of people and images in contemporary tourist culture and television culture, they still retain a distinctive influence, not least in terms of the space-time structures of global society.

The national and international "ecology of great public events" has helped to structure the (social) space and time dimensions of modernity at the national and international levels. Spatially, mega-events uniquely, identify particular urban and national spaces (...) in the global spaces. (...) In a world in which space-time is said to becoming increasingly "compressed", they create distance and space, (...) transitory uniqueness, difference and localization in space and time."¹².

Permane quindi il carattere di straordinarietà del grande-evento, straordinarietà data non solo dalla sua periodicità, ma anche dal fatto che porta con sé categorie spazio-temporali che definivano più l'era precedente rispetto a quella informazionale dominata invece da categorie quali lo spazio dei flussi e dal tempo senza tempo (Castells 2008). Roche (2000) parla di caratteristiche dualistiche e ambigue dei mega-eventi: sono moderni/non moderni, nazionali/non nazionali, locali/non locali. Un fenomeno tipico della globalizzazione è proprio l'intreccio fra globale e locale nell'architettura delle relazioni: le attività economiche e finanziarie sono localizzate, ma acquistano importanza all'interno di una rete su scala globale (Castells 2008). L'estensione dell'influenza dei grandi eventi anche oltre il territorio in cui si realizzano è una conseguenza del loro carattere "glocal". I grandi eventi possiedono in altri termini un pubblico diretto (che segue l'evento di persona in loco) e un pubblico indiretto (che segue l'evento tramite i media).

Cooke e Morgan hanno evidenziato come le regioni si sono riorganizzate creando reti di cooperazione territoriale fra istituzioni pubbliche e aziende per competere nell'economia globale: "non si assiste alla scomparsa di regioni e località, ma alla loro integrazione in reti internazionali" (Cooke e Morgan 1993). Il facile accesso all'informazione e alla comunicazione proprie della società dell'informazione fornisce ai grandi eventi un forte potere comunicativo non solo verso l'esterno (audience indiretta), ma anche nei confronti degli stakeholders locali.

Quindi se da un lato la risonanza del mega-evento è globale, come la rete di relazioni che produce, dall'altro è comunque un'iniziativa che è localizzata in un'area, che verrà interessata da effetti di grossissima portata (positivi e negativi). Nel caso ad esempio delle EXPO, si pensi soltanto alle notevoli dimensioni delle aree allesti-

¹² Roche 2000, p. 7.

te per ospitare l'evento e all'organizzazione di tutte le iniziative per confezionare i contenuti. Solo le infrastrutture necessarie determinano uno sforzo altissimo in termini economici, ma soprattutto di governance. L'apparato organizzativo gestionale e l'impatto che provocano sul territorio possono essere paragonati a quelli occasionati dai "parchi a tema temporanei" (Disneyworld per esempio). È quanto emerge da uno studio di Harvey (1994) sull'EXPO di Siviglia del 1992. Egli afferma che alla domanda "Cosa ne pensi del padiglione inglese" alcuni turisti davano il loro giudizio paragonandolo a Disneyland e al Welsh Garden Festival. Ancora più significativo è il lavoro di Ley and Olds (1988) nel quale si evidenzia la somiglianza con i parchi a tema dal fatto che il direttore generale dell'International EXPO di Vancouver del 1986 (Michael Bartlett) era specializzato nello sviluppo di parchi divertimento. Queste analisi non fanno altro che sottolineare quanto le EXPO, pur essendo temporanee, determinano un forte impatto permanente sul territorio. Si pensi ad esempio ad "Atomium", la costruzione in acciaio eretta in occasione dell'EXPO di Bruxelles del 1958 e tuttora presente. Si tratta in ogni caso di impatto sul territorio anche nel caso in cui si proceda allo smantellamento delle strutture per evitare i costi di manutenzione (gli impianti olimpionici di Torino 2006 ad esempio); infatti anche in questo caso la location non ritorna al suo stato antecedente il mega-evento, ma determina una rifunzionalizzazione dell'area (un caso esemplare è stato il London Millenium EXPO). Nel paragrafo successivo verranno analizzati i casi di Torino e Genova quali esempi di come un territorio sia in grado di trasformare la propria immagine attraverso gli eventi.

3.4.1 Torino e Genova: l'evento come strumento di citybranding

Pensare di promuovere una città con un grande evento è un'azione di marketing che permette di migliorarne l'immagine, se quella attuale è già positiva, oppure di trasformarla, se invece la percezione che si ha della città è negativa o non corrisponde più alle sue funzioni d'uso (per una città industriale il porsi come meta turistica). È il caso di città come Torino o Genova dove il governo nel primo caso ha investito per trasformare l'immagine della città candidandosi per ospitare le Olimpiadi invernali 2006, oppure realizzando, nel caso di Genova, le Colombiadi nel 1994 e successivamente diventando Città della Cultura nel 2004. Entrambe le città hanno così determinato un cambiamento nella percezione sia degli abitanti che dei turisti, favorendo un rinnovamento d'immagine che si emancipasse dal loro passato industriale, senza per questo rinnegarlo. Per Torino e Genova i governi locali hanno deciso di promuovere un rinnovamento dell'identità della città attraverso un mega evento. Tale impresa è stata in grado di cambiare l'immagine di queste zone emancipandosi dal loro passato industriale. Il mega-evento è anche uno

strumento per attirare una serie di investimenti per costruire le infrastrutture della città.

Lo studio di Guala (2007) analizza in profondità il caso di Torino e lo considera come un caso di successo del cambiamento di immagine per la città. Inoltre, Torino può essere considerato un esempio positivo di come una città sia in grado di progettare e poi gestire la fase post-evento. Anche gli studi di Bobbio e Guala (2002) e Dall'Ara (2009) hanno analizzato quanto sia importante pianificare il riutilizzo delle strutture che sono espressamente realizzate per ospitare un evento e che rivestono a tutti gli effetti la sua eredità.

I progetti specifici realizzati per ospitare un mega evento sono opportunità per migliorare le condizioni strutturali della città. Secondo Guala, Torino è stata in grado di cambiare la propria identità attraverso un piano strategico coerente e con azioni di marketing efficaci. In questo caso, le Olimpiadi hanno contribuito a cambiare completamente l'immagine della città. Torino, infatti, ha sempre avuto una tradizione industriale tale da impedire una ri-funzionalizzazione della città. È sempre stata considerata una *one-company town*, a causa della sua specializzazione produttiva legata in primo luogo, se non esclusivamente, alla produzione automobilistica. Infatti, Fiat ha profondamente influenzato lo sviluppo economico, sociale, culturale e politico, sia a livello locale che nazionale. La crisi industriale degli anni Settanta ha colpito molte città del mondo occidentale e ha spinto le amministrazioni locali ad adottare una politica per reindirizzare l'economia dall'industria pesante al settore terziario avanzato. Durante i Giochi Olimpici Invernali nel 2006 il programma di comunicazione promosso dalle istituzioni pubbliche della città è stato fondamentale nel riorientare il ruolo della città da industriale a meta culturale. Questa azione ha contribuito a cambiare l'immagine della città. La vecchia specializzazione nel settore industriale ha lasciato il posto a offerte sempre più differenziate. Grazie agli investimenti per i Giochi Olimpici, la città ha migliorato il suo appeal, riqualificando intere aree urbane e aumentando l'offerta culturale con musei e mostre temporanee. Il cambio di attività e funzioni della città ha prodotto inoltre una trasformazione sociale: la popolazione prima composta per lo più da operai, politicamente molto attivi nei confronti della classe dirigente durante la crisi petrolifera, ha lasciato il posto a una popolazione costituita da impiegati nel settore terziario e *high tech*, che può essere considerata la *Creative Class* indicata da Florida (2003). Questo riorientamento ha preparato la città a nuove sfide nelle attività culturali. Torino ha vinto anche il titolo di Capitale del Design nel 2008 ed è diventata una *location* adatta ad ospitare eventi importanti come il Torino Film Festival (giunto alla sua ventinovesima edizione), la Fiera Internazionale del Libro (il 2012 è l'anno della sua venticinquesima edizione) e il Salone del Gusto (nove edizioni). Come abbiamo detto prima, un tale cambiamento ha anche profondamente influenzato la percezione della città stessa.

Le azioni di marketing e la politica volta a rinnovare strutturalmente la città non è stata solo in grado di produrre un ringiovanimento della propria immagine, ma anche di riposizionare la città come una meta dinamica, culturale e turistica, in grado di intercettare gli interessi della nuova classe media internazionale.

La premiazione di Torino Capitale del Design nel 2008, è il risultato di una strategia per posizionare la città come un importante centro culturale in Italia. Questa strategia è stata inaugurata nel 1993 con Artissima, la fiera d'arte più importante in Italia per il mercato delle gallerie private. Non solo queste iniziative hanno ampliato una ricca offerta culturale, ma il cambiamento dell'immagine della città ha anche prodotto un "denominatore comune" per tutte queste attività, promuovendo la città come un sistema che offre molte attività culturali in modo integrato. Il contributo di eventi culturali per il recupero dell'immagine è, come abbiamo visto anche precedentemente, rivolto non solo verso l'esterno ma anche verso l'interno per i cittadini, al fine di rafforzare o di rinnovare uno spirito di appartenenza alla città. Eventi sportivi e culturali producono un elemento di distinzione per le città ospitanti. I cittadini si riconoscono in questo elemento. Per questo motivo spesso le città si candidano a ospitare le Olimpiadi o un mega evento per agevolare la partecipazione e l'inclusione delle comunità di minoranza: *"The Olympic Games (and the bidding itself as an international competition) were thought to be an opportunity for flag-waving and national pride, and for national consciousness-raising on the global stage"* (Hiller, 1999, p. 453).

Analizzando lo scopo dei grandi eventi per l'area a cui sono progettati e destinati, Richards e Wilson affermano che: *"In such a climate, cultural events in particular have emerged as a means of improving the image of cities, adding life to city streets and giving citizens renewed pride in their home city"* (2004, p. 1932)".

Genova è un altro esempio di come una città possa ri-plasmare la propria struttura economica per sopperire al declino industriale. Le azioni di marketing in questo caso sono state finalizzate a istituire una serie di eventi creati per migliorare l'immagine di questa città così ricca di storia e cultura. Gli eventi che hanno messo in atto il rinnovo sono stati in grado di promuovere lo sviluppo globale della città, rafforzando la dimensione sociale e culturale.

La scelta di *re-branding* della città attraverso mega eventi ed iniziative internazionali ha diverse ragioni: per produrre un rinnovamento urbano, per promuovere l'immagine della città all'estero come destinazione attraente, per rafforzare l'identità locale e anche per ricevere fondi internazionali (Getz, 1991). L'intero processo di rinnovamento in sostanza è iniziato nel 1992 con le Colombiadi, per celebrare i cinquecento anni della scoperta dell'America di Colombo. L'evento ha rappresentato la prima occasione per la città di intraprendere la rigenerazione ed emanciparsi dalla sua immagine industriale. La riqualificazione ha avuto il suo epicentro nell'area che corrisponde al litorale e alla zona del porto. La rigenerazione ha crea-

to nuovi spazi per nuove funzioni (per esempio l'Acquario e la Città dei Bambini) in una delle zone più caratteristiche della città.

Anche il vertice del G8, tenutosi in città nel 2001, faceva parte della strategia di sviluppo del turismo e promozione della città ed è fu pensata come l'occasione per pubblicizzare una nuova immagine, una città in trasformazione interna aperta a prospettive internazionali (Pozzi e Martinotti, 2004), nonché per acquisire i fondi per un progetto di riqualificazione. In questo caso però gli scontri tra polizia manifestanti e blackblock hanno prodotto effetti negativi sull'immagine¹³. Allo stesso modo nel 2004 la nomina di Genova come capitale europea della cultura¹⁴ è stata un'occasione importante per aiutare la città a essere più in linea con il suo nuovo profilo di destinazione turistico-culturale. Essere la capitale europea della cultura significa diventare il centro di molte attività (170 eventi di teatro, musica, danza, arti, mostre, ecc con una media di 7000 visitatori al giorno), finalizzato a dare un'offerta culturale per un target sia nazionale che internazionale. Nel primo semestre del 2004 Genova ha incrementato gli arrivi del 17,6%, mentre si è registrato un incremento del 9,4% dei ricavi dovuti agli eventi organizzati (Ferrari e Adamo 2004)¹⁵. Questi ottimi risultati sono stati resi possibili anche da altri interventi di rinnovo e restauro realizzati per le precedenti Colombiadi del 1992.

Gli eventi promossi in città e di conseguenza la rigenerazione di alcune aree degradate della città (il porto e la città vecchia), non solo hanno portato a un miglioramento dell'immagine e un impatto sul turismo, ma anche a un aumento della domanda per il trasporto aereo e delle attività portuali. Grazie alle Colombiadi del 1992 il porto di Genova ha aumentato il traffico del 30% nel periodo 1994-1999, che è più di Valencia (21%) o Barcellona (16,5%) (Marshall, 2001).

I casi discussi sinora ossia quelli di Torino e Genova sono esempi di come una città riconverta la propria destinazione d'uso da industriale a turistica attraverso il cambiamento di immagine per opera di un grande evento.

3.4.2 Effetti sul territorio e legacy del grande evento

¹³ Nel caso di Genova si verificarono gravi problemi durante le manifestazioni contro il vertice del G8: 1 morto, 560 feriti, 360 arrestati e detenuti, 25 milioni di euro di danni (Il Vertice Maledetto, www.lastoriasiamonoi.rai.it/puntata.aspx?id=209). Così, l'analisi globale della manifestazione è stata fortemente influenzata dai suoi esiti negativi.

¹⁴ Il programma è stato avviato nel 1985 come programma ufficiale della Comunità europea, che elegge una città ogni anno (Passate capitali europee della cultura, http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc2485_en.htm).

¹⁵ Nell'articolo di Adamo e Ferrari i dati sono stati presi dall'articolo del 7/10/2004 de *Il Sole 24 ore*.

L’impatto sul territorio non si deve intendere come una fatalità del mega evento, ma come il fine della sua realizzazione. Evento e territorio devono essere considerati come elementi consonanti di un medesimo progetto. In caso contrario se il mega-evento viene considerato dal territorio un corpo estraneo, si generano effetti negativi sia negli esiti della manifestazione (lievitazione costi, rifiuto da parte della popolazione, bassa affluenza di pubblico) che sugli obiettivi territoriali (basse e solo temporanee ricadute economiche sull’area, aumento del costo della vita per la cittadinanza, danneggiamento dell’immagine del luogo, infrastrutture inutili con elevati costi di gestione) (Guerzoni 2008). È necessario quindi che la realizzazione di un grande evento debba essere strutturata su di una complessa e precisa pianificazione che abbia la capacità di:

- *legare il grande evento a una strategia per l’intera città;*
- *rivitalizzare aree della città in condizioni di marginalità;*
- *prefigurare il post-evento, congegnando un programma di trasformazioni utili allo sviluppo urbano e creando un pezzo di città flessibile ai futuri mutamenti;*
- *considerare e promuovere la qualità architettonica e la sostenibilità ambientale dei nuovi interventi. (Monitor Immobiliare, 2008¹⁶)*

In primo luogo appare certamente rilevante la necessità di legare il grande evento a un progresso per l’intera città. Il caso di Barcellona è esemplare al riguardo, ma anche Torino dimostra come queste manifestazioni diano il maggiore contributo allo sviluppo complessivo della città quando sono inserite all’interno di una strategia di rilancio della città più ampia e ad essa si legano¹⁷.

In questo caso si sono trovate avvantaggiate quelle città con una spiccata vocazione turistica o quelle che si sono sapute innovare in breve tempo sposando politiche culturali locali di medio-lungo termine che hanno saputo implementare le sinergie e i processi di governance tra differenti attori sociali (enti pubblici, imprese private, residenti, investitori esterni).

A una imponente strategia di marketing deve fare seguito anche una nutrita offerta turistica che sappia accontentare vari target turistici: il settore leisure come quello business: *“Una comunicazione basata su componenti dell’offerta cittadina come eventi artistici, culturali, sportivi, religiosi o di altro tipo, di livello internazionale, rappresenta, in particolare, una forma di comunicazione dei fatti molto più valida, in molti casi, rispetto alle politiche di comunicazione esplicita poste in essere da*

¹⁶ Rapporto sui mercati immobiliari italiani 2008 a cura di Scenari Immobiliari e Censis. http://www.scenari-immobiliari.it/enpublic/fset0q_content.aspx?cat=M101&CatDes=Monitor%20Immobiliare.

¹⁷ Per Torino bisognerà attendere del tempo per comprendere quanto hanno influito le Olimpiadi sul rilancio della città nel lungo termine.

esperti di marketing urbano" (Ferrari e Adamo 2004). In questo senso il grande evento diventa fattore di accelerazione fondamentale per l'attuazione della strategia e per aumentare la visibilità esterna.

Il Grande evento inoltre, se è coerente con l'intero piano di rinnovamento dell'immagine della città e se è in grado di valorizzare la specificità del luogo, diventa negli anni un vero e proprio simbolo per la città: L'*Umbria Jazz* è esemplare in questo perché è stato in grado di svecchiare l'offerta turistico-religiosa della città favorendo un appeal anche nei confronti di un pubblico più giovane. All'opposto invece eventi itineranti o proposti anche se in diverse formule in più città rischiano di nascondere i caratteri locali, facendo emergere solo il lato commerciale e ludico. In questo modo il grande evento perde efficacia in termini di comunicazione e rimane estrinseco rispetto all'identità locale. È il caso delle varie fiere sul cioccolato variamente proposte in alcune città italiane (*Ciocolatò* a Torino, *Eurochocolate* a Perugia, Fiera del Cioccolato Artigianale a Firenze), che pur essendo un successo in termini di affluenza e fatturato, non svolgono un'azione di *co-branding*, proprio perché non sono in grado di far emergere il carattere di unicità dell'evento, che attraverso il *co-branding* si trasferirebbe sulla città che lo ospita (Gwinner, 1997; Karavatzis 2005). *Ciocolatò* non può trasferire un carattere che non le appartiene, dato che è variamente organizzata anche in altre città con nomi diversi. In casi come questi si instaura comunque un legame tra evento e città, ma è molto debole e estemporaneo. Per ottenere un vero e proprio beneficio sull'immagine della città, e quindi una trasformazione di essa, l'immagine deve avere il carattere della permanenza. In questo caso il mantenimento dell'immagine nel tempo è definito da Hall «effetto halo» (Hall, 1992).

Naturalmente i grandi eventi non provocano ricadute solo nell'area in cui si svolgono, ma in tutto il loro territorio di riferimento, che può essere chiaramente la regione, ma anche l'intera nazione. L'EXPO di Siviglia ad esempio è stata utilizzata per il rilancio dell'Andalucia, una regione che fino agli anni Ottanta era ancora piuttosto arretrata. I grandi eventi inoltre favoriscono la collaborazione fra più centri urbani e diverse realtà grazie alla realizzazione di itinerari turistici.

Anche la qualità architettonica svolge un compito importante sia nel buon esito e successo della manifestazione, sia per rilanciare l'immagine del territorio ospitante. In molti casi infatti il successo degli eventi è stato anche legato alla bellezza e all'innovatività dei contenitori: si pensi al parco olimpico di atene di Calatrava o allo stadio olimpico di Pechino di Herzog & de Meuron.

Sempre più il tema della sostenibilità ambientale appare centrale nella concezione dei contenitori e più in generale delle infrastrutture che si vanno a realizzare. Come dimostra anche il caso di Hannover, i grandi eventi costituiscono infatti un banco di prova per la sperimentazione di modalità innovative sul piano dell'uso delle risorse (acqua, energia, rifiuti ecc.)

Tuttavia, non sempre i grandi eventi producono gli effetti sperati sia sull'immagine del territorio esaurendosi nel breve periodo, sia in termini di flussi turistici, sia in termini di ricavi a fronte di grossi investimenti. Questo può accadere per molteplici motivi: azioni di marketing errate, problemi di gestione e coordinamento tra comitato esecutivo e stakeholder, lievitazione dei costi in modo incontrollato durante la preparazione, cambiamento degli organi di governo (tra la candidatura a ospitare un evento e l'evento possono passare anche dieci anni), ma soprattutto previsioni troppo ottimistiche molto spesso volte a favorire gli investimenti e a produrre un sostegno da parte dell'opinione pubblica (Sanders 2002, 2004). Vi sono molteplici esempi in questo. In ordine cronologico si pensi ad esempio a l'EXPO di Siviglia del 1992 (in concomitanza con le Olimpiadi di Barcellona). In realtà in termini di flussi turistici è stato un grosso successo con 42 milioni di visitatori. Se invece si considerano i grossi lavori di infrastrutturazione si può parlare di esiti negativi: l'area che ospitava l'evento e cioè l'isola della *Cartuja* dell'estensione di 215 ettari è stata completamente rinnovata con nuovi edifici e strutture che dopo l'evento versano in condizioni di abbandono (Tyler, Guerrier, Robertson, 1999), come il *Parco del Guadalquivir*, il *Giardino delle Americhe*, la monorotaia e la teleferica. L'EXPO di Hannover del 2000 è un altro caso in cui si può parlare di successo mancato. Innanzitutto in termini di visitatori; se infatti quelli previsti erano ottimisticamente quantificati in 40 milioni, in realtà di turisti ne sono arrivati 18 milioni di cui solo il 7% proveniente dall'estero (Monitor Immobiliare 2008). In secondo luogo l'insuccesso si è registrato anche in termini di investimenti con un deficit di 1,2 miliardi di euro a carico del governo locale. L'ultimo in termini di tempo, saltando anche le Olimpiadi di Atene economicamente disastrose per la Grecia, è stato l'EXPO di Saragozza che ha visto molti meno turisti del previsto (anziché i 10 milioni previsti ne sono arrivati circa 5,6 milioni).

Siccome il grande evento per definizione si svolge in un periodo limitato nel tempo, appare sempre più necessario, già durante la pianificazione, affrontare e non disattendere il problema della fase post-evento. Tre sono le eredità positive da gestire: la prima si riferisce al miglioramento dell'immagine esterna e la crescita dell'attrattività turistica, la seconda riguarda l'accrescimento del patrimonio infrastrutturale della città e conseguentemente il miglioramento del suo aspetto fisico e della sua funzionalità (Latusi, 2002; Caroli, 2006) e la terza riguarda il capitale culturale che la pianificazione e la gestione di un evento lascia in eredità.

È soprattutto quest'ultima che rappresenta il lascito più importante al territorio. Il grande evento costituisce un fattore di spinta straordinario per superare l'impasse che spesso caratterizza i processi decisionali che riguardano programmi di trasformazione e di infrastrutturazione di elevata complessità (Andranovich, Burbank e Heying 2001). La convergenza degli attori verso un risultato comune, la nascita di relazioni tra iniziative private e pubbliche e la cooperazione tra diversi livelli dell'amministrazione (stato centrale ed enti locali in primis), fanno parte di

un capitale immateriale necessario sia per raggiungere le finalità dell'evento sia per incrementare l'efficienza e l'innovazione all'interno del territorio, rese possibili anche grazie alla capacità di adattamento, mutamento e alla "Genuina partecipazione" del team di lavoro¹⁸ (Becattini 2000). Tali benefici sul piano di cooperazione, incentivazione all'innovazione, diffusione di conoscenze professionali ecc., vengono declinate in ambito fieristico da Golfetto in "funzione di diffusione delle informazioni economiche e di funzione di apprendimento relazionale", funzioni che producono dei benefici in termini di velocità di diffusione delle innovazioni e nel più rapido processo di scambio tra domanda e offerta. Un'altra funzione della fiera secondo l'autore è quella di incentivare l'incontro fra aree geografiche e settori produttivi diversi creando l'opportunità di incontro occasionale (anche periodico) appunto con l'evento fieristico (Golfetto 2004, p. 98). Il grande evento (sia esso una fiera, un evento speciale, un olimpiade o un'EXPO) migliorando i processi relazionali fra comparti produttivi, la diffusione di conoscenza e innovazione, può determinare, successivamente alla sua realizzazione, un aumento della produttività e della competitività locale.

Il senso di appartenenza e lo spirito della comunità, il rafforzamento delle tradizioni e dei valori, l'aumento della partecipazione a sport, arte e altre attività legate alle tematiche dell'evento (Ritchie 1984), fanno anch'esse parte di questa eredità "intangibile" che il territorio riceve ad opera del mega-evento. Questo patrimonio culturale asseconda l'orientamento all'innovazione e amplia le opportunità produttive del territorio. Anche Trigilia sottolinea quanto la dimensione sociale e relazionale sia fondamentale per l'innovazione (2007). Mentre per Valdani e Ancarani il grande evento sviluppa strumenti che rafforzano l'autostima e favorisce il coinvolgimento degli individui nella progettazione (2000).

Possiamo aggiungere che anche il grande evento è un'iniziativa che può produrre *asset* immateriali capaci di contribuire al rafforzamento del potenziale competitivo del sistema locale se ha la capacità di integrarsi con l'identità del territorio e condividerla per poter delinearla come un moltiplicatore delle opportunità di sviluppo territoriale. Il grande evento, solo grazie alla "conservazione" e circolazione del capitale culturale prodotto nella sua organizzazione genera una "*event atmosphere*", molto simile alla marshalliana *industrial atmosphere*, in grado di produrre ricadute positive a medio-lungo termine sul territorio.

Nella progettazione e realizzazione del grande evento si produce sì conoscenza (la realizzazione di un evento incrementa un bagaglio di competenze tecniche e organizzative a favore di coloro che sono intervenuti nel progetto), ma spesso rimane come effetto collaterale e purtroppo marginale dei lasciti di un grande evento. Le sinergie che si determinano tra gli attori producono un volume di conoscenza volatile che viene sfruttato molto spesso solo durante la realizzazione dell'evento, ma

¹⁸ In questo caso l'organizzazione del mega evento

non viene successivamente valorizzata sul territorio, disperdendosi al termine dell’iniziativa.

Non c’è dubbio che questo capitale conoscitivo è un’opportunità sia per il territorio, perché favorisce la circolazione di pratiche manageriali e produttive nell’area incentivando l’economia locale, sia per gli attori del progetto, perché determina un know how e rafforza relazioni professionali tra gli attori che possono essere sfruttate sia ad esempio nel progettare un riutilizzo delle strutture sia per riproporre nuove partnership.

Il grande evento appare quindi come un progetto complesso non solo nella fase di realizzazione, ma anche nella gestione dell’eredità materiale e immateriale che genera (capitale culturale). Il rischio è quello di riqualificare un territorio originando un indotto solo nel breve periodo. In questo modo non solo si realizzano a metà le opportunità del progetto, ma si corre anche il pericolo che esse nel medio e lungo termine si trasformino in minacce.

Le caratteristiche e gli effetti che sono stati individuati per il grande evento sono alla base e descrivono le dinamiche che intervengono anche nel caso degli eventi congressuali. In alcuni casi questi ultimi muovono migliaia di persone avvicinandosi per dimensioni ed effetti ai grandi eventi, altre volte invece si tratta di centinaia di persone e conseguentemente gli esiti sono più contenuti. In generale comunque il settore congressuale opera secondo le stesse dinamiche. Infatti molto spesso una città modifica la propria immagine anche grazie all’investimento sul turismo business e congressuale, si pensi alle città con un’economia dedita al gioco d’azzardo, oppure a territori che per destagionalizzare il turismo offrono strutture per il settore congressuale (Rimini in primis oppure Firenze e la costa ligure). Nei prossimi capitoli analizzeremo in profondità questo settore con l’aiuto di alcuni fonti statistiche contestualizzandolo nel mercato del turismo business.

4 I VIAGGI DI LAVORO:

Nel capitolo precedente abbiamo definito le motivazioni che spingono un governo locale a inserire tra le politiche territoriali la realizzazione di un evento. È emerso che per trasformare l'immagine della città e per operare una strategia di *re-branding* del luogo vi sia tra le azioni di marketing territoriale la promozione attraverso appunto i grandi eventi. I grandi eventi sono in grado di trasferire il loro marchio sulla città o sul territorio che li ospita operando così una trasformazione dell'immagine del luogo e quindi determinando effetti positivi nella mente degli utenti della città. In questo capitolo analizzeremo un settore particolare della *event industry*, quello dei congressi, che come è stato accennato alla fine del precedente capitolo ha molte affinità sia in termini di strutture, di obiettivi e di effetti con il mondo dei grandi eventi. L'analisi verrà sviluppata con l'ausilio di più fonti e partirà in primis con un approfondimento del mercato del turismo business che in un certo qual modo contiene il turismo congressuale e successivamente ci si soffermerà su quest'ultimo approfondendo alcuni aspetti relativi alle location e al ruolo che in questo settore rivestono i *convention bureaux*.

Prima di procedere con l'analisi dei dati si ritiene doveroso fare una distinzione preliminare tra ciò che si intende per viaggio di vacanza rispetto a un viaggio per motivi di lavoro. Secondo il glossario ISTAT il viaggio di vacanza è il viaggio "svolto per motivi prevalenti di relax, piacere, svago, o riposo, per visite a parenti o amici, per motivi religiosi/pellegrinaggio, per cure termali o trattamenti di salute" mentre il viaggio di lavoro è quel viaggio svolto "per motivi prevalenti di lavoro temporaneo fuori sede o più in generale per motivi professionali (missioni, partecipazione a congressi, convegni ecc.). In questi viaggi vengono inclusi anche quelli effettuati per formazione/aggiornamento professionale o per partecipare a concorsi"¹⁹. Da quest'ultima definizione emergono due elementi importanti ai fini di questo studio. Il primo è che il viaggio di lavoro contempla anche intervalli di tempo naturalmente dedicati allo svago o a momenti di "non lavoro". Quanto detto è riassunto nell'avverbio "prevalentemente" piuttosto che esclusivamente. Questa precisazione è importante perché tutto il comparto del turismo d'affari deve tenere in consi-

¹⁹ Per entrambe le definizioni si citano quelle del glossario ISTAT <http://www3.istat.it/cgi-bin/glossario/indice.pl#V>.

derazione la parte *leisure* che si associa al viaggio per lavoro e cioè tutto quello che riguarda la parte di acquisto di prodotti locali e tipici che il professionista compie durante il suo viaggio di lavoro, la parte relativa ai consumi, che nel caso di viaggiatori business non si limita a consumi standard, ma riguarda consumi primari di alta qualità (strutture ricettive medio-alte, servizi di ristorazione esclusivi, raffinati e selezionati) e consumi intangibili come quello visuale e quello culturale (musei, mostre, teatri, spettacoli ecc.).

La seconda precisazione è che come anticipato la partecipazione ai convegni fa parte delle motivazioni dei viaggi di lavoro. Il settore congressuale non solo fa parte del turismo business, ma ricopre, come verrà analizzato più avanti, una parte preponderante del turismo business. Se infatti si comprende all'interno degli eventi congressuali quello che è definito tecnicamente con l'acronimo MICE (*Meeting, Incentive, Conference and exhibition*) il settore congressuale assieme alle riunioni d'affari è il motivo principale che giustifica il viaggio di lavoro dei residenti in Italia nel 2011²⁰. Queste due precisazioni si sono rese necessarie per meglio comprendere le relazioni e le interconnessioni esistenti nel turismo fra il comparto *leisure* e quello business. È inoltre utile soffermarsi facendo una premessa sulle fonti.

4.1 Premessa: i dati presi in esame²¹

I dati utilizzati provengono sia da fonti internazionali che da base dati nazionali. In questo studio le fonti sono state: OBT (Osservatorio Business Travel), OCI (Osservatorio sul turismo Congressuale), ICCA (International Congress and Convention Association), la Banca d'Italia e l'ISTAT.

OBT (Osservatorio Business Travel)

L'osservatorio "ha il supporto scientifico e tecnico della Scuola Superiore di Scienze Turistiche e il patrocinio del Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Bologna"²² ed è sostenuto dalla rivista "Turismo d'Affari" della casa editrice Ediman. Il responsabile di progetto è Andrea Guizzardi.

I dati su cui abbiamo fatto riferimento riguardano soprattutto l'ultima edizione (2012) e cioè l'undicesima. Ci siamo avvalsi delle precedenti solo nel caso in cui era necessario conoscere le variazioni annue che non erano presenti nell'ultima edizione. Il rapporto 2012 riguarda i dati dell'anno 2011. La raccolta è avvenuta in

²⁰ Si veda più avanti nello studio il paragrafo Turismo congressuale – il contesto nazionale. Nel Grafico 18 sono stati raggruppati la partecipazione a congressi quella a mostre esposizioni fiere e i meeting aziendali, che possono essere considerati nel loro complesso *eventi congressuali*

²¹ Per le note metodologiche si veda l'appendice

²² "Osservatorio Business Travel 2012", 11° edizione, *Turismo d'Affari*, edizioni Ediman, p. II

due periodi: il primo tra giugno e luglio 2011 e il secondo tra novembre e dicembre 2011. L’indagine si è chiusa il 22 dicembre 2011 con 174 rispondenti. Il processo di raccolta dei dati ha riguardato 1500 aziende di cui 205 rispondenti l’anno precedente, e le rimanenti 1295 scelte casualmente. La *redemption* complessiva è del 11.6%.

L’indagine è stata realizzata intervistando i travel manager o comunque i responsabili aziendali che si occupano dei viaggi del personale. Si è selezionato un campione rappresentativo composto da aziende manifatturiere con almeno dieci addetti e da aziende di servizi e di distribuzione commerciale con almeno cinque addetti. L’osservatorio ha escluso i viaggi business di addetti del pubblico impiego e del settore agrario.

OCI (Osservatorio Congressuale Italiano)²³

L’OCI è un progetto dell’Università di Bologna, Polo Scientifico-Didattico di Rimini ed è sostenuto dal *Convention Bureau della Riviera di Rimini* e dalla rivista “Meeting & Congressi” della casa editrice *Ediman*. Il comitato tecnico-scientifico è composto da Attilio Gardini da Claudio Travaglini e da Cristina Bernini.

I dati su cui abbiamo fatto riferimento riguardano soprattutto l’ultima edizione (2010) e cioè la decima. Ci siamo avvalsi delle precedenti solo nel caso in cui era necessario conoscere le variazioni annue che non erano presenti nell’ultima edizione. Il rapporto 2010 riguarda i dati dell’anno 2009.

L’indagine ha riguardato un panel di aziende congressuali italiane. Sono stati misurati gli eventi congressuali con almeno cinquanta partecipanti. La base dati per costruire il campione dell’offerta congressuale è aggiornato al 31 dicembre dell’anno precedente. L’indagine prevede un’analisi sia per tipologia di location che per destinazione (metropoli e città d’arte, capoluoghi e località minori, località marine e altre località turistiche). Le strutture prese in esame sono i centri congressuali, le residenze storiche, gli alberghi congressuali e le altre sedi congressuali. Nell’analisi vengono presi in considerazione centri congressi aventi sale plenarie superiori a 300 posti a sedere e almeno 300 posti a sedere nelle altre sale. Con residenze storiche si definiscono strutture come ville castelli e palazzi di valore storico e culturale. Per altre sedi congressuali si intendono quelle strutture che non rientrano nelle precedenti tre categorie e quindi strutture non destinate in modo primario all’accoglienza di congressi (come fiere), oppure centri congressuali con una sala plenaria di meno di 300 posti a sedere.

ICCA (International Congress and Convention Association)

²³ Nel caso dell’OCI non vengono definiti il numero di questionari distribuiti, di questionari effettuati, il numero di aziende facenti parte del panel.

ICCA è una delle più autorevoli associazioni internazionali nel campo del settore congressuale. Fondata nel 1963 conta attualmente 900 membri di 86 nazioni. I dati a cui si è fatto riferimento provengono dal sito e dal rapporto statistico pubblicato nel 2011 intitolato "The International Association Meetings Market 2001-2010"²⁴. I dati forniti dal report riguardano eventi congressuali con almeno 50 partecipanti che hanno cadenza periodica e regolare e ruotano in almeno tre nazioni. I nuovi congressi che vengono realizzati per la prima volta vengono inseriti nel conteggio se la loro periodicità è dichiarata dall'organizzatore.

Banca d'Italia²⁵

L'indagine campionaria alle frontiere è oggi coordinata dalla banca d'Italia, dopo l'acquisizione dell'Ufficio Italiano Cambi avvenuta il 1 gennaio 2008, che ha condotto l'indagine sino al 2007.

La tecnica adottata per la raccolta dei dati è consistita nell'intervistare un campione rappresentativo di turisti in transito alle frontiere italiane e nell'effettuare conteggi qualificati per determinare numero e nazionalità dei turisti alle frontiere. Il conteggio qualificato è consistito attraverso un campionamento sistematico osservando una unità ogni n persone con n prefissato. Le interviste, di tipo face to face, sono state effettuate con un questionario strutturato somministrato ad un campione casuale di viaggiatori, intervistati in coincidenza del termine del soggiorno all'estero. Il questionario è unico per tutti i punti di frontiera selezionati per l'indagine. Nel 2008 sono state effettuate circa 145.000 interviste annue, pari a circa all'1,1 per mille dei viaggiatori italiani e stranieri che attraversano le frontiere del paese e circa 1.550.000 conteggi qualificati di viaggiatori.

I dati analizzati in questo studio riguardano gli anni dal 2007 al 2011.

ISTAT²⁶

I dati presi in esame in questo studio riguardavano gli anni dal 2007 al 2011. Per quanto riguarda il 2011 i dati provengono dall'indagine multiscopo "Viaggi e vacanze", condotta trimestralmente a partire dal 1997.

La dimensione del campione è di 14.000 famiglie l'anno (3.500 ogni trimestre), corrispondenti a circa 33.000 individui. "L'indagine ha l'obiettivo di quantificare i viaggi (con pernottamento) effettuati dai residenti sia in Italia sia verso l'estero e di fornire informazioni sulle tipologie e sui comportamenti di viaggio". Il campione a cui l'ISTAT si riferisce è composto dalle famiglie residenti in Italia e dagli individui che le compongono (cittadini italiani e stranieri residenti in famiglia). I viaggi

²⁴ Consultabile al sito <http://icaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1246>.

²⁵ Il paragrafo è tratto dalla metodologia d'indagine dei dati della Banca d'Italia scaricabile dal sito oppure consultabile nell'appendice di questo studio.

²⁶ Il paragrafo è tratto dalla nota metodologica scaricabile dal sito <http://www.istat.it/it/archivio/53486>.

vengono misurati secondo la loro durata, le notti di pernottamento, la ripartizione geografica del campione, il sesso, l'età, la destinazione, la tipologia dell'alloggio, l'organizzazione del viaggio, il mezzo di trasporto e naturalmente i motivi del viaggio. Questi ultimi sono classificati, secondo gli standard internazionali, distinguendo i viaggi per motivi di lavoro da quelli per motivi di vacanza. Le motivazioni dei viaggi di lavoro sono così suddivise:

- Riunione d'affari
- Missione di lavoro o militare
- Rappresentanza, vendita, acquisto, installazione, riparazione
- Cultura, arte, religione, sport
- Docenza
- Aggiornamento professionale
- Attività nel settore dell'edilizia e dell'artigianato
- Attività di controllo e ispezione
- Altro motivo
- Fiera, mostra, esposizione
- Viaggio o meeting d'azienda
- Eventi congressuali

Basarsi su fonti diverse può causare delle difficoltà²⁷ di comparazione fra dati che sembrano riguardare le medesime categorie (congressi, piuttosto che convegni, turismo business, turismo d'affari), anche se a volte si tratta di dati non confrontabili. Un'ulteriore difficoltà proviene dal fatto che ogni banca dati utilizza spesso lo stesso termine per indicare differenti significati. Prendendo ad esempio il termine congressi, i dati provenienti da ICCA (*International Congress and Convention Association*) fanno riferimento solo ad eventi congressuali internazionali con cadenza periodica che ruotano in almeno tre nazioni differenti, mentre i dati dell'OCI (*Osservatorio Congressuale Italiano*), definiscono tutti i tipi di eventi congressuali che hanno almeno cinquanta partecipanti, indipendentemente dalla periodicità e dalla rotazione in differenti nazioni. Entrambe le fonti parlano di eventi congressuali, ma è ovvio che non possono essere direttamente comparati gli uni con gli altri. Cionondimeno spesso congressi, convegni e conferenze vengono misurati insieme ad altri eventi business come fiere, mostre e viaggi incentive, venendo raggruppati sotto l'acronimo MICE (*Meeting, Incentive, Conference, Exhibition*). Il

²⁷ Più volte in questo studio viene affrontato il problema delle fonti e delle definizioni nel caso della terminologia che interviene nel turismo congressuale.

risultato è quello di avere dati comprensivi di più settori, ma non disaggregabili. In questo caso quindi pur facendo parte dello stesso settore, i dati MICE possono dare un'indicazione solo di massima sull'andamento del congressuale, ma non possono stabilire nessuna indicazione quantificabile. Nel corso dell'analisi ci si soffermerà a distinguere le differenze che intercorrono tra i principali termini nella classificazione degli eventi congressuali (congressi, conferenze, convegni) e si tenterà una disamina critica delle differenze che sussistono tra le varie fonti dati.

4.2 Turismo business

Negli ultimi anni (dal 1970 in poi) il settore turistico è cambiato notevolmente. Questo cambiamento ha interessato sia il target di riferimento sia gli stili di consumo (Marra, Mela e Zajczyk 2004, Costa 2007). Contemporaneamente le città si sono orientate ad offrire servizi anche per il comparto turistico, dato che in molti casi la crisi industriale ha determinato una trasformazione delle economie urbane. Attualmente infatti una grossa fonte di introito per le città è costituita proprio dall'indotto del turismo sia leisure sia business che, nel caso appunto del contesto urbano, hanno una stretta relazione, perché spesso i turisti business durante il loro soggiorno fruiscono di servizi e attrazioni tipiche di un turismo leisure (visite al museo, teatro, concerti, eventi ecc.).

In quest'ottica il territorio ha la necessità di attrezzarsi per creare da una parte i servizi atti a soddisfare le esigenze di questo tipo di target, ma dall'altra parte deve anche essere in grado di attrarre, deve cioè migliorare la propria immagine, il proprio *appeal*. Le azioni di marketing territoriale sono risultate così uno strumento molto importante per promuovere la storia di un luogo come qualcosa di memorabile (Twitchell, 2004), unico e distinguibile, per riaffermare l'eredità e l'autenticità del territorio come elementi vitali dell'esperienza turistica (Griffin e Hayllar, 2007), per preservare l'individualità del luogo ed esaltare il carattere del territorio (Hoyle, 1997-1998), per rinnovare l'immagine del luogo connettendolo con il suo passato (Gordon, 1999). Il turismo non si rivolge più solo a un pubblico di massa, ma si indirizza a intercettare il nuovo ceto medio internazionale, perché ha una capacità di spesa più elevata, viaggia durante tutto l'arco dell'anno e non crea disconomie sul territorio che lo ospita. I tratti che contraddistinguono questo nuovo turista sono quelli del *city user* (Martinotti, 1993), della *creative class* (Florida, 2003) del *metropolitan business man* (Costa 2007). Naturalmente anche le esigenze sono diverse dal turista di massa: interesse verso un consumo di qualità, meno standardizzato, più esperienziale, legato ad aspetti culturali ed intellettuali che spesso hanno a che fare con le proprie esigenze professionali. L'offerta infatti deve soddi-

sfare un tipo di domanda sia business che leisure: la nuova classe media infatti si sposta per esigenze professionali, ma è interessata anche a soddisfare i propri interessi nel suo tempo libero. La sua meta di riferimento è la città non "il villaggio vacanze". Sempre con riferimento al *Metropolitan business man*, egli solitamente concentra la sua permanenza nelle città durante la settimana in strutture alberghiere con standard elevati (4 e 5 stelle), anche se spesso aumenta il proprio soggiorno professionale con l'obiettivo di visitare la città. Anche le modalità di organizzazione del viaggio sono in funzione del tempo a disposizione e delle attività professionali che deve svolgere in loco: ubicazione e accessibilità della struttura ricettiva in relazione a terminal ferroviari e aeroportuali, mezzi di trasporto utilizzati comodi e veloci, servizi e dotazioni specifiche (business center, connettività internet).

Un target di questo tipo produce reddito soprattutto per il turismo business, che al suo interno ha delle differenziazioni declinabili in

1. viaggi d'affari individuali: spostamenti di dipendenti per raggiungere e incontrare le varie unità aziendali, riunioni e incontri con clienti.

2. Viaggi *incentive*, riguardanti viaggi premio per dipendenti che hanno ottenuto benefit grazie al raggiungimento di determinati target aziendali e per clienti importanti.

3. Partecipazione a fiere ed esposizioni.

4. Partecipazione a congressi e conferenze siano essi seminari interni all'azienda per promozione, comunicazione o aggiornamento dedicati a un numero limitato di persone (settore *corporate*) oppure congressi interprofessionali organizzati da associazioni e federazioni di settore che prevedono la partecipazione di centinaia o migliaia di persone.

Se come è stato descritto il turismo business riesce a intercettare il nuovo ceto medio internazionale che risulta essere il turista prevalente nelle città e che fornisce il maggior indotto all'interno del settore turistico, è utile avere un quadro economico generale per comprendere gli equilibri e le relazioni che si instaurano con il turismo leisure. Perché lo si ripete, turismo business e turismo leisure si incontrano nel target rappresentato dal *metropolitan business man* che si esemplifica nei professionisti del terziario avanzato, nel manager, come nell'atleta professionista, nel pubblicitario, nel biologo, nello studente universitario come nell'anziano con un alto reddito. Tutti questi individui si spostano con molta disinvoltura all'estero durante tutto l'anno sia che il soggiorno abbia motivazioni professionali che per interessi personali e alloggiano in strutture ricettive medio alte con elevati standard qualitativi, fruiscono di servizi tecnologicamente avanzati e consumano cultura e arte.

Questi sono appunto anelli di congiunzione che rendono utile analizzare in prima istanza il peso del turismo nel PIL per poi affrontare più da vicino i dati riguar-

danti la situazione internazionale e nazionale del turismo d’affari confrontato in alcuni casi con il turismo leisure.

4.2.1 Il quadro macroeconomico

Prima di analizzare la situazione del turismo business e congressuale appare necessario porre attenzione sul quadro economico mondiale, in cui il turismo leisure e business contribuisce nel 2011 al PIL mondiale con un +4,1%, anche se con una performance inferiore rispetto al 2010 (+5,1%)²⁸. Questo 4,1% del turismo nella sua totalità risente dell’influenza di andamenti settoriali molto diversi, che, come vedremo più avanti, si riflettono in egual misura sull’andamento del turismo business. Infatti a una crescita del PIL dei Paesi avanzati dell’1,6% corrisponde un trend dei paesi emergenti del 6,4% con rispettivamente India 7,8% e Cina 9,5%. Nel nostro Paese la situazione risulta essere in controtendenza rispetto alla situazione internazionale.

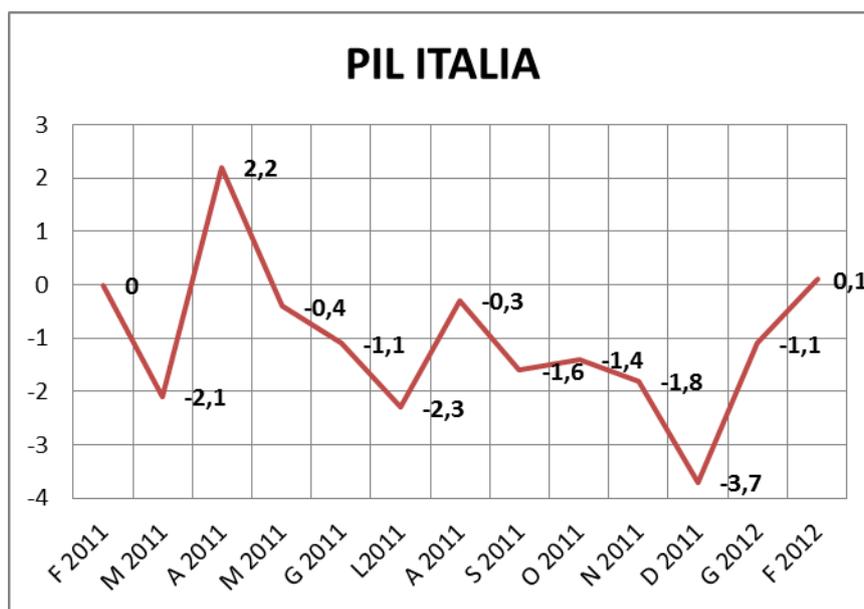


Grafico 1, Fonte: ISTAT

Dopo il tracollo del -3,7% di dicembre c’è una situazione di stallo con uno 0,1% a febbraio 2012. Come ovvio una situazione nazionale di questo tipo salva le aziende che investono all’estero, mentre evidenzia una seria difficoltà per le imprese il cui mercato è soprattutto nazionale.

²⁸ Fonte: Fondo Monetario Internazionale FMI

4.2.2 Turismo business: il contesto internazionale

Dopo un periodo altalenante iniziato nel 2001, il biennio 2005 – 2007 ha avuto un trend positivo. Questo scenario è dipeso dall’ascesa delle economie dei paesi BRIC, dal processo di de-industrializzazione e dalla conseguente internazionalizzazione del settore terziario che è la principale risorsa del turismo business.

All’aumento dei viaggi d’affari si è associata anche una maggiore razionalizzazione delle spese (verifica dell’utilità dei viaggi, analisi più accurata nel confronto con più fornitori). Inoltre anche l’innovazione tecnologica ha contribuito a cambiare le dinamiche nel turismo business (gestione e assistenza pre e post-vendita on-line)

Le recenti crisi finanziarie hanno poi procurato un rallentamento nella domanda nel 2008.

A livello mondiale il turismo business, rappresenta nel 2010 il 15% del turismo inbound²⁹. Su un totale di 938 milioni di arrivi il turismo business segna più di 140 milioni di arrivi. Il 2011 cresce addirittura del 4,4% il turismo inbound con un totale di 980 milioni di arrivi³⁰

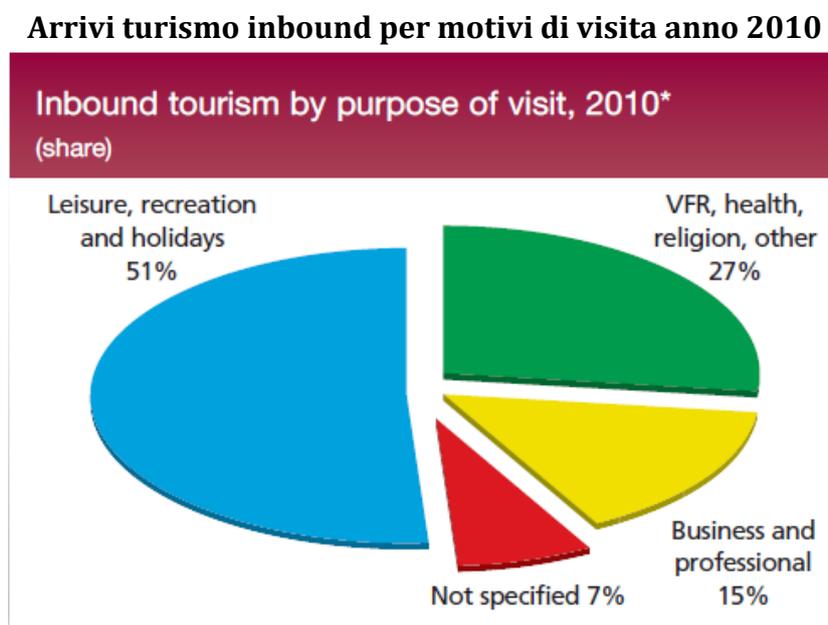


Figura 1, Fonte: UNWTO Tourism Highlights 2011 Edition

²⁹ United Nations World Tourism Organization , UNWTO Tourism Highlights 2011 Edition <http://mkt.unwto.org/en/content/tourism-highlights>

³⁰ UNWTO Wourld Tourism Barometer, volume 10 march 2012. http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom12_02_march_excerpt.pdf.

4.2.3 Turismo business: il contesto nazionale -

La situazione del turismo business vede il 2011 come un anno di leggera ripresa rispetto al 2010. Secondo infatti i dati dell'Osservatorio sul Business Travel³¹ il comparto ha avuto una crescita annua dello 0,6% con 30,9 milioni di trasferte che è da considerarsi un indicatore positivo tenendo conto della situazione economica italiana. Tale risultato è costituito da una dinamica di viaggio costituita secondo tre andamenti differenti (nazionale, europeo, intercontinentale). Se le trasferte in ambito nazionale diminuiscono dello 0,7% quelle con destinazione europea hanno un aumento del 2,6%, mentre quelle intercontinentali hanno un significativo incremento del 9,3%. Le cause di questa differenziazione di risultati in base alla destinazione possono essere rintracciate nelle difficoltà in cui si trovano le imprese italiane che hanno un mercato prevalentemente nazionale, dove risentono negativamente della fase di depressione economica in cui versa l'Italia, mentre al contrario se le aziende orientano la propria attività verso il mercato internazionale, la loro situazione risulta essere positiva. Se si confronta l'andamento che va dal 2007, in cui vi era stato un picco del turismo business, al 2011, la perdita risulta essere del 10%, anche se la situazione a livello internazionale dà segni positivi rispetto al 2010. Da previsioni del World Tourism and Travel Council l'incremento diretto da parte del turismo nel PIL sarà nel caso del mercato europeo per il 2012 del +0,3%, destinato a salire con una previsione a lungo termine di un 2,6% per il 2022. Nel caso invece dell'Italia per il 2012 l'incremento diretto del turismo nel PIL nazionale avrà un calo rispetto al 2011 dell'1,6%³².

La situazione negativa delle trasferte nazionali è dovuta come si diceva al mercato italiano in stagnazione che cresce molto meno rispetto al mercato internazionale e le previsioni andranno in questa direzione fondamentalmente per tre fattori: la globalizzazione, la fusione di aziende italiane con aziende europee e infine la tendenza a esternalizzare la produzione in aree geografiche dove la manodopera ha un costo inferiore rispetto a quella del nostro Paese.

³¹ L'Osservatorio sul Business Travel (OBT) è una ricerca giunta alla sua undicesima edizione e condotta dal Prof. Guizzardi con il supporto della Scuola Superiore di Scienze Turistiche e il patrocinio del Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Bologna. La ricerca è costituita intervistando le imprese manifatturiere con almeno 10 addetti e le imprese di servizi e distribuzione commerciale con almeno 5 addetti.

³² World Tourism and Travel Council, Economic Impact 2012 Europe, http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/europe2012.pdf. Per l'Italia il report è scaricabile al seguente link: http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/italy2012.pdf.

Viaggi d’affari per destinazione (valori in migliaia)

	In regione	Nel resto d'Italia	Totale nazionali	In Europa	Intercontinentali	Totale Internazionali	Totale
Viaggi 2010	10811	11494	22304	6557	1859	8416	30721
Viaggi 2011	10755	11404	22159	6728	2032	8759	30918
Var% 10/11	-0,50%	-0,80%	-0,70%	2,60%	9,30%	4,10%	0,60%

Tabella 2, Fonte: OBT

Da evidenziare che l’Asia è il continente dove le trasferte intercontinentali sono in forte crescita (+30%) con un picco per il Giappone (+65%) dovuto naturalmente alla ripresa delle attività e alla ricostruzione dopo il terremoto. C’è invece un calo netto dei viaggi business in Africa (-20%) a causa delle tensioni politiche dell’Africa del Nord (cfr OBT 2011).

Per ciò che riguarda la durata dei viaggi di lavoro vi è un calo sia dei viaggi senza pernottamento (-1,9%), legato alla diminuzione dei viaggi a corto raggio (regionali e nazionali), sia dei viaggi con più di due pernottamenti (-2,2%). C’è invece un buon incremento del 4,6% per i viaggi brevi (1/2 pernottamenti). I due dati negativi dimostrano come i pernottamenti nazionali siano in diminuzione a favore di un aumento dei pernottamenti internazionali. Inoltre per quanto riguarda il mercato nazionale è da escludere una azione di razionalizzazione dei viaggi da parte dei travel manager aziendali. L’unica razionalizzazione effettuata è quella dei tagli ai viaggi; infatti a una diminuzione dei pernottamenti vi è anche una diminuzione delle trasferte (cfr. OBT 2011).

Durata dei viaggi business

	Valori assoluti in migliaia			Composizione %		
	No Pern.	1/2 pern.	> di 2 pern.	No Pern.	1/2 pern.	> di 2 pern.
Viaggi 2010	12705	12312	5704	41,40%	40,10%	18,60%
Viaggi 2011	12459	12881	5580	40,30%	41,70%	18%
Var% 10/11	-1,90%	4,60%	-2,20%			

Tabella 3, Fonte: OBT

Il dato per noi più interessante riguarda però le motivazioni di viaggio per individuare nella composizione che peso ha il turismo congressuale.

La motivazione principale che spinge a viaggiare per lavoro sono le trasferte individuali per incontrare clienti e fornitori (65,3%) con un calo però dello 0,7% rispetto al 2010. Il segmento fieristico rimane stabile anche se il trend internazionale positivo si scontra con un trend nazionale in negativo che viene parzialmente bilanciato dalla diversificazione del mercato fieristico con l’apertura a ospitare congressi. Il congressuale o comunque i meeting aziendali (nella casella “meeting e altro”) crescono in modo vigoroso con un 7,8% e un 5,9%. Il dato è in controtenden-

za da una parte se si considera la diminuzione del numero di viaggi d'affari e la loro durata, dall'altro perché l'innovazione tecnologica e il continuo aumento del flusso di informazioni dovrebbe diminuire la necessità di incontri face to face (sostituiti attraverso video o conference call). Per quanto riguarda l'indicatore “altro” la componente maggiore riguarda i congressi (67%) seguito da lancio di nuovi prodotti (25%) e incentive (8%).

	Valori assoluti in migliaia					Composizione %			
	Incontri clienti fornitori	Meeting aziendali	Fiere	Altro ³³	Totale	Incontri clienti fornitori	Meeting aziendali	Fiere	Altro*
Viaggi 2010	20341	2963	5043	2373	30721	66,2%	9,6%	16,4%	7,7%
Viaggi 2011	20197	3194	5014	2514	30918	65,3%	10,3%	16,2%	8,1%
Var% 10/11	-0,7%	7,8%	-0,6%	5,9%	0,6%				

Tabella 4, Fonte: OBT

La motivazione di un così forte incremento in un periodo di crisi economica può essere rintracciabile in una necessità per le aziende di promuovere il prodotto all'estero, dato che il mercato nazionale è fermo, attraverso ad esempio strumenti di comunicazione integrata come l'evento per un lancio prodotto (25% dell'indicatore “altro”). Inoltre l'aumento di viaggi con motivazione legata ad eventi congressuali indica che da una parte le aziende incentivano la formazione, dall'altro sembra vi sia la tendenza a esplorare i competitor oppure a migliorare le relazioni con altre realtà aziendali. Il congresso infatti è occasione per nuove relazioni commerciali, per conoscere le nuove tendenze, per un accrescimento professionale.

³³ Congressi, lancio prodotti, Incentive

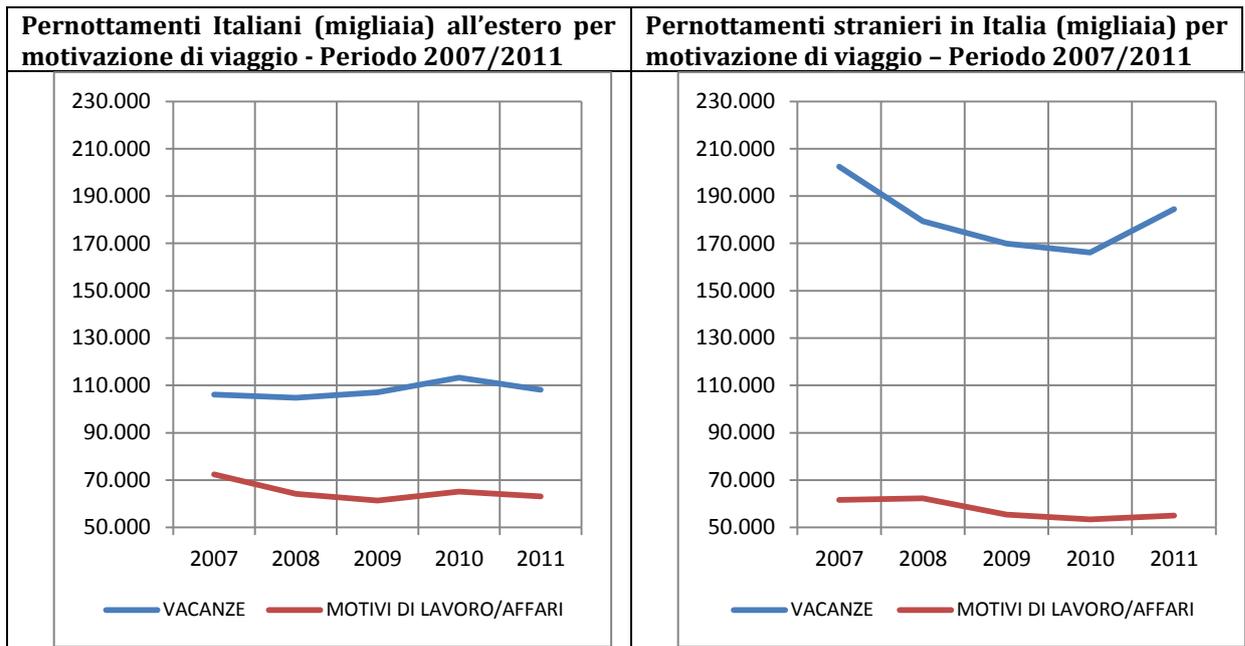


Grafico 2, su elaborazione dati Banca d'Italia

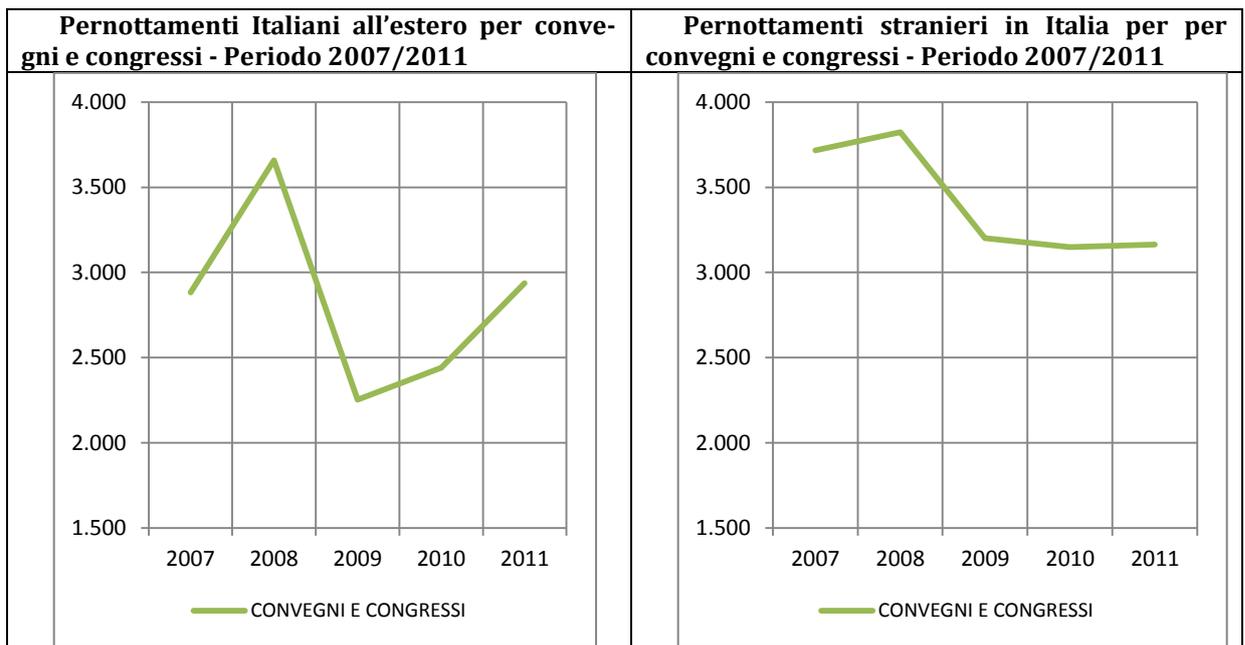


Grafico 3 su elaborazione dati Banca d'Italia

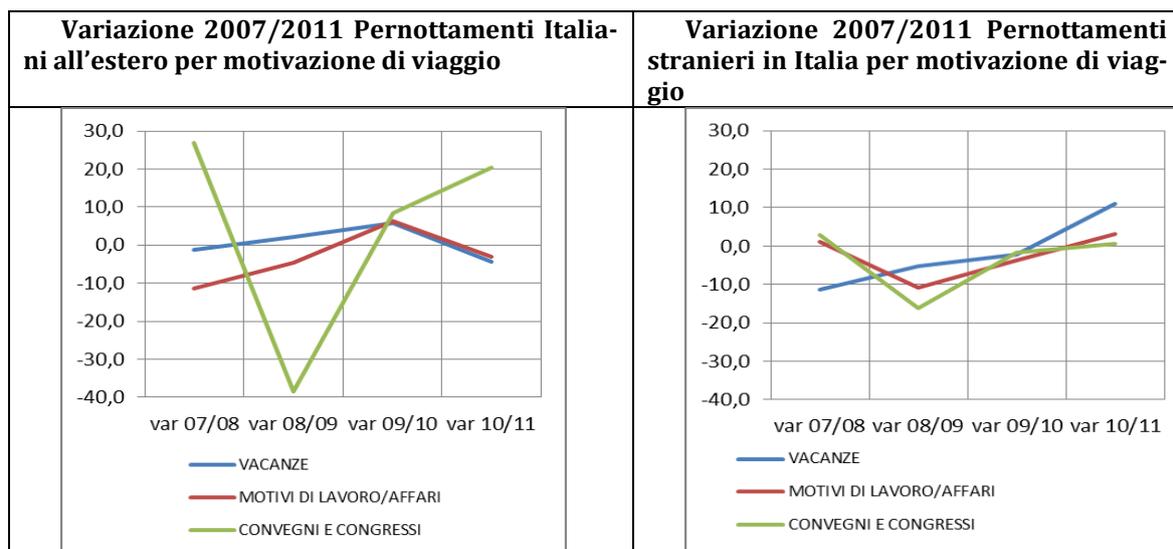


Grafico 4, su elaborazione dati della Banca d'Italia

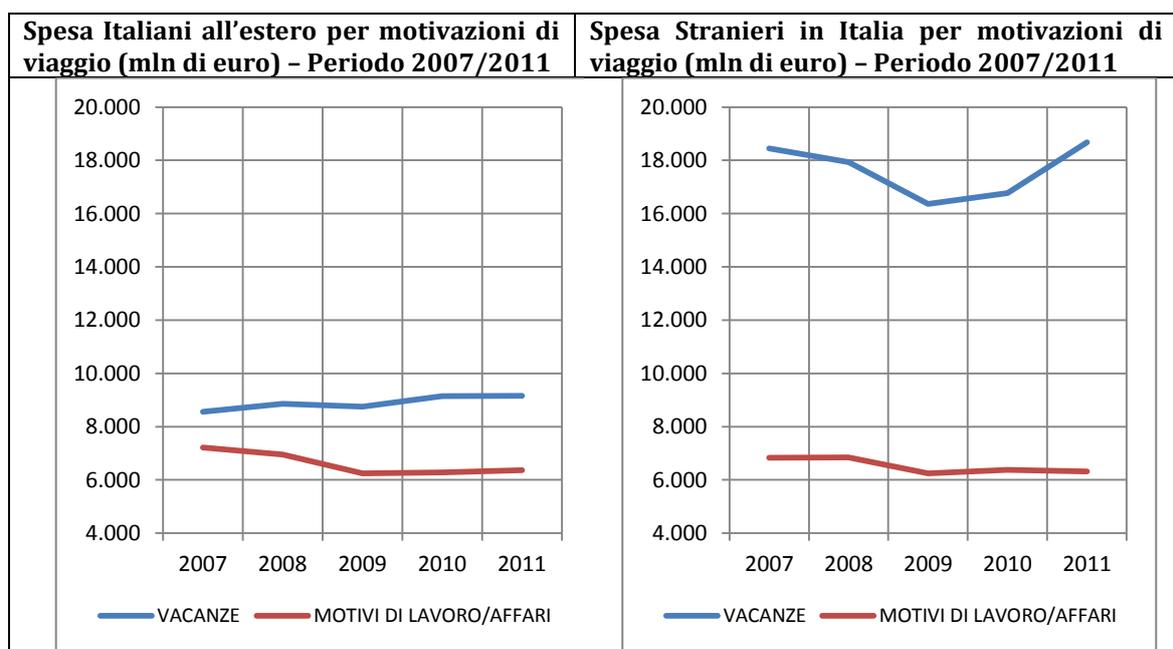


Grafico 5 su elaborazione dati Banca d'Italia

Risulta interessante confrontare le differenze di numero di pernottamenti (grafici 2 e 3 ??) e di spesa (grafici 5 e 6) secondo le motivazioni principali di viaggio.

Nel periodo che va dal 2007 al 2011 il primo dato che si nota è la caduta generalizzata tra 2008 e 2009 dovuta naturalmente al periodo di recessione che ha caratterizzato a livello mondiale il 2008. Gli italiani all'estero nel 2009 pernottano di meno se vanno per motivi di lavoro (-4,5%) e spendono di meno sia per lavoro che per vacanza (-10,1% per lavoro e -1,3% per vacanze). Anche gli stranieri in Italia nel 2009 spendono molto di meno (-8,7% sia in vacanza che per motivi di lavoro) rispetto al 2008. Nel comparto congressuale la tendenza è ancora più accentuata.

Gli italiani all'estero spendono nel 2009 molto di meno rispetto al 2008 (-27%), così come gli stranieri in Italia (-11,7%). Anche il numero di pernottamenti di stranieri nel nostro paese rallenta sensibilmente nel 2009 rispetto al 2008: si registra -5,2% di pernottamenti stranieri in meno per vacanza e un -10,9% per motivi di lavoro, che si alza al -16,3% per il solo settore congressuale. Anche per quanto riguarda le scelte italiane, il settore congressuale è quello che ne ha risentito maggiormente. La variazione di pernottamenti all'estero per motivi congressuali nel 2009 si è abbassata del 38,4% rispetto all'anno precedente (2008), che al contrario aveva registrato un incremento di quasi il 27% rispetto al 2007. Di contro sempre nel 2009 gli italiani preferiscono maggiormente andare in vacanza all'estero (+2,1%) rispetto all'anno precedente. Invece dal 2009 il settore congressuale ha una ripresa sia per quanto riguarda gli italiani che vanno all'estero sia per gli stranieri che invece scelgono l'Italia come destinazione congressuale. Nel primo caso il 2010 vede un incremento di pernottamenti del 8,3% e nel 2011 del 20,3% bilanciando in parte la tendenza negativa del 2009. Nel caso invece degli stranieri che partecipano a convegni in Italia se il 2010 è negativo per pernottamenti (-1,7%) e per spesa (-2,8%) il 2011 segna una ripresa molto tenue nei pernottamenti (+0,5%) ma vigorosa nelle spese (quasi 12%), indicando quindi una fiducia sui mercati e una ripresa dimostrata appunto dall'aumento dei consumi.

È interessante inoltre notare come gli Italiani che soggiornano all'estero abbiano dei comportamenti disomogenei in riferimento alle motivazioni del viaggio. Se come detto precedentemente il 2009 ha visto gli italiani preferire il proprio paese come meta professionale (chi va all'estero diminuisce del -4,5%), non si può affermare lo stesso per il settore turistico vacanziero: gli italiani preferiscono pernottare all'estero rispetto al 2008 (+2,1%). Il 2011 invece ha visto un'inversione di tendenza: gli italiani in generale sono andati di meno all'estero rispetto all'anno precedente sia per scopi turistici (-4,5%) sia professionali (-3,1%). Il dato però in netta evidenza è il forte incremento della domanda congressuale italiana per l'estero con un +20,3% in contrapposizione al settore del turismo vacanziero. A questo forte incremento corrisponde per i congressisti italiani all'estero un'aumento della spesa del 9,3%.

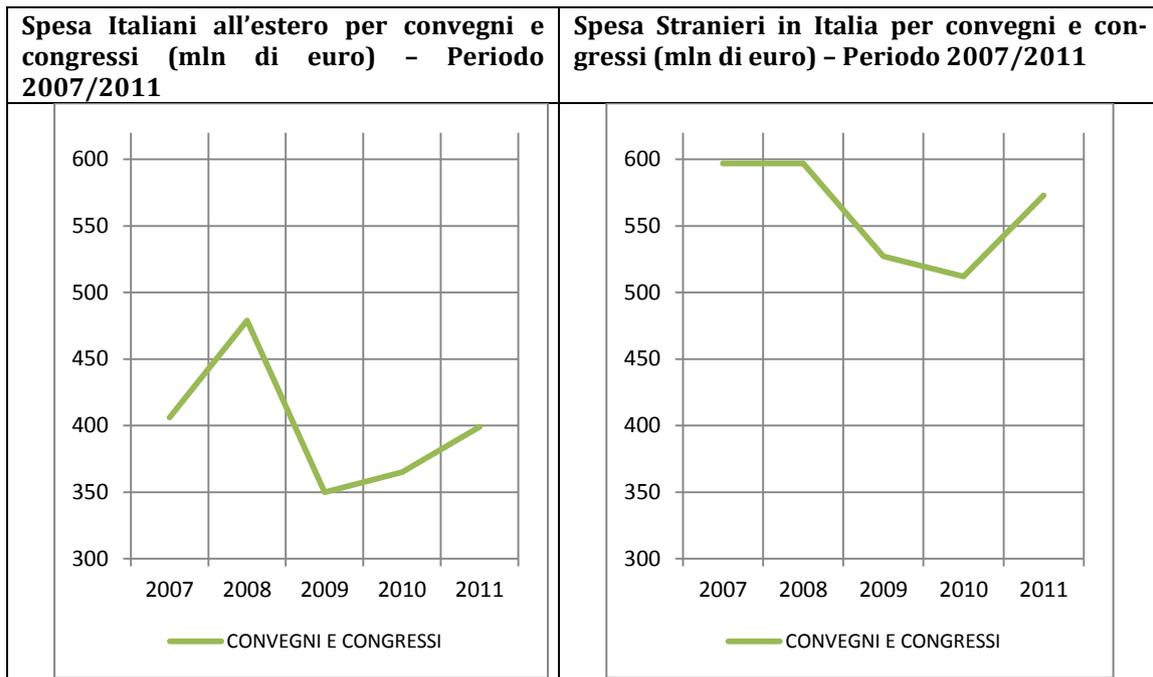


Grafico 6 su elaborazione dati Banca d'Italia

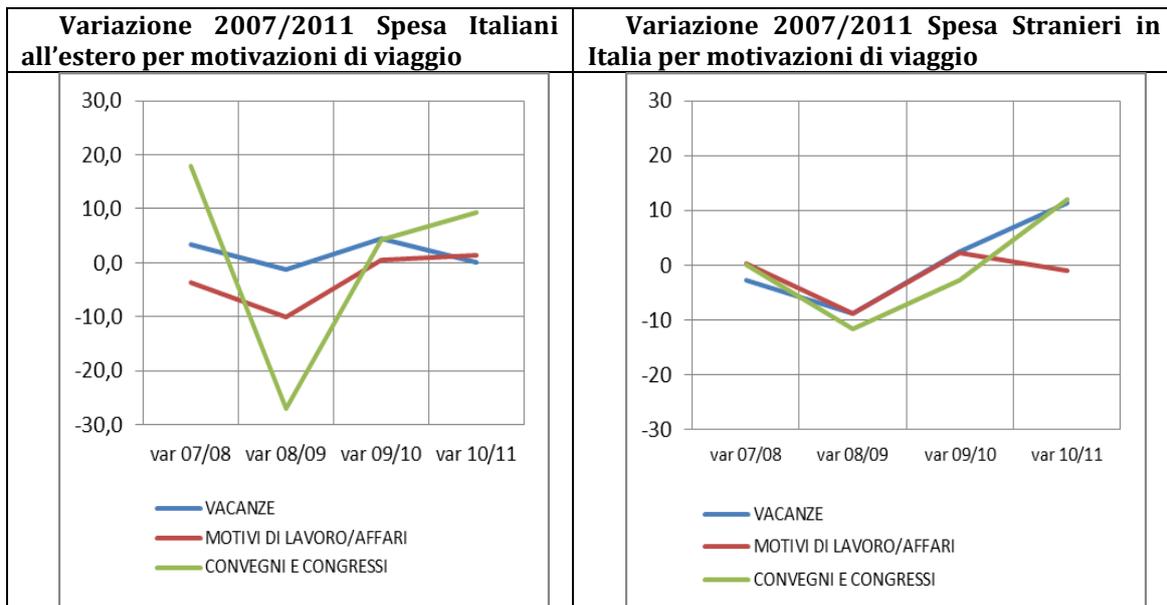


Grafico 7, su elaborazione dati della Banca d'Italia

Confrontando i dati emerge come in alcuni casi la diminuzione di pernottamenti non significa una diminuzione nelle spese. Esaminando i dati dei viaggiatori italiani all'estero nel 2008 le spese legate alle vacanze hanno avuto un incremento del 3,5% in contrapposizione a un'arresto dei pernottamenti (-1,2%). Situazione invertita per l'anno successivo: gli Italiani hanno speso meno (-1,3%) pur soggiornando di più (2,1%). Anche nel 2011 emerge la stessa contrapposizione: a

una diminuzione dei pernottamenti sia per vacanza che per lavoro (rispettivamente -4,5% e -3,1%) è corrisposto al contrario un’incremento della spesa (0,2% per vacanze, 1,4% per motivi di lavoro). Queste divergenze tra spese e pernottamenti sono riscontrabili anche per quanto riguarda il campione degli stranieri in Italia. Nel 2010 a un decremento dei pernottamenti per vacanza e per lavoro (-2,2% e -3,8%) ha coinciso un aumento delle spese degli stranieri in Italia in vacanza (+2,44%) e per lavoro (2,2%). Anche nel 2011 vi sono delle discordanze solo però nel caso di motivazioni di viaggio professionali. Se in generale il numero di pernottamenti per lavoro è aumentato (+3,1%) la spesa è diminuita (-0,9%). I congressisti stranieri invece hanno dormito poco di più in Italia rispetto al 2010 (+0,5%) spendendo però molto di più (quasi 12%).

Considerando che quasi sempre la spesa è aumentata si può constatare che l’inflazione, la stagnazione finanziaria hanno stimolato le strutture alberghiere ad aumentare i prezzi per rientrare dall’abbassamento delle prenotazioni, probabilmente evitando in alcuni casi agevolazioni e scontistiche particolari.

Se si considerano le destinazioni dei viaggi d’affari il flusso di turisti business italiani si concentra maggiormente verso la Svizzera, a causa in primo luogo della sua vicinanza con l’Italia, ma anche per il numero di persone che pur risiedendo in Italia lavorano stabilmente in Svizzera a causa di stipendi più remunerativi rispetto all’Italia. È infatti abbastanza comune che una buona percentuale di residenti italiani in zona di confine lavorino o si rechino per lavoro anche quotidianamente in Svizzera. Sotto un certo punto di vista questa considerazione sembra essere avallata dal secondo grafico relativo alla spesa dove la Svizzera è la quarta ad indicare come molto probabilmente i viaggi per la Svizzera siano costituiti anche da una percentuale di viaggi pendolari con spese ridotte per i viaggiatori, giustificando lo scarto tra i risultati sul numero di presenze italiane per motivi di lavoro e la loro spesa.

Numero di viaggiatori italiani all’estero per motivi di lavoro

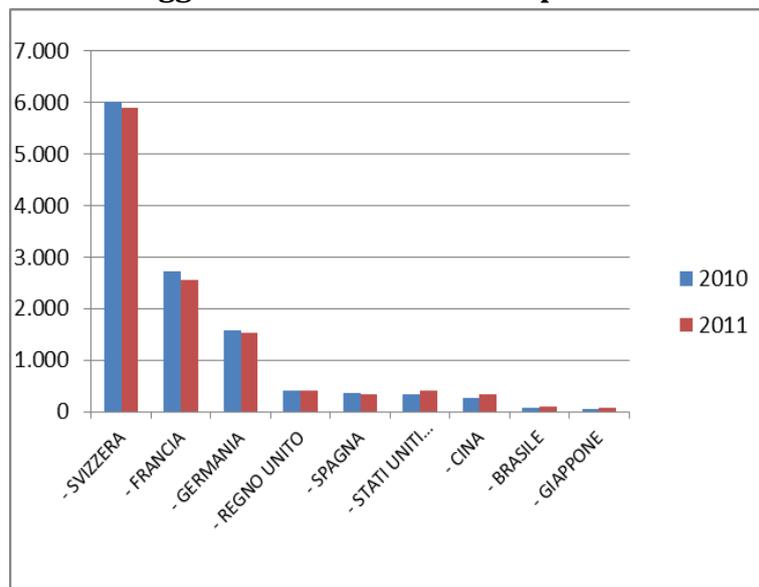


Grafico 8, su elaborazione dati della Banca d’Italia

Il secondo dato che emerge è che il numero di turisti business italiani all’estero nel 2011 è in calo rispetto al 2010 per tutte le mete europee (-3,8% sul dato totale). Nel particolare la Svizzera perde il 2% di presenze italiane, mentre la Francia al secondo posto decresce del 5,8% e la Germania al terzo posto per affluenza scende di 2,66 punti percentuali. Caso esemplare in negativo la Romania con -44% di arrivi italiani. Al contrario invece gli Italiani che si recano verso mete intercontinentali sono in aumento soprattutto nel caso dei paesi in via di sviluppo: +29,7% Cina, +54% il Brasile. Anche le mete intercontinentali nel caso di destinazioni come Stati Uniti e Giappone evidenziano un forte incremento degli arrivi italiani: viaggiano per gli Stati Uniti 19,6% di italiani in più rispetto al 2010 e nel Giappone gli arrivi italiani aumentano del 51%. Come detto precedentemente per i dati ricavati dalle aziende italiane (dati OBT) le mete africane vedono un calo della presenza di turisti business italiani a causa delle tensioni politiche dell’Africa del Nord (L’Egitto fa segnare -21,6% di presenze italiane). Stessa situazione negativa per il Messico (-11,54%) a causa della situazione politica instabile e dei disordini recenti.

La spesa all’estero degli italiani in viaggio d’affari evidenzia ancor di più la forbice fra calo netto per mete europee e aumento molto intenso per le spese nei paesi extraeuropei. La Germania, al primo posto nella classifica delle spese dei viaggiatori business italiani all’interno dell’Unione Europea, vede un calo del 11,3%, la Francia segna -7,4% e la Svizzera un -9,4%. In Controtendenza il Regno Unito con un +8,3% dovuto anche al cambio favorevole sterlina euro. Sempre fanalino di coda dell’UE nella variazione 2010-2011, per quanto riguarda le spese, la Romania con -56%, probabilmente perché le aziende italiane non investono più in modo così sostanziale come una volta dato che la manodopera non ha più la convenienza di

qualche anno fa. La situazione intercontinentale vede il Brasile come la meta dei paesi in via di sviluppo in cui gli italiani spendono di più rispetto al 2010 (+26%). Segue la Cina con un +12,6%. Il Giappone aumenta addirittura di quasi 70 punti percentuale gli incassi dovuti alla permanenza degli italiani nella nazione del sol levante. Mentre per i paesi africani e per il Messico la situazione politica molto critica sfavorisce anche la spesa diminuendo con cifre vertiginose (- 40% l’Egitto e - 28% il Messico). Da notare come la spesa italiana negli Stati Uniti sia paragonabile a quella di Germania e Francia, segno di come si stiano consolidando una serie di relazioni commerciali e produttive tra Italia e Stati Uniti. In tal caso inoltre si assiste a una razionalizzazione del viaggio poiché a un forte incremento della presenza italiana negli USA (+19,6%) non corrisponde una così netta crescita della spesa (0,4%).

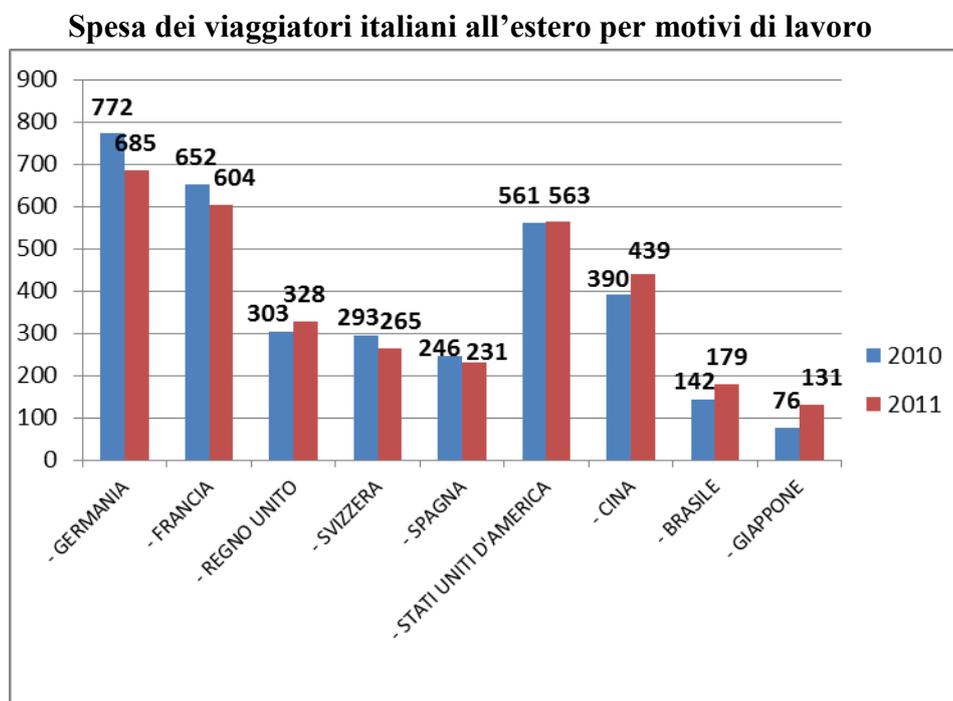


Grafico 9 su elaborazione dati della Banca d’Italia

Rovesciando la medaglia gli stranieri si spostano per affari in Italia soprattutto per raggiungere la Lombardia che da sola costituisce il 30% di tutte le presenze business straniera in Italia (circa 5,4 milioni di presenze business straniera). Segue il Veneto con poco meno di 2,3 milioni di presenze, il Lazio con 1,66 milioni di stranieri. I turisti business stranieri si distribuiscono maggiormente laddove vi sono le principali sedi del terziario e le sedi di rappresentanza.

Come si può notare la Lombardia assorbe più del doppio delle presenze della seconda regione più visitata in termini di turismo d'affari d'Italia (Veneto). Quest'ultimo invece è la meta turistica leisure più gradita da parte degli stranieri con 9,4 milioni di presenze nel 2011, tra l'altro in netta crescita rispetto al 2010 (+11%). Veneto e Lazio assorbono un numero di viaggiatori leisure molto più grande rispetto al numero di viaggiatori business, anche se rappresentano in questo caso la seconda e la terza regione per numero di presenze. Il turismo per vacanze è la prima fonte di guadagno dovuto al turismo. La Lombardia al contrario mantiene dei volumi paragonabili tra turismo leisure e business. Se il volume business era di circa 5,4 milioni di turisti, quello leisure si attesta sui 5,7 milioni. Questo bilanciamento tra le due modalità di visita può essere un fattore vantaggioso sia per la destagionalizzazione del turismo sia per la differenziazione dell'offerta. L'Emilia Romagna che rappresentava alla fine degli anni settanta la prima meta turistica italiana come turismo balneare, si trova ora ad aver ampliato la propria offerta business risultando per gli stranieri sia una destinazione d'affari (1,5 milioni di presenze) sia una destinazione per un turismo vacanziero (1,7 milioni di presenze). L'aumento del turismo business è il risultato di una attenta politica locale iniziata dalla metà degli anni ottanta, volta alla rifunzionalizzazione del territorio con la costruzione di strutture (Convention center) per accogliere il turismo business, con la riqualificazione delle strutture ricettive della riviera e con la promozione della destinazione oltre che con le consuete APT anche con i *convention bureaux*³⁴.

Per quanto invece concerne la spesa straniera nel nostro Paese se nel caso del turismo *leisure* appare un omogeneo aumento della spesa nel 2011 rispetto al 2010, nel caso invece del turismo business la situazione è variabile con regioni virtuose e altre che hanno avuto delle difficoltà, in taluni casi abbastanza evidenti. Se si prendono in esame quelle regioni con una spesa al di sopra dei centocinquanta milioni di euro si constata come la Liguria abbia avuto un incremento del 18,9% della spesa proveniente da turisti business stranieri, il Veneto +14,9% (677 milioni di euro), la Toscana con il 10,7% (485 milioni di euro). La Lombardia invece con un aumento di presenze straniere nel 2011 del 12,4% ha un calo nelle spese del -2,3%. Anche il Lazio è caratterizzato da un segno negativo (-6,3%). Il Piemonte perde l'11%. Il Trentino Alto Adige pur guadagnando notevolmente in presenze rispetto al 2010 (+5,8%) diminuiscono le spese degli stranieri (-16,3%). Questi ultimi casi caratterizzati dal segno meno, corroborano una tendenza generale, per così dire europea di una razionalizzazione delle spese; i business men Italiani all'estero e gli stranieri in Italia viaggiano, ma spendono di meno. Evidentemente i Travel manager di tutte le aziende europee per fronteggiare la crisi evitano ai dipendenti

³⁴ Cfr. il capitolo relativo ai *convention bureaux*

lunghe soggiorni (più di due notti) e diminuiscono il budget di spesa (cfr. tabella dati OBT “Durata dei viaggi business”).

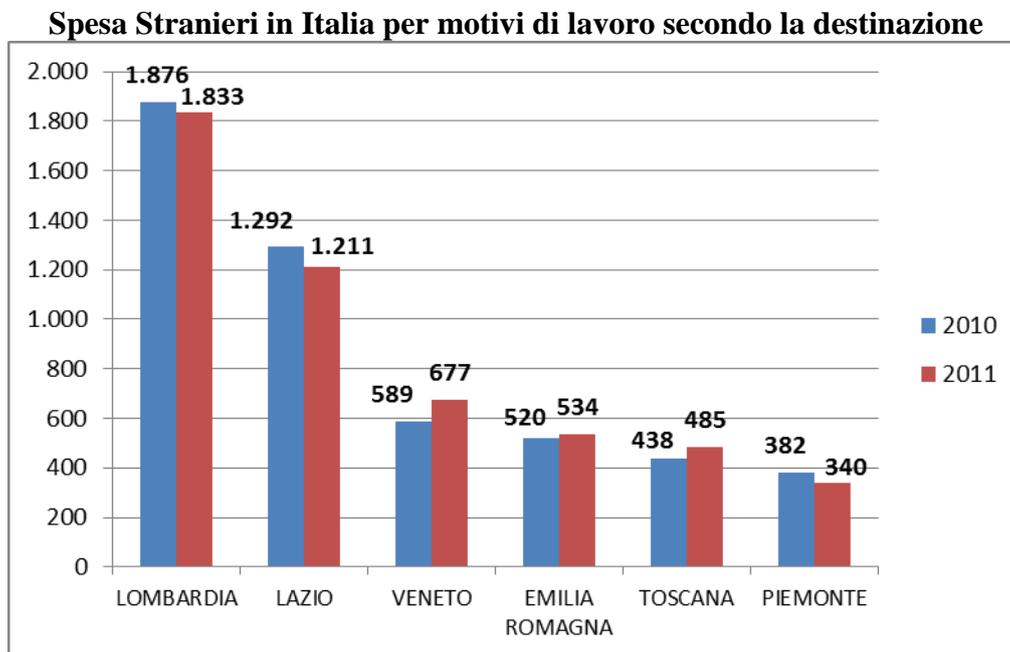


Grafico 10, su elaborazione dati della Banca d’Italia

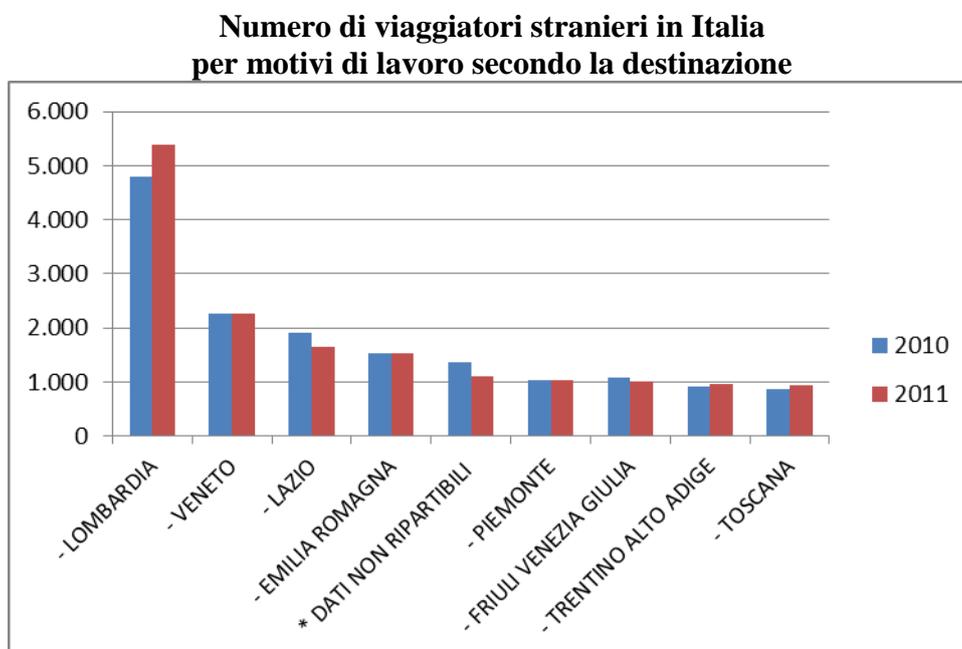


Grafico 11, su elaborazione dati della Banca d’Italia

Per quanto riguarda il paese di provenienza gli stranieri europei vengono più spesso in Italia per motivi di lavoro nel 2011 rispetto al 2010 (+2,3%). Nel dettaglio se la Germania è il paese da cui provengono il maggior numero di stranieri che si recano in Italia per motivi di lavoro (2,1 milioni di persone) rispetto però al 2010 il calo è netto: -6%. Lo stesso vale per Francia e Svizzera rispettivamente al secondo e terzo posto con un calo del -7,6% e del -5,4%. Come detto però le provenienze europee sono le uniche ad aumentare. Il fatto che tedeschi e francesi abbiano diminuito le presenze in Italia può anche essere letto come conseguenza della recente alleanza politica franco-tedesca e delle difficoltà nei rapporti con l'Italia inasprite con gli ultimi accadimenti politico-economici.

Per quanto riguarda invece tutti gli altri continenti vi è un calo negli arrivi: -5,5% Paesi extra europei, -2,1% America, -9,2% sia Asia che Africa, Oceania -1,4%. La situazione può essere letta come un calo di competitività del nostro Paese dovuto in primo luogo alla crisi economica e in secondo luogo a una crisi profonda delle imprese italiane. Anche questo dato è però bene analizzarlo disaggregando le vari provenienze. I paesi BRIC infatti a parte l'India hanno aumentato tutti il numero di viaggiatori che si recano da noi per motivi di lavoro: Brasile +2,3%, Russia +36,4%, Cina +31,9%. Nel caso dell'Africa invece il calo delle presenze è, come più volte affermato, causato dalle tensioni politiche dell'Africa del Nord che ha rallentato gli scambi commerciali e la produzione.

4.2.4 *Il mercato domestico*

Per quanto riguarda il comparto turistico domestico nel 2011 i viaggi totali sono pari a 83,5 milioni, in netto calo rispetto al 2010 (-16,5%). Il calo è comunque generalizzato sia per il turismo leisure (-17%) che per il turismo di lavoro (-13,4%). Purtroppo è una situazione che si ripete dal 2008 passando dai quasi 123 milioni di viaggi ad appunto 83,5 milioni. Nel caso che a noi più interessa la variazione tra 2010 e 2011 è inferiore rispetto allo scarto precedente che si attestava sui -18,4 punti percentuale. Infatti comparando i due grafici appare una leggera attenuazione della curva negativa dei viaggi di lavoro, mentre nel caso dei viaggi vacanze la curva sembra prevedere per il 2012 una variazione molto simile.

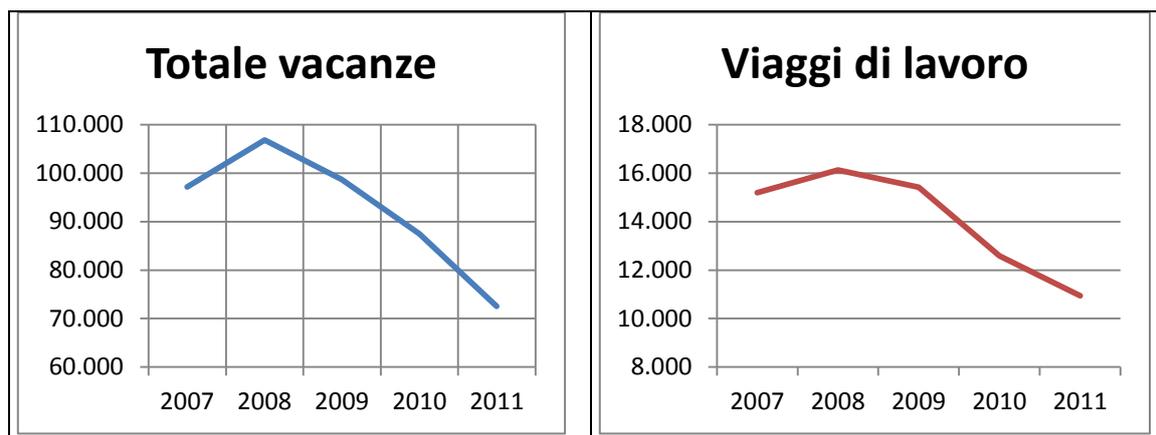


Grafico 12, elaborazione da dati ISTAT

	2007	2008	2009	2010	2011
Totale vacanze	97.173	106.810	98.677	87.450	72.558
Viaggi di lavoro	15.196	16.128	15.422	12.590	10.947
Totale viaggi	112.369	122.938	114.099	100.040	83.504
Variazioni %³⁵	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	
Totale vacanze	9,9	-7,6	-11,4	-17,0	
Viaggi di lavoro	6,1	-4,4	-18,4	-13,1	
Totale viaggi	9,4	-7,2	-12,3	-16,5	

Tabella 5, Fonte ISTAT

In riferimento al 2011 il comparto del turismo d'affari risulta essere il 13% circa dei viaggi totali. Se comparato alla situazione dell'anno precedente il turismo d'affari ha acquisito una piccola fetta in più: nel 2010 infatti era il 12,6% del totale.

La destinazione di lavoro degli italiani risulta essere di gran lunga ancora l'Italia con il 77,1%³⁶ (i viaggi all'estero sono solo il 22,9% del totale dei viaggi di lavoro). Ancora più nazionali i viaggi leisure: l'82,4% del loro totale vengono effettuati entro i confini italiani.

La tendenza negativa si conferma anche nei pernottamenti³⁷. Il numero delle notti sia per vacanza che per lavoro è in calo anch'esso dal 2008. La variazione 2010/2011 è per il segmento leisure di -15,6% e per i viaggi d'affari del 8% in meno. In controtendenza invece i giorni di viaggio che aumentano leggermente rispetto al 2010 da 3,3 a 3,4 per i viaggi di lavoro e da 6,7 a 6,8 per i viaggi leisure. Nel caso invece di quale destinazione è maggiormente frequentata per business al pri-

³⁵ Elaborazione da dati ISTAT

³⁶ Tutti i dati ISTAT dei viaggi per tipologia e destinazione principale sono dati provvisori

³⁷ Dati ISTAT 2011 provvisori

mo posto in Italia è il Lazio con il 18,1%, seguita dalla Lombardia (13,5%) e dalla Toscana (12,7%). Mentre le destinazioni estere per lavoro sono la Francia (16,2%), che tra l’altro è anche al primo posto per il turismo leisure con il 17,3%, seguita da Germania 11,1% e da Spagna 9,5%.

Confrontando anche le modalità di trasporto si nota come sia nel turismo business che in quello leisure nel 2011³⁸ l’aereo è stato più utilizzato (il 40% del totale rispetto al 33% dell’anno precedente nel turismo d’affari e il 16,3% del totale rispetto al 14,6% dell’anno precedente nel turismo leisure). Mentre nel settore dei viaggi per lavoro il treno e l’auto diminuiscono la loro quota (il treno passa da 17,9% nel 2010 al 16,9% nel 2011, mentre l’auto si abbassa dal 42,2% del 2010 al 37% del 2011).

È interessante avere anche il quadro dei viaggi secondo il periodo dell’anno. In questo caso ci possiamo solo affidare al 2010³⁹. Si può notare come diversamente rispetto al turismo leisure in cui la differenza di viaggi fra bassa e alta stagione è elevata, nel caso invece del turismo d’affari i viaggi sono distribuiti lungo tutto l’arco dell’anno. In questo caso infatti si può parlare di periodi meno intensi (il trimestre luglio-settembre con 2,5 milioni di viaggi) e più intensi (il trimestre successivo ottobre-dicembre con 3,4 milioni di viaggi). Per quanto riguarda invece i viaggi business all’estero sono più frequenti all’inizio dell’anno (gennaio-marzo con 870 mila viaggi), mentre rallentano nel periodo che coincide con l’alta stagione per i viaggi leisure (luglio-settembre 580 mila).

³⁸ Anche in questo caso i dati sono provvisori

³⁹ I dati 2011 non sono ancora disponibili.

5 IL TURISMO CONGRESSUALE E MICE

5.1 Una introduzione

Il settore turistico congressuale costituisce un importante fonte economica sia dell’economia mondiale che di quella domestica. Da subito l’importanza dei meeting veniva riconosciuta precipuamente per due motivi: perché portava nella città un grosso indotto economico e in secondo luogo perché promuoveva l’immagine della città (Ford e Peeper, 2007). Per Turner (1958) sono gli Stati Uniti il luogo in cui gli eventi congressuali si sono costituiti nella forma e con le modalità di cui oggi abbiamo esperienza. In Usa si hanno notizie di meeting prima della guerra civile e è confermato che l’associazione medica americana si riunì in un meeting nel 1847 (Ford, Peeper 2007).

In realtà il primo evento congressuale della storia può essere considerato il Congresso di Vienna del 1814, realizzato nella capitale dell’allora impero austriaco dal 1° novembre 1814 all’8 giugno 1815. L’obiettivo del congresso era quello di ristabilire tra le varie potenze europee l’*Ancien régime* dopo gli sconvolgimenti politici provocati dalla Rivoluzione Francese e dalle guerre napoleoniche. Nel nostro caso può essere considerato il primo evento congressuale moderno poiché la struttura prevedeva già accanto alle varie sessioni momenti di intrattenimento dei delegati, quindi fu pianificato attraverso un’organizzazione che può essere considerata moderna, proprio perché si prese carico dell’allestimento della location, dell’ospitalità dei delegati, dei pranzi e dei momenti di intrattenimento che fecero da cornice al congresso (es. i balletti) (cfr Maresu 2002).

Il Congressuale è indubbiamente un turismo che può essere considerato di nuova generazione e che ha avuto grossi margini di crescita soprattutto nel periodo a cavallo fra gli anni ottanta e gli anni novanta, grazie ai cambiamenti produttivi e commerciali instaurati dalla globalizzazione e dall’innovazione tecnologica (informazione e comunicazione), nonché dai fenomeni di terziarizzazione e globalizzazione dell’industria mondiale che hanno determinato un forte aumento della domanda di meeting, congressi, riunioni e convention prima auto-organizzati dalle aziende all’interno delle loro strutture, mentre successivamente, per effetto appun-

to della globalizzazione, estese a tutto il mondo. Tale trend positivo ha avuto un forte arresto in primo luogo dopo gli attentati terroristici e di conseguenza successivamente per le crisi finanziarie mondiali.

Il settore congressuale rimane la principale risorsa di guadagno per il settore del turismo business contribuendo in misura significativa allo sviluppo delle economie turistiche locali, anche perché può contare su una distribuzione delle proprie attività su tutto l’arco dell’anno garantendo l’utilizzo di risorse e strutture anche in periodi che per il turismo leisure risultano poco frequentati (Bernini 2009).

Dalla sua però il turismo congressuale è dipendente dalle caratteristiche strutturali, infrastrutturali e geografiche del territorio in cui ha luogo. In Italia tali caratteristiche variano molto da area ad area creando grosse differenze sia a livello di offerta che di domanda. Tali differenziazione geografica è tipica del sistema Italia ed è strettamente connessa con la costituzione dei Sistemi Turistici Locali, volti per creare delle sinergie territoriali, migliorare i processi di governance in funzione di un miglioramento integrato dell’offerta e valorizzare le tipicità di una determinata area. C’è chi ha analizzato le tipicità e le specializzazioni territoriali dal punto di vista del turismo congressuale (segmentazione e mercato) per comprendere le influenze reciproche tra la produzione congressuale e il sistema economico delle aree che ospitano i congressi (Bernini 2006, 2009). Il risultato è stato quello di tentare una mappatura dei Sistemi Turistici locali dal punto di vista del settore congressuale (STCL), in modo da evidenziare come le diversità geografiche (mare, lago, montagna, città), produttive e culturali condizionino le modalità di espressione del turismo congressuale e conseguentemente come diversifichino la domanda (Bernini 2006).

Come detto in precedenza il turismo congressuale è in relazione con il turismo leisure dato che la dimensione business del viaggio porta il congressista a dover riempire il suo tempo libero. A volte capita che il turista business associ al viaggio di lavoro uno o due giorni per visitare la città o la località dove avviene l’evento. Il convegno può così diventare un’occasione per il territorio di affiancare all’offerta business, quella legata all’enogastronomia, alle visite e alle escursioni. Oppure può accadere che il cliente richieda alla struttura e organizzazione del convegno di associare al momento congressuale delle esperienze sportive, di esercitazione che favoriscano i processi formativi aziendali (collaborazione, teambuilding, leadership ecc).

Come è stato più volte ripetuto il turismo congressuale si rivolge ad un target che ha una capacità di spesa medio alta con consumi altamente qualificati (gastro-nomici e culturali) esigendo prodotti, valori tradizionali e tipici della località.

Il turismo congressuale è un tipo di turismo di qualità che non crea diseconomie sul territorio, ma che al contrario, grazie alla capacità di spesa elevata, incrementa l’economia locale. *“In generale gli eventi aggregativi sono forme trasversali di pro-*

mozione delle eccellenze di un territorio e contribuiscono ad un incremento socio-culturale della destinazione stessa” (Mariotti, Zeni, Pechlaner, 2007, p. 8).

Come detto precedentemente il turismo congressuale rappresenta uno dei settori in cui il turismo business può essere declinato. Anche il turismo congressuale risente in modo diretto dell’andamento dell’economia mondiale. Nelle fasi di crisi i congressi sono la prima spesa aziendale che viene ridimensionata. L’importanza di tale settore è da considerarsi comunque non tanto rispetto al volume d’affari che genera (è un mercato che non produce i numeri del turismo vacanziero) ma dal fatturato, cioè analizzando il comportamento e la qualità di spesa che come detto ha una capacità più elevata rispetto agli altri turismi. Nondimeno è particolarmente interessante soffermarsi sull’indotto generato rispetto ad altri mercati turistici (attività culturali e ludico-ricreative a latere del congresso). Un altro aspetto da non sottovalutare è la capacità di distribuirsi abbastanza uniformemente lungo tutto l’arco dell’anno destagionalizzando gli arrivi in quella determinata destinazione o allungando la stagione turistica in un’area dedicata al turismo stagionale. Così facendo le strutture ricettive aumentano il loro tasso di utilizzo. In secondo luogo la presenza di congressisti è un’occasione per promuovere la località anche per altre caratteristiche di attrattività non legate al settore business (occasione di viaggio del turista d’affari), inducendo i visitatori a incrementare il proprio soggiorno oltre la durata del convegno per poter visitare il territorio, oppure a ritornare in veste di turista leisure o a promuovere la località attraverso il passaparola.

5.2 Definizione

Il turismo congressuale è una realtà molto complessa a causa delle diverse classificazioni degli eventi congressuali (Maresu 2002; Scannerini 2006; Caso, d’Angella e Quintè, 2008). Innanzitutto perchè la classificazione può essere compiuta secondo il numero di persone, il promotore, la terminologia e il significato. Inoltre i dati sul turismo congressuale provenienti dalle associazioni internazionali all’interno del settore congressuale possiedono dati spesso non confrontabili perchè tengono in considerazione eventi diversi. Ad esempio ICCA (*International Congress and Convention Association*) prende in considerazione meeting che si svolgono periodicamente e che ruotano in un minimo di tre paesi, l’OCI (*Osservatorio Congressuale Italiano*) prende in considerazione i congressi con almeno 50 partecipanti. Un’altra difficoltà nella comparazione statistica è causata dal fatto che congressi, conferenze, mostre (fiere) e viaggi incentive vengono misurati insieme

perché appartengono al settore definito MICE⁴⁰ (McCabe, Poole, Weeks, Leiper 2000). In questo caso è molto delicato se non erroneo considerare dati riferiti al settore MICE in comparazione con statistiche del turismo congressuale, poiché vi è sempre l'incognita di considerare eventi che non corrispondono al turismo congressuale (ci si riferisce in questo caso ai viaggi Incentive e alle Exhibition). Inoltre, come anticipato prima, la segmentazione del turismo congressuale avviene secondo chi è il soggetto promotore. Si distinguono così gli eventi corporate (organizzati da una specifica azienda per i suoi dipendenti o addetti) dagli eventi associativi, cioè promossi da organizzazioni governative e non governative e da associazioni in generale. Gli eventi associativi internazionali possono essere di diverse specie: i più diffusi sono i convegni di natura medica, seguiti dagli incontri accademici e di ricerca e poi successivamente da eventi promossi da ordini professionali o gruppi sociali (Cfr. ICCA). Pur variando per tempi, dimensioni e costi tali eventi associativi presentano dei tratti comuni come la regolarità della frequenza con cui si svolgono e il *turnover* delle location dove si ripete l'incontro. Difficilmente e per favorire tutti gli associati la venue viene cambiata ogni anno.

Eventi corporate ed eventi associativi caratterizzano parte del turismo congressuale, ma non lo esauriscono; vi sono infatti eventi di natura congressuale promossi da enti di ricerca (università pubbliche e private, accademie, scuole, centri di ricerca), eventi congressuali aziendali (presentazioni di prodotti, congressi/convegni commerciali, eventi business per le aziende).

Se invece si utilizza come metodo di classificazione la terminologia con la quale si distinguono le varie tipologie di eventi congressuali (Congresso, Convegno, Conferenza ecc.), il terreno risulta più cedevole: in questo caso la distinzione risente di una terminologia non univoca a livello nazionale e internazionale, criticità che riguarda a grandi linee tutta la *event industry* (per i mega eventi si veda Chalkley e Essex 1999; Roche 2000; Guala 2002)

A livello internazionale la IAPCO (acronimo di *International Association of Professional Congress Organizer*) e il CIC (*Convention Industry Council*) forniscono due dizionari riguardanti la terminologia nella meeting industry, ma pur essendo due fra le realtà internazionali più accreditate la terminologia non è comunque condi-

⁴⁰ L'acronimo MICE sta per Meetings, incentives, conferences, and exhibitions. A volte la "E" si riferisce a eventi anziché exhibition (mostre). Lo stesso vale per la C: Conferenze viene sostituito con Convegni. Il settore MICE corrisponde anche a ciò che viene identificato con la meeting industry. L'acronimo al di là del significato letterale della sigla è un termine che viene usato per riferirsi a un particolare tipo di turismo, in cui grandi gruppi di persone si riuniscono per degli scopi particolari, molto spesso riguardanti finalità professionali.

Con incentive vengono intesi i viaggi regalati ai dipendenti di una società come premio per il raggiungimento di obiettivi aziendali. A differenza degli altri eventi che rientrano nella tipologia MICE per gli incentive si può dire che si tratta di un turismo leisure anziché business o formazione, come vale invece per gli altri settori della tipologia MICE.

visa a livello internazionale (Caso, d’Angella e Quintè, 2008). La definizione delle diverse tipologie di eventi congressuali risulta non univoca a livello internazionale.

A titolo esemplificativo si sono confrontate le terminologie utilizzate in tre pubblicazioni italiane⁴¹; qui di seguito ne trovate la tabella riassuntiva nella quale vengono comparate le caratteristiche delle principali tipologie di eventi congressuali.

⁴¹ Le pubblicazioni italiane prese in esame sono quelle di Maresu G., (2002), *Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi*, Hoepli, Milano (indicata con il numero 1), Casu R., d’Angella F., Quintè E., (2008), *Il sistema congressuale. Attori strategie risultati*, Franco Angeli, Milano (indicata con il numero 2), Scannerini A.L., (2006), *Elementi di pianificazione e controllo per i professional congress organizer*, Franco Angeli, Milano (indicata con il numero 3).

	FREQUENZA	PARTECIPAZIONE	AFFLUENZA	RELATORI	PROMOTORI	CARATTERE DELIBERATIVO
Congresso 1	Periodica regolare	Chiusa per delegati della stessa organizzazione	n° 100/n° 1000	prestigiosi e competenti	Organizzazioni politiche, associazioni, ONG	SI' (non sempre)
Congresso 2	Regolare	aperta ma solo su iscrizione	n° 100/n° 1000	autorevoli e rappresentativi	Solitamente associazioni	non dichiarato dall'autore
congresso 3	regolare	aperta ma solo su iscrizione	num. elevato	autorevoli e rappresentativi	tutti eccetto imprese	non dichiarato dall'autore
Convegno 1	dipende (occasionale)	aperta (di solito i partecipanti sono del medesimo settore)	inf rispetto a congressi		qualsiasi	NO
Convegno 2	Non regolare	aperta	inf rispetto a congressi	Esperti di uno o più settori	qualsiasi	NO
Convegno 3	Non classificato dall'autore	Non classificato dall'autore	Non classificato dall'autore	Non classificato dall'autore	Non classificato dall'autore	Non classificato dall'autore
Conferenza 1	occasionale	Chiuse (Politici membri di Org. Gov.)	n° 100/n° 1000	politici, istituzionali	Stati, Org. Gov.	SI'
Conferenza 2	occasionale	aperta	ampia	panel interdisciplinare		SI'
Conferenza 3	occasionale	aperta	ampia	Esperti di uno o più settori	tutti eccetto imprese	
Simposio 1	occasionale	no pubblico	n° ristretto solo speaker	esperti di settore		no
Simposio 2	occasionale	Chiusa (su invito)	limitata	esperti di settore		
Simposio 3	occasionale	Chiusa (su invito)	limitata	esperti di settore		
Tavola Rotonda 1	occasionale	dipende	n° ristretto senza gerarchie (pubblico o relatori)	esperti del settore e un moderatore	qualsiasi	NO
Tavola Rotonda 2	occasionale	aperta o senza pubblico	n° ristretto di pubblico o senza pubblico	esperti del settore e un moderatore		
Tavola Rotonda 3	occasionale		n° ristretto di pubblico	gruppi di esperti		
Workshop 1	occasionale	personale da formare	max 50 pers.	Professionisti, Insegnanti	qualsiasi	NO
Workshop 2		chiuso (riservato a operatori)				
Workshop 3	occasionale		partecipazione ridotta	esperti di settore		

Tabella 6

Come si evince dalla tabella appare chiaro che al di là di somiglianze fra le varie definizioni vi siano delle incongruenze. Nel caso dei congressi ad esempio in un caso la partecipazione è chiusa ai soli delegati degli organi che hanno promosso l'evento (caso 1), negli altri due casi invece è aperta (caso 2 e 3), seppur con iscrizioni. In secondo luogo il carattere statutario e deliberativo se nel caso 1 (Maresu) risulta essere uno dei caratteri preponderanti nella tipologia dei congressi, negli altri due casi invece non se ne parla affatto. Nel caso dei convegni una pubblicazione (il caso 3) non menziona tra le categorie congressuali il convegno, anche se parla di convention aziendali come di eventi per il lancio di un prodotto. Per quanto riguarda le conferenze gli elementi comuni sono il carattere non periodico degli incontri e una affluenza molto ampia. La partecipazione però se in un caso è chiusa e riguarda solo personaggi che ricoprono incarichi istituzionali e politici (caso 1), negli altri due casi è aperta (caso 2 e 3), in un caso i promotori sono gli stati o organizzazioni governative (caso 1) in un altro caso qualsiasi istituzione ente o impresa può promuovere una conferenza (caso 3).

Invece in simposi tavole rotonde le somiglianze sono maggiori. I simposi sono incontri occasionali solitamente chiusi che interessano un numero ristretto di persone esperte in un determinato settore. Le tavole rotonde sono invece incontri occasionali aperti, ma sempre per esperti e per un numero di persone contenuto. Infine i workshop non venendo molto descritti nelle pubblicazioni si hanno anche meno elementi. Quello che si evince è il carattere formativo rivolto a operatori di un determinato settore che si incontrano senza una frequenza periodica.

Questa piccola analisi sui diversi significati che la letteratura dà agli stessi termini esemplifica la difficoltà di classificazione e di comparazione dei dati nel settore del turismo congressuale.

A questo punto, una volta constatata la difformità di caratteristiche e definizioni che si attribuiscono a una tipologia di evento piuttosto che a un'altra, appare utile tracciare una definizione di evento congressuale, in grado cioè di comprendente quindi le varie tipologie elencate in tabella astruendo solo le caratteristiche che sono comuni a tutti gli eventi elencati. Un evento congressuale può essere pertanto definito come l'incontro contemporaneo nel medesimo luogo di un gruppo di persone più o meno numeroso che compongono un microsistema di vita associata fittizio (Maresu 2002), all'interno di un macrosistema economico, culturale, sociale che corrisponde al territorio nel quale l'evento ha luogo ed è ospitato. La finalità di questo sistema sociale circoscritto è quella di attivare un canale di comunicazione ed informazione fra i promotori dell'evento e i delegati o partecipanti che si riuniscono. Tale finalità viene inoltre perseguita senza trascurare durante l'evento una gerarchia di necessità, la cui soddisfazione può essere inclusa nella costituzione dell'evento congressuale (Maresu 2002). Tali necessità sono: primarie (mangiare dormire), secondarie (sicurezza e relazioni sociali, metafisiche (interessi specifici, autorealizzazione) (cfr Pearce 1993).

Dopo aver analizzato le criticità che caratterizzano la terminologia adottata nel turismo congressuale, vedremo nel prossimo paragrafo quali soggetti intervengono nella realizzazione dell’evento.

5.3 Attori, target

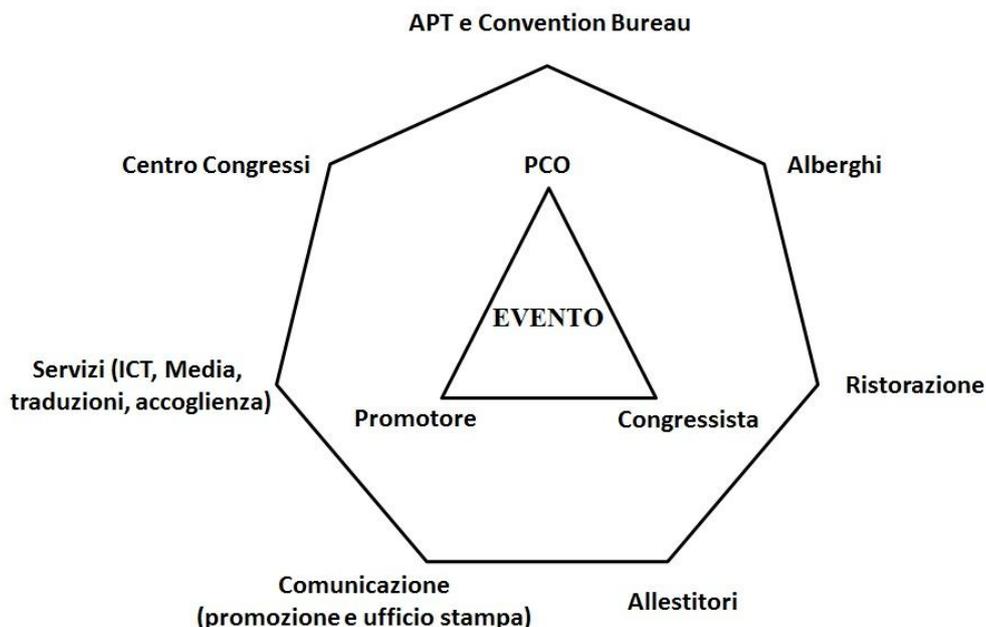


Figura 2

Il settore del turismo congressuale presenta molteplici attori che possono essere riassunti come nella figura 2. La realizzazione di un evento congressuale prevede la compresenza di almeno tre attori che possono essere considerati fondamentali e che costituiscono i vertici del triangolo al centro dello schema proposto: il promotore dell’evento congressuale, cioè il committente che ne richiede la realizzazione, il PCO (Professional Congress Organizer), la società che realizza concretamente l’evento e naturalmente il congressista, che partecipa all’evento. Come precedentemente detto i promotori possono essere di natura pubblica (enti, partiti politici organizzazioni governative, Stati, Università ecc.) o privata (imprese, fondazioni private, associazioni, organizzazioni non governative, ecc.). Affinchè si realizzi un evento congressuale devono comparire necessariamente questi tre attori. Capita però che le attività per la realizzazione di un congresso si distribuiscono su più attori, che rappresentano i vertici dell’ettagono in figura. Accanto quindi a PCO, promotori e congressisti vi sono altre figure o aziende che partecipano alla realiz-

zazione dell'evento. La location come il pernottamento per gli ospiti sono spesso gestite da strutture ricettive come gli alberghi. A volte capita che la venue dell'evento venga allestita in Centri Congressi che sono delle strutture realizzate appositamente per tale scopo. Capita però che siano necessarie particolari apparecchiature o allestimenti solitamente non previsti dai centri congressi e quindi vengono contattati allestitori (soprattutto nel caso in cui contemporaneamente al congresso si debba realizzare una mostra fieristica). Accanto agli spazi è indispensabile offrire anche servizi di ristorazione (coffe break, catering, cene sociali ecc.) o di supporto tecnico al congresso (traduzione o interpretariato, servizi ICT e audiovisivi). Nel caso in cui si tratta di organizzare un congresso importante molto spesso il promotore si serve anche di un *convention bureau* che si occupa di coordinare le necessità e gli obiettivi della committenza fornendo e promuovendo secondo le esigenze i soggetti imprenditoriali e istituzionali di una destinazione. Il *convention bureau* si occupa inoltre di promuovere il territorio nei confronti di potenziali organizzatori di eventi congressuali (Gartrell 1998). Capita molto spesso che essi si occupino di candidare un territorio per accogliere eventi molto importanti⁴². Il ruolo dei *convention bureaux* è a stretto contatto con le APT (*Agenzie di Promozione Turistica*) locali e spesso i compiti si sovrappongono (nella funzione di promozione e coordinamento). Un ultimo aspetto riguarda la parte inerente la comunicazione. A volte è interna al PCO, a volte è gestita dal *convention bureau* e in altri casi ancora si esternalizza il servizio contattando direttamente professionisti del settore (soprattutto nel caso dell'ufficio stampa), in modo da ideare la campagna di promozione del congresso, l'immagine coordinata, gli spazi sui media e i contatti con i giornalisti (ufficio stampa)

È bene ora soffermarci sul ruolo che riveste il PCO principale realizzatore dell'evento. Il *Professional Congress Organizer* o *conference company* è una società specializzata nell'organizzazione e gestione di congressi, conferenze, seminari e manifestazioni simili. I PCO in genere possono lavorare come consulenti per i promotori dell'evento. Può anche capitare che nella realizzazione di un evento congressuale non vi sia il PCO, la cui funzione principale è quella di coordinare le necessità della committenza, scegliendo i fornitori adeguati e i servizi appropriati. Se non vi è il PCO vi deve comunque essere un soggetto che ricopra tali funzioni. Capita che l'albergo, il centro congressi o il promotore abbiano al loro interno delle risorse che si occupano di organizzare l'evento (*meeting planner*). Quindi non è necessario che vi sia il PCO per la realizzazione di un evento, ma è invece necessario che le funzioni solitamente gestite dal PCO si realizzino. Di solito forniscono una gestione *full service* per conferenze che comprende, ma non si limita, alla progettazione della conferenza, allo sviluppo del programma, alla registrazione, alla sele-

⁴² Successivamente verrà discussa lo scopo le finalità e l'utilità vera o presunta dei *Convention Bureau*

zione della località e della sede. Si occupa anche di prenotazioni, di servizi di supporto audiovisivo, ICT, gestisce la logistica, l'allestimento, organizza il tempo libero dei congressisti. Spesso si occupa anche del piano di comunicazione e delle attività di ufficio stampa, nonché della ricerca di fondi di partnership o sponsorizzazioni.

A questo punto è necessario fare una distinzione fra PCO e *Meeting Planner*. Quest'ultimo a differenza del primo è la persona fisica che si assume la responsabilità della realizzazione dell'evento. Non si assume però la responsabilità d'impresa. Nel caso infatti del meeting planner è la società per la quale lavora (che come *core business* non ha l'organizzazione eventi) che si assume il rischio d'impresa, (l'insuccesso dell'evento). Molto spesso infatti il *meeting planner* lavora per il promotore dell'evento. Il rischio del *meeting planner* è quindi solo professionale. Anche se lavora con un ruolo di consulente, il rischio d'impresa è sempre a carico dell'azienda che ha chiesto la consulenza.

I PCO invece sono società la cui attività è quella di produrre l'evento e per tale scopo si assumono ogni responsabilità sul successo o insuccesso dell'evento.

Ogni fornitore è fornitore del PCO e non del promotore. È per questo motivo che il rischio d'impresa è a suo carico. Il meeting planner coordina i fornitori che in ultima istanza stipulano un contratto con l'azienda nella quale essi lavorano.

Il rischio d'impresa costituisce un filtro qualitativo nell'organizzazione degli eventi congressuali poiché solo i soggetti che hanno la sicurezza di portare a conclusione un prodotto di successo e che sono in grado di conoscere tutti gli attori e gli andamenti della filiera intraprendono l'attività. Questa necessaria competenza che devono possedere i PCO si riflette positivamente sul comparto (Golinelli 2000). Nel prossimo paragrafo si esaminerà il ruolo delicato del convention bureau e le attività che fornisce.

5.4 I convention bureaux

5.4.1 Cenni storici

"During the past few years Detroit has built up a name as a convention city [...] Detroit can this year secure the holding of 200 or 300 of these national conventions during the year of '97" (Ford e Peeper 2007). Questo è quanto affermava Carmichael, un giornalista del Detroit Journal nel 1896. La promozione della città di Detroit, in un certo senso fortuita, di quel giornalista fece comprendere ai governi cittadini quanto fosse importante promuovere la propria città come destinazione congressuale per acquisire nuovi delegati (Ford, Peeper 2007) e quindi aumentare il pro-

prio mercato. Meno di due settimane più tardi il 19 febbraio 1896, La camera di Commercio di Detroit con l’Associazione Produttori formarono una nuova organizzazione, il *Detroit Convention and Businessmen’s League* con il compito appunto di promuovere Detroit come destinazione congressuale.

Sempre con una certa dose di casualità questi “primitivi” *destination manager* incontrandosi in più occasioni decisero di organizzarsi in un’associazione in modo da costituirsi come soggetto più potente e più grande con potere decisionale più elevato. Il risultato fu *the Association of Convention Secretaries*, diventato poi nel 1920 l’*International Association of Convention Bureaus* (IACB). Nello stesso anno i membri dell’associazione si accordarono per creare una serie di raccolte dati su membri e convention da condividere con tutti gli associati. Nel 2005 cambiò il nome in quello odierno DMAI (*Destination Marketing Association International*).

Gli Stati Uniti riconobbero l’importanza dei *convention bureaux* con molto anticipo rispetto agli europei. Fa una certa impressione confrontarsi con la realtà italiana in cui essi non sono ancora una realtà consolidata. Per Ford e Peeper questo largo anticipo nello sviluppo dei *convention bureaux* e della loro influenza nella *meeting industry* è dovuta principalmente a tre fattori: “*These are the industrial revolution with its associated growth of large manufacturing organizations and the general pace of change caused by the many technological innovations, the growth of the railroad, and the panic of 1893*” (2007, p. 1109).

5.4.2 Definizione, caratteristiche e finalità dei *convention bureaux*

L’ICCA (*International Congress and Convention Association*) definisce i *convention bureaux* come il soggetto che ha l’obiettivo di incrementare il numero di iniziative (eventi, conferenze, meeting in generale) nella destinazione promossa sia essa una città, una regione o una nazione. Un altro compito dei CB è quello di fornire al promotore dell’evento informazioni sulla destinazione e una consulenza neutrale nella realizzazione dell’evento stesso. Condizione comune, ma non necessaria è la gratuità dell’assistenza.

Sin dal 1897 la finalità di un’organizzazione di questo tipo è principalmente quella di essere un organo di promozione di una destinazione. I *convention bureaux* (CB) svolgono un ruolo fondamentale di coordinamento e di creazione di un network tra gli operatori dell’offerta locale e sono quindi uno strumento funzionale di marketing territoriale. Sono organizzazioni senza fini di lucro pubbliche, private o a partecipazione mista.

Altra funzionalità del *convention bureau* è quella di essere mediatore tra il PCO (o l’event planner) e i fornitori della *location*. Propone i fornitori più adeguati ad organizzare il congresso secondo le specifiche fornite dall’organizzatore. Come ve-

dremo poi successivamente è proprio questo il ruolo più delicato dato che risulta indispensabile la neutralità della promozione senza agevolare nessuno dei fornitori all'interno del network territoriale. Il *convention bureau* acquisisce dall'organizzatore del congresso tutte le informazioni sulle specifiche del congresso che farà poi circolare nell'area in modo da trovare le strutture necessarie per ospitare il convegno. Altre attività che svolgono i *convention bureaux* sono la promozione del convegno, il supporto per la ricerca degli alloggi, l'assistenza sul posto per le attività di registrazione, accoglienza e gestione delle sale. Il *meeting planner* può richiedere assistenza dai *convention bureaux* in diverse modalità: richiedendo un sopralluogo sul territorio oppure acquisendo le informazioni che necessita (tramite web, posta, e-mail ecc.)

Secondo un'indagine della *Destination Management Association International* (DMAI) sui suoi membri, i *convention bureaux* sono responsabili della vendita di circa 10.500 camere d'albergo ogni notte dell'anno in media, dati basati sulla raccolta delle *bed tax* che sono in grado di finanziare l'82% delle spese dei CB. I dati raccolti parlano inoltre di un budget medio di circa 5,1 milioni di dollari. Due terzi dei CB hanno in gestione anche un centro congressi (Fenich, 2005).

5.4.3 Vantaggi e limiti dei *convention bureaux*

I risultati ottenuti dai CB, descritti nel paragrafo precedente, possono apparire come delle solide basi per giustificare l'utilità da parte dei PCO di potersi affidare su un organo che al contempo è sia promotore che coordinatore per il mondo della *meeting industry*. Questo conclamato successo si basa in larga parte sulla promozione di riqualificazioni urbane da parte di organi di governo locali. Accanto a rinnovamenti architettonici di aree urbane degradate, tali rigenerazioni hanno permesso la costruzione di nuovi centri congressi, strutture ricettive e infrastrutture in grado di rendere appetibile la destinazione come meta turistico-congressuale. Il potenziamento della attrattività ha richiesto poi un soggetto che promuovesse l'immagine del nuovo spazio urbano all'esterno. La presenza di strutture adeguate ha determinato così il successo anche degli enti preposti a promuovere la destinazione (Ford e Peeper 2007). Altro elemento che per gli autori precedenti ha funzionato come motore di sviluppo per i CB e per la *meeting industry* in generale è la messa in vigore della *bed tax* (una tassa sul pernottamento gravante sui turisti) (Schweitzer, 1997; Morrison, Bruen, Anderson, 1998) che nel caso americano servì per investire sia sul marketing della destinazione (quindi i CB) sia nella copertura dei costi per realizzare strutture adeguate ad ospitare un numero sempre maggiore di visitatori (Migdal 1991).

I punti di forza dei CB sono la capacità di vendere camere e posti letto, "vendere" le città come destinazioni congressuali, vigilare e garantire la buona riuscita di un convegno, fornire informazioni ai meeting planner e ai visitatori. Inoltre già dal 1920 la DMAI promuove indagini scientifiche nel settore (trend del settore, grado di soddisfazione di una destinazione, database riguardanti lo storico degli eventi congressuali) fornendo conoscenza ai membri dell'associazione.

Dalla letteratura esaminata appare controverso se i convention bureaux siano realmente uno strumento utile per il territorio e per i PCO. Getz *et al.* (1998), in una ricerca su che ruoli e strategie i CB rivestono nel *destination management* del Canada, afferma che il loro ruolo è limitato ad eccezione del loro supporto nell'organizzazione eventi.

Il coinvolgimento sempre maggiore dei CB nel processo di pianificazione e organizzazione di congressi e convegni è stato spesso criticato perché si pone come soggetto in concorrenza con le aziende locali, in particolare tour operator, agenzie di marketing territoriale e meeting planner indipendenti. Ciò infatti può comprensibilmente creare malcontento tra gli attori che operano nell'area di destinazione, poichè si determina un aumento della concorrenza da parte del soggetto che dovrebbe promuovere e sostenere le aziende locali. Queste problematiche emergono allorchè i CB assumono il ruolo di organizzatore dell'evento. A tale proposito pare quindi da evitare una sovrapposizione organizzativa da parte loro, i quali dovrebbero concentrare la loro attività sulla promozione, mediazione e coordinamento.

Considerando il contesto italiano, questa criticità è condivisa da alcuni PCO⁴³, che contestano ai CB l'attività di *congress organizer* come controproducente ai fini del coordinamento tra domanda e offerta.

L'Italia sconta inoltre un'arretratezza nella costituzione di strumenti deputati alla promozione congressuale della destinazione come sono appunto i CB. Tale ritardo è testimoniato dalla mancanza di un CB nazionale. *Italia for Events*⁴⁴ supplisce a questa carenza anche se non è un progetto direttamente voluto dallo Stato, ma si è costituito solo grazie all'iniziativa di alcune regioni italiane (lo Stato è intervenuto solo con un co-finanziamento). *Italia for Events* è un network autocordinato (non ha una struttura propria) composto da diciassette regioni con l'obiettivo di favorire lo sviluppo del comparto congressuale in Italia attraverso la promozione delle destinazioni italiane. Il fatto che i convention bureaux in Italia non sono pienamente riconosciuti come un attore necessario alla realizzazione di un congresso, giusti-

⁴³ Sono state effettuate complessivamente 13 interviste qualitative a event planner operanti nel mercato italiano e a uffici convegni nelle Università italiane. Tali interviste numericamente non significative, non vengono considerate in questo studio con potere di validazione di alcune tesi espresse, ma sono solo il parere di alcuni professionisti del settore.

⁴⁴ Italia for Events è un network a cui inizialmente hanno aderito dieci regioni che sono diventate attualmente diciassette: Abruzzo, Alto Adige, Campania Emilia Romagna Friuli Venezia Giulia Lazio Liguria Lombardia Marche Molise Piemonte Puglia Sardegna Sicilia Toscana Umbria Veneto. Dal 2005 fanno parte di Italia for Events anche ENIT e Federcongressi.

fica un loro utilizzo a volte refrattario da parte dei PCO, criticità peraltro riscontrata anche all'estero. La ricerca condotta da Weber (2001) sulla valutazione che i *meeting planner* danno nei confronti dei convention bureaux fa emergere come più di un terzo dei rispondenti non si affidino a loro, preferendo un rapporto diretto con i fornitori. Chi invece si affida ad essi lo fa solo per i servizi che i CB forniscono gratuitamente, come la richiesta di informazioni riguardanti il territorio ospitante. Un risultato di questo tipo sembra mettere in dubbio il loro ruolo principale, che è quello di mediazione e di consulenza. Dallo studio emerge inoltre come i *meeting planner* ritenendo (erroneamente) che i CB non si occupino di conferenze aziendali di piccole dimensioni, non si affidino ad essi. Questo dato segnala come la cooperazione e il sostegno con altre organizzazioni turistiche può essere estremamente vantaggioso per i CB.

Finora le *bed o tourist tax* sono state uno strumento economico indispensabile per la promozione delle destinazioni e per la realizzazione delle strutture necessarie per accogliere un maggior numero di turisti (situazione che non si riscontra in Italia). Attualmente però i governi locali sono sempre più consci di quanto questo tipo di introito possa essere utilizzato anche per altre spese, con la conseguenza di mettere nella condizione i CB di cercare fondi da interlocutori privati favoriti dalla realizzazione di un evento congressuale nel loro territorio.

Questa difficoltà che si sta paventando nel futuro dei CB si somma alla problematica dell'utilizzo degli spazi congressuali tutto l'anno. Se da un lato infatti la costruzione di centri congressi è servita inizialmente come driver per favorire un indotto anche sul settore edile, una volta realizzate le infrastrutture si presenta il problema da parte dei governi locali di riempire questi spazi per coprire le spese di gestione. Da una recente analisi si dimostra come questa necessità dei governi locali venga sfruttata dai PCO per spuntare un prezzo di affitto conveniente (Sanders 2005). Il governo locale, trovandosi a dover coprire le spese di gestione offre a prezzi competitivi gli spazi congressuali con l'obiettivo di coprire i costi piuttosto che guadagnarci.

L'utilizzo dei centri congressi e la loro gestione è un punto sul quale ci soffermeremo nel prossimo paragrafo dedicato alle location

5.5 La destinazione e la location:

Un numero sempre crescente di città tenta di perseguire strategie di sviluppo economico volte a incrementare le attività congressuali (Sanders 2002). Auckland, Sydney, Hong Kong, Seoul, Singapore, Kuala Lumpur, Manila, Città del Messico e Acapulco sono solo alcuni esempi di destinazioni congressuali che tentano di ac-

quisire una quota maggiore nel mercato congressuale (Oppermann 1996). Ma perché tutte queste destinazioni vogliono fare più affari nei congressi e perché si costruiscono i centri congressi anche se è un fatto ben noto che molti, se non la maggioranza stanno operando in perdita (Major 1993; McGee 1993; Wiesendanger, 1995)?

L'importanza che riveste la scelta di una destinazione viene dimostrata dallo studio di Oppermann (1996) quando il 79% dei *meeting planner* intervistati ha affermato che le loro responsabilità includono la selezione della destinazione congressuale. Sempre dallo studio si evidenzia come l'immagine che possiede una destinazione congressuale rientra tra le caratteristiche che si valutano in fase di progettazione dell'evento.

Per McCartney (2008) il settore MICE può riposizionare una città come Macao determinando un cambiamento nella percezione della destinazione, che nei casi di città legate al settore del gioco d'azzardo può determinare un elemento di discredito dell'immagine che offre la città. Molto spesso la percezione di ostilità nei confronti di un luogo proviene da un'immagine stereotipata, ossia di un'immagine che si basa su una semplificazione e una deformazione delle caratteristiche della località, determinando una percezione basata su una forte generalizzazione che può alterare negativamente l'atteggiamento delle persone (Kotler 1993). Tale immagine stereotipata è molto resistente al cambiamento e genera errori nella percezione, snaturando gli elementi che caratterizzano in realtà il territorio (Gold e Ward, 1995; Selby, 2004). Il mix dell'offerta del turismo congressuale con il turismo legato al gioco d'azzardo può in primo luogo eliminare il discredito dato dai media che hanno tracciato un'immagine delle città dedite al gioco d'azzardo come di destinazioni pericolose e colluse con la malavita (McCartney e Kong, 2003). In secondo luogo il mix virtuoso può migliorare e valorizzare l'offerta turistica della destinazione.

Un esempio di come una città dedita al gioco d'azzardo possa cambiare la sua immagine grazie al turismo MICE è proprio Las Vegas (Fenich e Hashimoto, 2004). Pur non essendo essenzialmente compatibili il gioco d'azzardo e il turismo congressuale (diverso target e diversa offerta) quest'ultimo ha incrementato i pernottamenti infrasettimanali, periodo non frequentato dai giocatori che invece si recano nei casino soprattutto nei fine settimana. L'offerta MICE si è completata con investimenti massicci per strutture in grado di ospitare convegni in modo da stabilire "a symbiotic relationship between the casino and convention industries" (*Ibid.* p. 78).

La destinazione riveste un ruolo preponderante nella realizzazione di un evento. Molto spesso, promotori, PCO e *meeting planner* strutturano l'evento partendo dalla destinazione. D'altro canto anche i governi locali attivano delle politiche territoriali volte a promuoversi come meta ideale per l'organizzazione di un evento congressuale. Questo per due motivi principali: l'evento congressuale incrementa il

numero di arrivi nella destinazione creando indotto su tutto il territorio (ristorazione, strutture ricettive, trasporti, accoglienza) e dall'altro lato è un'azione ormai diffusa di marketing territoriale che migliora l'immagine di un luogo (cfr il capitolo riguardante il marketing territoriale). Vi sono però da fare delle precisazioni. Non sempre l'indotto è distribuito uniformemente sul territorio. Le destinazioni più facilmente raggiungibili dall'estero, proprio per il fatto di risultare per i turisti stranieri le vie d'accesso (le cosiddette "*gateways cities*") per raggiungere una determinata nazione, tendono a godere di un maggiore introito che secondo lo studio di Mistilis e Dwyer è, nel caso australiano, tre volte più grande rispetto alle non "*gateways cities*" (1999). Le cause sono molteplici: innanzitutto i turisti stranieri tendono a rimanere nelle *gateways cities* piuttosto che spostarsi in altre città, sbilanciando così la distribuzione delle spese a favore delle prime piuttosto che delle seconde. Più spese significa anche più facilità d'impiego, seconda motivazione della disomogeneità dell'indotto sul territorio.

Diventa perciò fondamentale differenziarsi nel mercato congressuale come una meta attrattiva per la quale vale la pena dirigersi o realizzare un evento congressuale, con l'obiettivo appunto di intercettare parte della spesa dei turisti nella casse locali. Le destinazioni considerano il congresso o l'evento business internazionale non solo come una grossa fonte di benefici economici, ma anche un fattore per rafforzare la propria credibilità (McCartney, 2008). Come si è detto Macao è un caso esemplare di come una destinazione tenti di riposizionarsi sul mercato ampliando la propria offerta al target del viaggiatore d'affari, anche in funzione di un rinnovamento della propria immagine spesso legata al turismo dei giochi d'azzardo. Per le destinazioni, infatti ospitare un evento congressuale può significare una trasformazione di immagine nella percezione dei potenziali delegati del congresso e in coloro che sono coinvolti nel processo di selezione della destinazione per l'evento MICE come i PCO.

L'evento congressuale inoltre possiede altri aspetti che per il territorio ospitante costituiscono dei fattori positivi. La periodicità, che è un aspetto abbastanza comune negli eventi congressuali, garantisce ricavi non una sola volta, ma con cadenza spesso annuale. I partecipanti a cui sono dedicati gli eventi congressuali fanno parte di un target con capacità di spesa medio-alta, che non crea diseconomie sul territorio come invece può accadere per un evento speciale o un mega-evento (inquinamento, traffico, rifiuti, abbassamento della qualità della vita dei residenti). Inoltre l'evento congressuale non ha una vera e propria bassa stagione o meglio nel peggiore dei casi corrisponde all'alta stagione del turismo leisure, quindi è in grado di coprire periodi dell'anno in cui le destinazioni balneari soffrono della bassa stagione. Non è un caso che Rimini, sin dagli anni ottanta, abbia investito ingenti risorse sul turismo congressuale.

Affinchè una destinazione venga scelta da promotori e PCO deve possedere spesso una serie di caratteristiche funzionali che rendono fattibile o semplificano

l’organizzazione dell’evento congressuale. Ottima capacità ricettiva (soprattutto alberghi 4 e 5 stelle), vicinanza ad aeroporti internazionali e ad arterie autostradali importanti, location adatte per l’evento (centri congressi, sale attrezzate). Secondo Crouch e Weber (2002), le strutture ricettive di una destinazione sono fondamentali per il successo del luogo in termini di turismo congressuale. Hinkin e Tracey (2003) hanno individuato una serie completa di caratteristiche fisiche e relative alla qualità del servizio che posseggono i centri congressi e che possono influenzare fortemente il programma e l’efficacia del *meeting*. Un altro elemento importante che determina il buon esito dell’evento è il rapporto qualità prezzo sia nel caso di centri congressi sia per la ristorazione e il pernottamento. Se a queste caratteristiche strutturali si aggiunge l’attrattività dei luoghi (bellezza, storia, tradizioni, unicità) la destinazione e la location offerta hanno una serie di vantaggi competitivi che possono essere decisivi nel momento di scelta.

Figliera (1990) e Maresu (2002) elencano una serie di requisiti divisi in essenziali e complementari affinché una località possa ospitare un congresso internazionale. I requisiti essenziali, secondo questa codifica sono:

1. accessibilità
2. infrastrutture congressuali
3. infrastrutture logistiche
4. invito ufficiale

I fattori complementari invece sono:

1. Livello dei prezzi
2. Immagine pubblica positiva
3. Attrazione turistica
4. Promozione congressuale
5. Affinità fra tema congresso e località
6. Centralità geografica
7. Personale specializzato locale
8. Presenza di centri decisionali
9. Credibilità comitato organizzatore
10. Affinità linguistiche
11. “considerazioni di politica interna dell’organismo promotore”

Questo elenco di requisiti appare da un lato poco aderente a quello che in realtà succede. Difficilmente una località avrà sempre o spesso consonanza con il tema del congresso (punto 5 tra i fattori complementari). Si pensi alla tradizione congressuale di Bruxelles, Vienna, e nel caso italiano Rimini o Roma. È impossibile ipotizzare che una location, a parte qualche caso eccezionale, viene scelta per un’affinità con il tema del congresso. Anche la “credibilità del comitato organizza-

tores" o "considerazioni di politica interna dell'organismo promotore" appaiono come elementi che sono difficili sia da verificare che da misurare, quindi a parere di chi scrive, non intervengono nei processi decisionali per la scelta di una destinazione. Detto questo alcuni requisiti elencati sono indubbiamente importanti nella valutazione di una destinazione. A parte i requisiti essenziali su cui non vi è nulla da recriminare, la competitività dei prezzi (Baloglu e McCleary 1999; Dwyer, Mistilis, Forsyth e Rao, 2001), l'attrattività turistica, il personale locale competente e le azioni promozionali del congresso sono sicuramente fattori che spingono a decidere su una destinazione piuttosto che su un'altra.

La scelta della destinazione può essere influenzata anche da fattori del tutto personali quali motivazioni e impressioni e da come una destinazione viene percepita, quale immagine suscita da parte di PCO, promotori e meeting planner. Nel prossimo capitolo approfondiremo appunto le dinamiche che intervengono nella scelta.

5.5.1 *Dinamiche di scelta*

La scelta di una destinazione e quindi di una location è influenzata da quei fattori che sono stati descritti nel capitolo precedente e che vengono valutati da promotori, PCO e meeting planner nel momento di decidere la location. Renaghan e Kay (1987) hanno individuato cinque generali caratteristiche che gli organizzatori di meeting utilizzano per selezionare una struttura. Queste includono: la dimensione della sala riunioni, il livello tecnologico delle apparecchiature audiovisive di supporto, il controllo dell'illuminazione e della climatizzazione e il prezzo. Per Caso, d'Angella e Quintè tra i fattori determinanti nella scelta di una location sono da annoverare: la dotazione strutturale per essere in grado di ricevere un congresso (la location vera e propria), le dotazioni infrastrutturali cioè l'accessibilità (aeroporti e stazioni in prossimità dell'evento o della destinazione) i trasporti per i collegamenti dei delegati, le strutture ricettive e di ristorazione, ed infine tra gli aspetti pratici e necessari anche il rapporto qualità/prezzo, la convenienza nel decidere una destinazione piuttosto che un'altra (2006). Per Baloglu e Love la qualità e il servizio di assistenza sono tra i criteri più importanti nella selezione del luogo nell'industria dei meeting (2001). Nel caso invece degli espositori Hultsman (2001) ha concluso quale importanza essi attribuiscono alla posizione degli stand e alla qualità dei servizi forniti loro in sede e fuori.

Accanto a questi elementi che influenzano in primis la scelta, vi sono anche altri elementi che abbiamo discusso nel caso delle residenze storiche, elementi cioè molto più legati al valore della destinazione e della location. L'organizzatore, a se-

condo degli obiettivi e delle finalità per le quali il promotore decide di realizzare un evento congressuale, dovrà necessariamente occuparsi degli aspetti legati al significato e alla tematica dell’evento. Rientrano quindi tra le dinamiche di scelta anche l’aderenza della destinazione e della location con il significato, ma soprattutto con gli obiettivi dell’evento. Per un promotore, soprattutto nel caso in cui sia un’associazione, la partecipazione del delegato verrà incoraggiata con caratteristiche quali l’autenticità e la bellezza della località, la sua identità che può in alcuni casi rafforzare il valore dell’evento e l’immagine del promotore (cobranding dell’azienda). Unicità e prestigio della location diventano elementi indispensabili in una strategia comunicazionale (Opperman & Chon, 1997).

Le associazioni dimostrano una certa flessibilità nella scelta della destinazione per un evento congressuale (Oppermann, 1996). Considerando gli aspetti che condizionano il processo di decisione dei delegati, (Opperman e Chon, 1997; Jago e Deery, 2005), qui di seguito vi è una concettualizzazione di McCartney (2008) del processo di selezione di una destinazione da parte di un’associazione. (Figura 3).

Influencing Factors on Convention Destination Selection

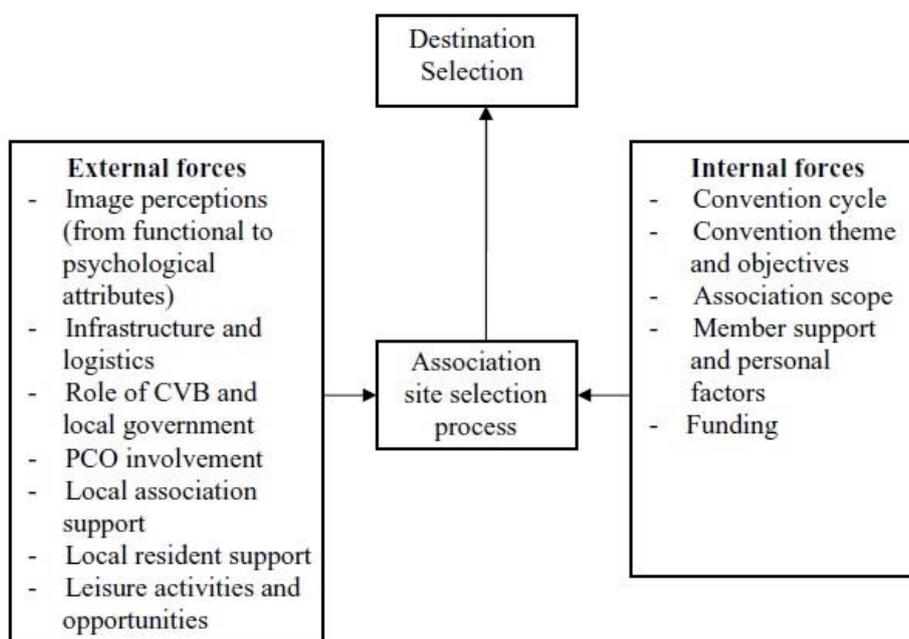


Figura 3

Per MacCartney una gamma di forze esterne e interne avrà vari livelli di influenza sul processo di selezione di una destinazione per un meeting associativo (2008). Nel caso invece di un evento *corporate* il processo di scelta sarà dipendente esclusivamente dall’azienda, poiché la partecipazione è chiusa e il costo è completamente a carico del promotore (McCartney, 2007). Se la percezione dell’immagine di una città come meta attrattiva per ospitare un congresso svolge un ruolo fondamentale

nella scelta, bisogna però considerare anche altri fattori: lo scopo dell’associazione, il tema dell’evento, oppure fattori del tutto personali, che secondo Opperman e Chon (1997) potrebbero essere la risultante fra una serie di interessi (economici, disponibilità di tempo, accrescimento personale ecc.) che il delegato desidera soddisfare con la sua partecipazione.

Le distinzioni tra le varie forme di eventi congressuali (corporate, meeting associativi, congressi politici) sono anch’esse importanti nel processo di scelta di una destinazione. Nel caso ad esempio di congressi politici, lo scenario è di minore importanza anche se mantiene un alto spessore nel processo di scelta la qualità degli alloggi e la possibilità di disporre di servizi tecnologici altamente avanzati. In eventi di questo tipo l’elemento distintivo non riguarda comunque l’attrattività della location quanto la sicurezza.

Fino a questo punto sono stati elencati i parametri con cui promotori PCO e *meeting planner* scelgono una location. Breiter e Milman invece analizzano le esigenze e le priorità che intervengono invece tra i delegati a un evento congressuale (2006). È interessante notare come gli intervistati abbiano dichiarato che la ragione principale per la partecipazione all’evento sia stata l’opportunità di creare relazioni (61,1%), di conoscere nuovi prodotti nei rispettivi settori professionali (47,1%) e vedere la qualità di ciò che era presentato (40,2%).

I risultati⁴⁵ hanno indicato che la pulizia complessiva del centro congressi è stata percepita come il più importante aspetto (media = 4,50), seguita dal buon mantenimento della struttura (media = 4,49) e la disponibilità del personale di servizio verso gli ospiti (media = 4,29).

Per quanto invece concerne lo scarto fra aspettative delle dotazioni del centro congressi e reale percezione, i risultati hanno rivelato che la segnaletica direzionale all’interno del centro congressi (media = 4,43) è stata molto soddisfacente, seguita dall’elevata disponibilità di alloggi di qualità vicino al centro congressi (media = 4,42), dai servizi igienici sufficienti in tutta la struttura (media = 4,38) e dalla possibilità di avere campo (segnale telefonico) nell’edificio (Media = 4,29). (pp. 1367-1368). Sempre per quanto riguarda la ricerca di Breiter e Milman (2006) I partecipanti hanno dimostrato inoltre una certa attenzione rivolta al prezzo del parcheggio, così come hanno dimostrato un certo interesse per quanto riguarda il servizio ristorazione nell’edificio (la disponibilità di un servizio ristorazione di lusso nel centro congressi e punti di ristoro aperti durante tutte le ore della manifestazione) e al di fuori del palazzo (facile accessibilità alle strutture di ristorazione locali).

⁴⁵ Alle persone veniva richiesto di valutare 19 dotazioni a disposizione (su una scala da 1 a 5 dove 1 indica per niente importante e 5 molto importante) e dall’altra quali tra queste avevano soddisfatto il congressista e quale invece era stata percepita al di sotto delle aspettative (1 deludenti e 5 molto soddisfatto).

Nel paragrafo successivo approfondiremo l’analisi con una location in particolare, il centro congressi che risulta essere la sede naturalmente preposta per la realizzazione di un evento congressuale.

5.5.2 Centri congressi: criticità di una location

“Once the bricks and mortar are in place, the operating costs of the center have to be paid by someone” (Ford e Peeper 2007, p 25).

L’Italia risente della mancanza di centri congressi. Questo fa sì che il mercato congressuale per eventi di grande partecipazione vengano svolti soprattutto all’estero, confermando l’inadeguatezza dell’offerta italiana che secondo lo studio di Caso D’Angella e Quintè (2008) è riconducibile principalmente a tre fattori:

1. L’impossibilità di sostenere i costi di realizzazione di centri congressi da parte dei soli governi locali. La soluzione sarebbe poter creare delle sinergie tra pubblico e privato.
2. La difficoltà di utilizzo di un centro congressi e quindi la difficoltà di sostenere i costi di gestione. L’attività congressuale da sola non riesce a coprire i costi. Si ritiene necessario quindi che il centro congressi possa essere sfruttato come spazio multiuso: sala cinematografica, eventi sportivi, auditorium, ecc.
3. L’inadeguatezza del mercato di riferimento che è orientato per domande congressuali molto più contenute rispetto alla capienza di centri congressi; secondo i dati OCI 2010 la partecipazione ai centri congressi continua a diminuire (1213 nel 2007, 1033 nel 2008 e solo 693 nel 2009). Inoltre la media di affluenza agli eventi congressuali italiani è di circa 86 partecipanti a evento⁴⁶. Su tale dato è necessario ponderare ogni politica di promozione di nuovi centri congressi.

Questo ultimo punto rispecchia un andamento estendibile anche all’estero, dove spesso i centri congressi vengono realizzati sulla base di studi di fattibilità molto ottimistici. Infatti come afferma Sanders:

⁴⁶ Dati OCI 2006.

“The rhetoric and promise of convention center investment are built on the foundation of bulky and number-laden “feasibility studies,” generally developed by national accounting or economic research firms. These studies lay out the (invariably positive) market analysis for more local convention space, along with calculations of its results in terms of visitor activity, dollars, and private investment. Indeed, some recent studies have gone beyond mere projections and forecasts to contend that convention center development is singularly crucial to a city’s economy and the functioning of its downtown core” (2002, pp. 195-196).

Il problema di cui parla Sanders ha poi delle grosse ripercussioni nelle aspettative di governi e cittadini. Dato che molto spesso si parla di investimenti di centinaia di milioni di euro (in Italia il nuovo Conventio Center di Rimini inaugurato a fine 2011 è costato circa centoundimilioni di euro), le città faticano a coprire i costi di realizzazione nel breve periodo. Inoltre il mercato congressuale vede diminuire il numero di partecipanti medio per ogni convegno (cfr il capitolo turismo congressuale mercato e andamenti), con il rischio che organizzatori e promotori si orientino a location alternative e più contenute (il mercato delle dimore storiche infatti è in espansione). Sanders inoltre parla di *“regular failures”* delle previsioni fornite dai consulenti sugli andamenti del mercato, soprattutto di quelle realizzate molto prima della costruzione del centro congressi. Tali stime secondo l’autore differiscono sostanzialmente dalle prestazioni effettive. (2002, p. 202).

L’altra faccia della medaglia vede una criticità anche nella valutazione di questi studi di fattibilità ottimistici, perché non vi sono dei parametri per valutare le previsioni dell’incoming congressuale nella destinazione, se prima la località non aveva una tale destinazione d’uso. È in altre parole difficile valutare il futuro congressuale di una destinazione prima che essa diventi tale, perché i dati a disposizione non riguardano il turismo congressuale. Molte volte infatti il centro congressi fa parte di un progetto di rifunzionalizzazione per trasformare un’area degradata (molto spesso industriale) in qualcosa di nuovo. Non si può quindi paragonare il passato industriale con il futuro assetto focalizzato su un altro settore.

“When centers fail to produce the attendance, hotel use, and visitor spending predicted, there is little political accountability and no real performance review” (Sanders, 2002, p. 209).

Le problematiche che sono state anticipate in questo paragrafo verranno evidenziate attraverso il successive capitol, che fornisce I dati sull’andamento del settore.

6 MERCATO E ANDAMENTI DEL SETTORE CONGRESSUALE

6.1 Il contesto internazionale

È un fatto ormai consolidato che la *meeting industry* è uno dei segmenti in più rapida crescita nel settore del turismo (Weber e Ladkin, 2003; Oppermann, 1996; Oppermann e Chon, 1997). Con riguardo al solo turismo congressuale vi è da segnalare come malgrado la crisi economica mondiale del 2008⁴⁷ causata dalla crisi dei subprime nel 2007 negli Stati Uniti, il settore dopo un arresto stia registrando buone performance. Prendendo in esame i dati 2010 riguardanti il contesto internazionale dei meeting promossi da associazioni internazionali, gli eventi congressuali sono stati un totale di 9120 (fonte ICCA⁴⁸). Dal 2001 si può considerare che c'è stato un incremento annuo del 7,3% anche se dal 2008 vi è stata un'inversione di tendenza con un'inflexione del -2,6% annuo.

L'Europa è ancora la destinazione più popolare: nel 2010, la quale ha ospitato infatti il 54% degli incontri. Tuttavia ha perso punti percentuali nel mercato, così come la popolarità dell'America del Nord, a causa dell'aumento di attrattività di Asia, Medio Oriente e America latina. Per quanto riguarda Africa e Oceania sono rimaste piuttosto stabili nel corso degli anni, anche se dal 2009 vi è stato il sorpasso dell'Africa (Cfr. *ICCA Statistics Report 2000-2010* p. 15).

⁴⁷ La crisi economica che ha determinato degli sconvolgimenti di portata mondiale ha la sua causa nello scoppio delle crisi finanziarie dei subprime nell'estate 2007. Gli sconvolgimenti si sono manifestati con l'aumento dei prezzi delle materie prime (soprattutto petrolio), con conseguente crisi alimentare nei paesi in via di sviluppo che ha creato il cosiddetto effetto domino determinando un'inflazione che da un lato sfiducia nel futuro con un effetto disastroso sui mercati borsistici. L'onda della crisi statunitense ha determinato una crisi industriale per via della crisi del credito nel primo trimestre 2008 che si è poi tramutata in una contrazione di produzione per mancanza di ordinativi. Dal 2009 iniziato in negativo e con il crollo globale del PIL, ha poi chiuso con un leggera ripresa.

⁴⁸ Gli ICCA Statistics Reports si basano su dati forniti dal database ICCA delle associazioni internazionali iscritte (circa 900 membri di 86 nazioni) e si riferiscono ai meeting che si svolgono periodicamente e che ruotano in un minimo di tre paesi.

The International Association Meetings Market 2001-2010

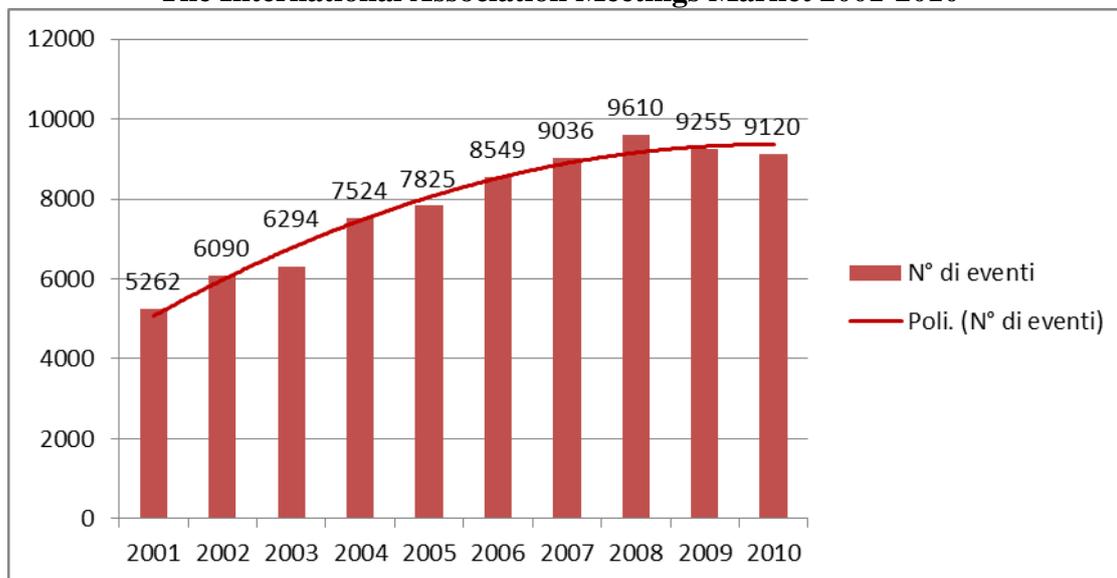


Grafico 13, su elaborazione dati ICCA The International Association Meetings Market 2001-2010, ICCA (International Congress and Convention Association)

Number of meeting per country

Rank	Country	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	U.S.A.	478	584	594	650	680	684	704	714	727	623
2	Germany	301	322	347	423	430	473	549	495	524	542
3	Spain	223	299	305	396	360	334	386	424	385	451
4	United Kingdom	237	316	243	322	406	417	386	424	378	399
5	France	279	291	290	385	360	393	376	450	384	371
6	Italy	277	298	320	351	328	349	376	399	408	341
7	Japan	217	214	204	218	236	263	289	309	278	305
8	China-P.R.	84	136	85	235	231	274	279	294	284	282
9	Brazil	113	110	133	174	187	231	224	256	297	275
10	Switzerland	117	158	170	170	200	200	206	217	227	244
11	Australia	165	171	173	188	187	207	219	208	183	239
12	Canada	155	194	173	214	202	219	252	291	230	229
13	Netherlands	188	171	189	236	234	233	245	277	271	219
14	Austria	104	113	156	168	194	245	248	228	241	212
15	Portugal	90	114	136	149	155	156	206	198	188	194
16	Sweden	147	143	145	165	159	181	162	190	207	192
17	Republic of Korea	106	118	93	157	139	175	155	212	188	186
18	Argentina	78	53	57	93	99	106	130	138	155	172
19	Belgium	91	117	99	127	149	154	163	171	154	164
20	Turkey	53	56	64	82	98	109	125	125	132	160

Tabella 7, fonte ICCA

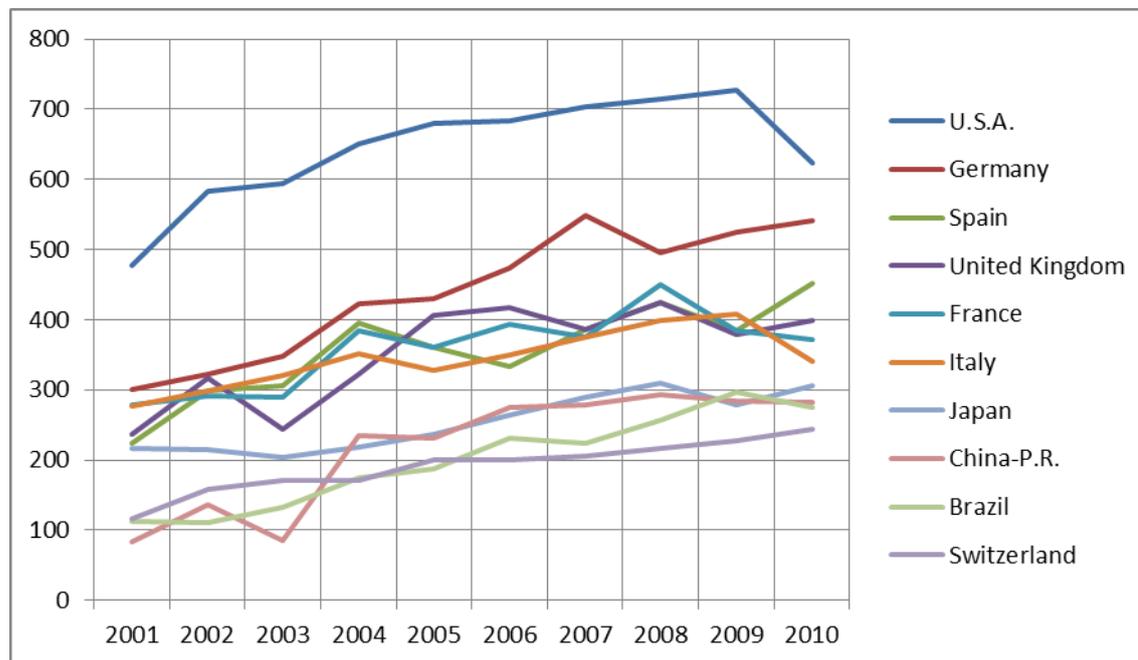


Grafico 14, su elaborazione dati ICCA

Dal grafico si evidenzia come dal 2001 al 2010 gli Stati Uniti siano sempre la nazione con più meeting ospitati, anche se dal 2009 al 2010 è occorsa un’inflessione (comune a molti paesi) del -14% che ha coinciso invece per la Germania con un aumento di meeting (+3%). Il risultato è una riduzione di scarto fra USA e Germania.

Inoltre l’Italia nel 2010 ha perso tre posizioni nel ranking mondiale a favore di Spagna (+2 posizioni), Gran Bretagna (+ 2 posizioni), Francia (-1 posizione). La perdita netta per il nostro Paese è del -16,4%. Al contrario la Spagna incrementa del 17% salendo al terzo posto assoluto. Sempre analizzando la tabella precedente vi sono degli elementi importanti da analizzare in riferimento alla classifica delle città in comparazione con i numeri di congressi ospitati a livello nazionale. Emblematici sono gli Stati Uniti e l’Austria come casi agli antipodi. Infatti nel caso degli Stati Uniti pur essendo come nazione al primo posto in quanto a congressi svolti, dobbiamo scendere fino al 43° posto per incontrare la prima città americana in classifica, Boston. Questo significa come i congressi negli Stati Uniti siano distribuiti su molte destinazioni e non ve ne sia nessuna con un grosso quantitativo di eventi. Al contrario nel caso dell’Austria che conta nel 2010 212 congressi effettuati, 154 di essi sono stati fatti nella sola Vienna, che si trova al primo posto nella classifica delle città mantenendosi comunque tra le prime posizioni nell’ultima decade. Nel caso austriaco Vienna realizza il 72,6% dei congressi che si effettuano in Austria, mentre invece la prima città americana, Boston, contribuisce per il 6,9% sulla quota statunitense.

Number of meeting per city (world)

Rank	City	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Vienna	64	76	101	113	144	163	179	150	159	154
2	Barcelona	70	102	89	135	135	104	122	151	144	148
3	Paris	94	93	96	138	132	173	153	167	141	147
4	Berlin	63	74	98	119	106	124	145	116	135	138
5	Singapore	49	66	76	99	114	130	135	131	123	136
6	Madrid	53	52	63	70	69	75	98	81	92	114
7	Istanbul	35	36	47	52	60	80	80	92	93	109
8	Lisbon	47	62	76	81	86	81	108	97	106	106
9	Amsterdam	57	67	64	81	103	89	105	115	114	104
10	Sydney,	57	59	51	44	57	58	71	72	62	102
11	Taipei	37	44	33	48	56	52	81	61	70	99
12	Beijing	43	57	32	112	100	105	112	99	114	98
12	Buenos Aires	48	33	31	66	61	79	90	87	96	98
14	London	61	70	72	77	104	109	100	105	96	97
15	Copenhagen	70	90	60	80	83	85	84	96	114	92
16	Seoul	69	72	51	101	83	104	88	111	97	91
17	Stockholm	67	72	59	74	72	77	73	95	111	89
18	Budapest	51	70	69	89	94	98	98	108	92	87
19	Prague	58	63	92	84	87	106	103	100	96	85
20	Hong Kong	59	46	37	94	92	75	84	74	76	82
Number of meeting per city (Italy)											
25	Rome	59	61	72	72	72	62	70	83	89	72
56	Florence	17	30	25	28	24	23	34	37	31	32
70	Milan	12	11	20	12	19	24	21	33	48	25
129	Bologna	5	13	9	15	17	17	10	18	17	14
129	Venice	20	11	14	28	8	25	22	23	25	14
146	Torino	13	13	14	11	20	28	15	28	19	12

Tabella 8, fonte ICCA

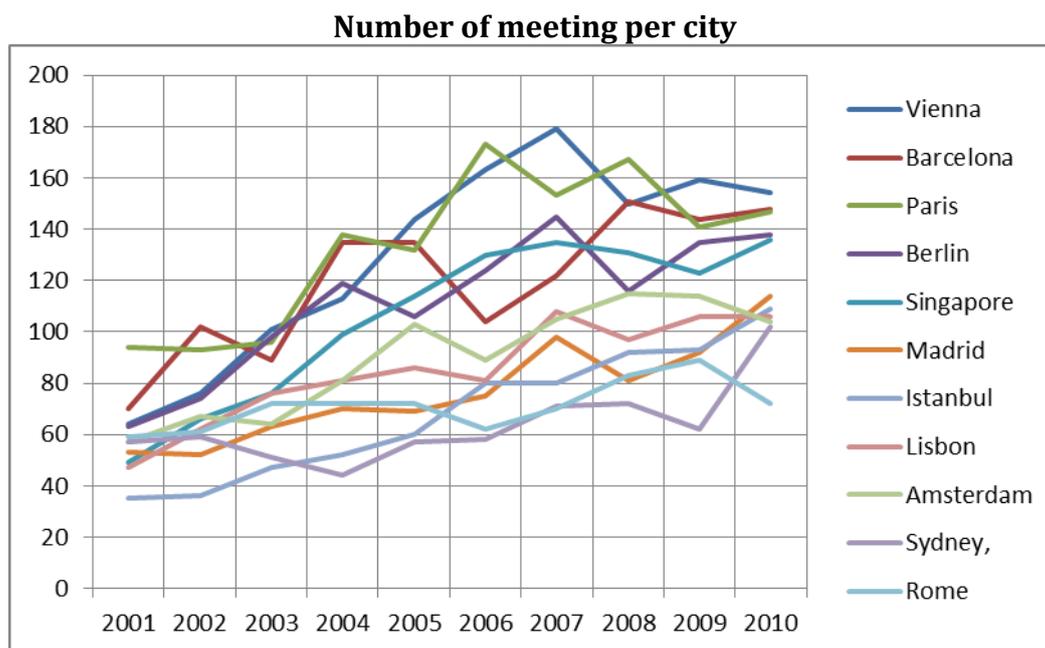


Grafico 15, su elaborazione dati ICCA

Si nota come a livello mondiale il 2007 sia stato l’anno dove in quasi tutti i casi c’è stato un incremento, subito seguito dalla crisi economica del 2008 che ha fatto segnare un calo altrettanto generale.

Un altro elemento comune ad esempio a Vienna, Barcellona, Parigi e Berlino è l’andamento sinusoidale dove a un anno in crescita ne segue uno in calo. Barcellona dopo un 2006 disastroso sta risalendo la china posizionandosi al secondo posto praticamente insieme a Parigi.

Come si può notare dal grafico 15 l’andamento nel periodo considerato è crescente. Da notare Singapore con una curva in ascesa progressiva (a parte il biennio 2007-2009) da portarla nel 2010 al quinto posto assoluto. L’intervallo tra 2007 e 2008 attesta un significativo calo che interessa la metà delle prime venti città in classifica, in concomitanza con la crisi economica mondiale. La tendenza a livello internazionale, che emerge nel biennio 2009-2010, è quella della crescita (caso esemplare è Sydney con +64,5%) ad eccezione di Amsterdam (-8,8%) e di Roma con una decrescita di ben 19 punti percentuali (anche se al di sotto della classifica delle prime venti). Roma non è la sola città italiana a diminuire il numero di congressi. È al contrario una situazione piuttosto comune in Italia (eccezione Firenze).

Nel caso delle città italiane che hanno ospitato congressi internazionali periodici con una rotazione in almeno 3 nazioni diverse (congressi conteggiati dal report ICCA) la situazione evidenziata dal grafico 16 sembra quantitativamente di due tipi: isolata al di sopra delle performance generali delle altre città vi è Roma, che comunque si trova solo al 25° posto. Molto al di sotto Firenze e Milano (rispettivamente alla 56° e 70° posizione) che tirano il gruppo delle altre città italiane.

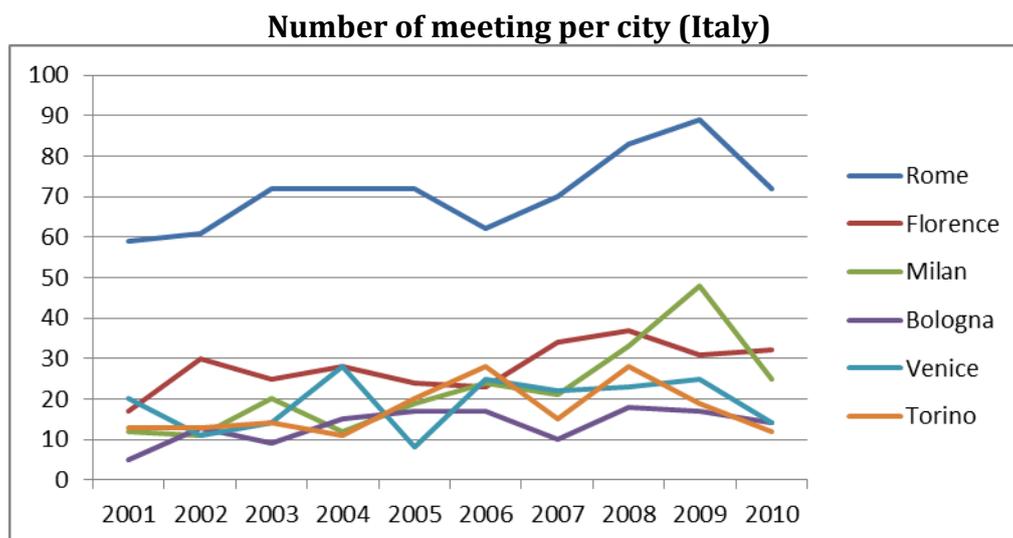


Grafico 16, su elaborazione dati ICCA

Sempre da fonte ICCA il numero medio di partecipanti per evento nel 2010 è il più basso nella decade: 571 partecipanti contro i 696 del 2001. L’andamento è stato decrescente sino al 2005 (598). Dal 2007 il numero si è poi stabilizzato, confermando il trend in atto: un crescente interesse per ospitare meeting più piccoli. Infatti nel corso degli ultimi 10 anni c’è stata una grande espansione della quota di mercato degli incontri più piccoli (quelli con un numero di partecipanti compreso tra 50 e 149 e 150 e 249) con una spesa pari alla quota coperta dai congressi con più di 500 partecipanti. I piccoli congressi hanno così raddoppiato la loro quota di mercato divenendo nel 2010 la categoria congressuale più importante.

Il valore stimato per il 2010 è di quasi 5,4 milioni di partecipanti in tutto il mondo (circa il 10% sono concentrati nei soli stati Uniti) che comparato con il 2009 ha visto un aumento del 3,8% (5,2 milioni di partecipanti). Se si pensa che da un lato il numero di eventi è diminuito, ma che è aumentato il numero di eventi con meno partecipanti, questo significa che i meeting internazionali periodici sono diminuiti. I dati infatti si riferiscono a Meeting internazionali che ruotano in almeno tre nazioni diverse.

Sempre secondo fonti ICCA la stagionalità del turismo congressuale vede un’alta stagione distribuita nei mesi di maggio giugno settembre e ottobre, anche se il picco è concentrato nel mese di settembre. Nel 2010 diminuiscono anche le giornate congressuali: la media è di 3,85 giorni per congresso. Per quanto riguarda invece la *venue* dell’evento si consolida il trend dell’ultimo decennio che vede l’aumento dell’uso delle sale meeting all’interno di hotel, a scapito invece dei centri congressi. Nel 2010 gli alberghi congressuali hanno raggiunto la prima posizione come utilizzo di sale congressuali con una quota del 43% sul mercato (all’inizio del decennio passato la quota era solo il 34,9%). La seconda sede più popolare rimane ancora il

centro congressi, che invece ha diminuito la sua popolarità tra gli organizzatori passando dal 37,4% all'inizio del 2001 all'odierno 26,3%.

Per quanto concerne le tematiche più comuni degli eventi congressuali a livello internazionale esse sono state abbastanza costanti nella decade presa in esame. Il tema più popolare è ancora la scienza medica per la quale gli incontri organizzati in numeri assoluti sono aumentati quasi ogni anno negli ultimi dieci anni, anche se la sua popolarità è scesa nel decennio. La seconda tematica preferita nel corso degli ultimi dieci anni è stata la tecnologia, che è cresciuta in popolarità nel corso del decennio.

Come si vedrà nel paragrafo successivo il contesto nazionale descrive trend che in alcuni casi sono in controtendenza rispetto al contesto internazionale.

6.2 Il contesto nazionale

Come anticipato alla fine del paragrafo precedente l'andamento del mercato nazionale presenta alcune differenze se comparato con il contesto precedente, quello internazionale. È necessario ricordare però che le misurazioni effettuate dall'Osservatorio Congressuale Italiano (OCI) per l'andamento nazionale riguardano tutti i meeting aventi un numero di partecipanti non inferiore a cinquanta, mentre i dati del contesto internazionale analizzati da ICCA si riferiscono esclusivamente ad eventi congressuali periodici che si ripetono in un minimo di tre paesi.

Innanzitutto è utile fare una comparazione dell'andamento del mercato congressuale italiano confrontato con altri comparti economici in modo da evidenziare le tendenze.

La crisi economica mondiale iniziata nel secondo semestre del 2008 ha determinato un inizio 2009 critico per tutti i comparti economici con una variazione negativa. Tra le peggiori performance del semestre tra quelli considerati dal grafico OCI balza all'occhio quella del settore della comunicazione e dell'informazione con una perdita secca del 10%. A seguire proprio il comparto congressuale⁴⁹ e il trasporto aereo (-8,8% entrambi). Il secondo semestre 2009 è segnato invece da una ripresa generale ad esclusione del settore commerciale (-2,39%) e della produzione industriale (-0,24%). Troviamo infatti un ottimo 11,74% per il settore congressuale, 9,85% per trasporto aereo e un 6,71% per il settore comunicazione e informazione.

⁴⁹ Nella misurazione della variazione OCI ha indicato come indicatore della produzione congressuale le giornate di presenza congressuale.

Dinamica settoriale dell’attività produttiva nel corso del 2009

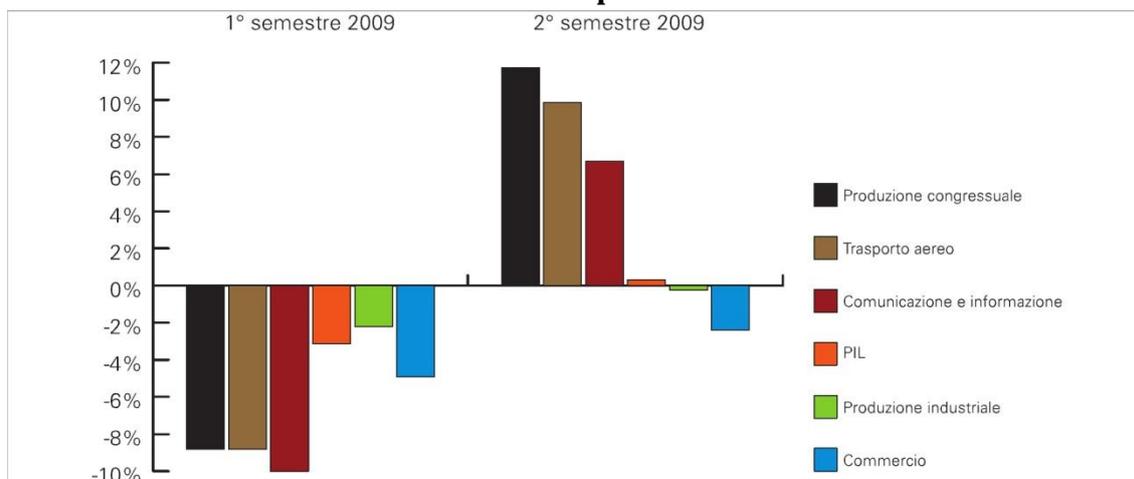


Grafico 17, Fonte: OCI

	1° sem. 2009	2° sem. 2009
Produzione congressuale	-8,82	11,74
Trasporto aereo	-8,8	9,85
Comunicazione e informazione	-10	6,71
PIL	-3,12	0,32
Produzione industriale	-2,2	-0,24
Commercio	-4,92	-2,39

Tabella 9, Fonte: OCI

Meno rosea la situazione a fine 2009 se si confrontano i dati su base annuale. Come si può notare dalle due tabelle successive il numero di congressi realizzati è inferiore del 7,76% con un totale di 102515 eventi, mentre i partecipanti e le giornate di presenza congressuale sono in aumento (+2,82% i partecipanti e +2,92% le giornate) con dei valori assoluti che per quanto riguarda i congressisti si attestano su quasi 21,5 milioni in più di 35,5 milioni di giornate di presenza. Questi ultimi due risultati positivi anche se controbilanciati da un decremento degli incontri chiude il 2009 in positivo, dato che il fatturato è molto dipendente dalle giornate congressuali e solo indirettamente dal numero di incontri totali.

Con riferimento invece al 2011, comparando il settore congressuale rispetto ad altre motivazioni di viaggio, si deduce come, tra le attività professionali che richiedono trasferimenti, il settore MICE⁵⁰ sia la fetta più grande di tutti i viaggi d'affari effettuati, con quasi 2,4 milioni di viaggi pari al 22,3% del totale dei viaggi business

⁵⁰ I dati ISTAT non erano aggregati secondo la terminologia MICE che riguarda per l'appunto Meeting, Incentive, Conference, Exhibition. Ho aggregato i dati tabella ISTAT denominati “Congresso, convegno, seminario, ecc.” con “Fiera, mostra, esposizione” e “Viaggio o meeting d'azienda” che equivalgono al settore MICE suddetto.

(fonte ISTAT). In realtà la quota MICE 2011 è inferiore rispetto a quella dell’anno precedente (27,5% con circa 3,5 milioni di viaggi). Disaggregando il dato MICE i congressi sono il segmento più consistente con 1,6 milioni di viaggi (14,7% del totale dei viaggi business) seguiti da fiere mostre esposizioni con quasi 650 mila viaggi (5,9%) e infine incentive e meeting con 186 mila viaggi (1,7%). Confrontando i disaggregati 2011 con il 2010 balza subito all’occhio una forte diminuzione dei viaggi incentive (era il 4% del totale) e una flessione anche degli eventi congressuali (nel 2010 erano il 16% del totale di viaggi di lavoro). Il settore professionale che invece ha aumentato la sua quota nel totale sono le riunioni d’affari, i viaggi di rappresentanza e vendita e le docenze, segno della necessità di incontrarsi, ricercare nuovi mercati e nuove relazioni commerciali per fronteggiare e uscire dalla crisi. I viaggi per riunioni d’affari sono il 24,4% della quota (20% nel 2010), quelli per motivi di rappresentanza risultano coprire una quota del 18,7% (16% nel 2010).

Se si prendono i dati ISTAT 2010 e li si confronta con la composizione delle motivazioni di viaggio business misurate dall’OBT vi sono da segnalare delle incongruenze, la più evidente delle quali riguarda le fiere. OBT registra più di 5 milioni di viaggi con motivazione “Fiere” coprendo la quota del 16,4% del totale. L’ISTAT invece si ferma come detto a 1 milione di viaggi (composizione del 7%). Come in altre parti è stato evidenziato il settore congressuale soffre di aggregazioni molto varie come anche di un uso variabile della terminologia che determina delle grosse difficoltà di comparazione dati. Inoltre anche la raccolta dati risulta differente tra ISTAT e OBT, l’ISTAT raccoglie i dati dalle famiglie con residenza italiana e dai suoi componenti, mentre OBT raccoglie i dati attraverso un campione di aziende specifico. Tutto ciò per affermare che le fonti utilizzate possono esprimere entrambe veridicità anche se appunto i diversi dati possono riferirsi a prodotti diversi che sono stati definiti con gli stessi termini.

Viaggi di lavoro per motivo prevalente 2011⁵¹

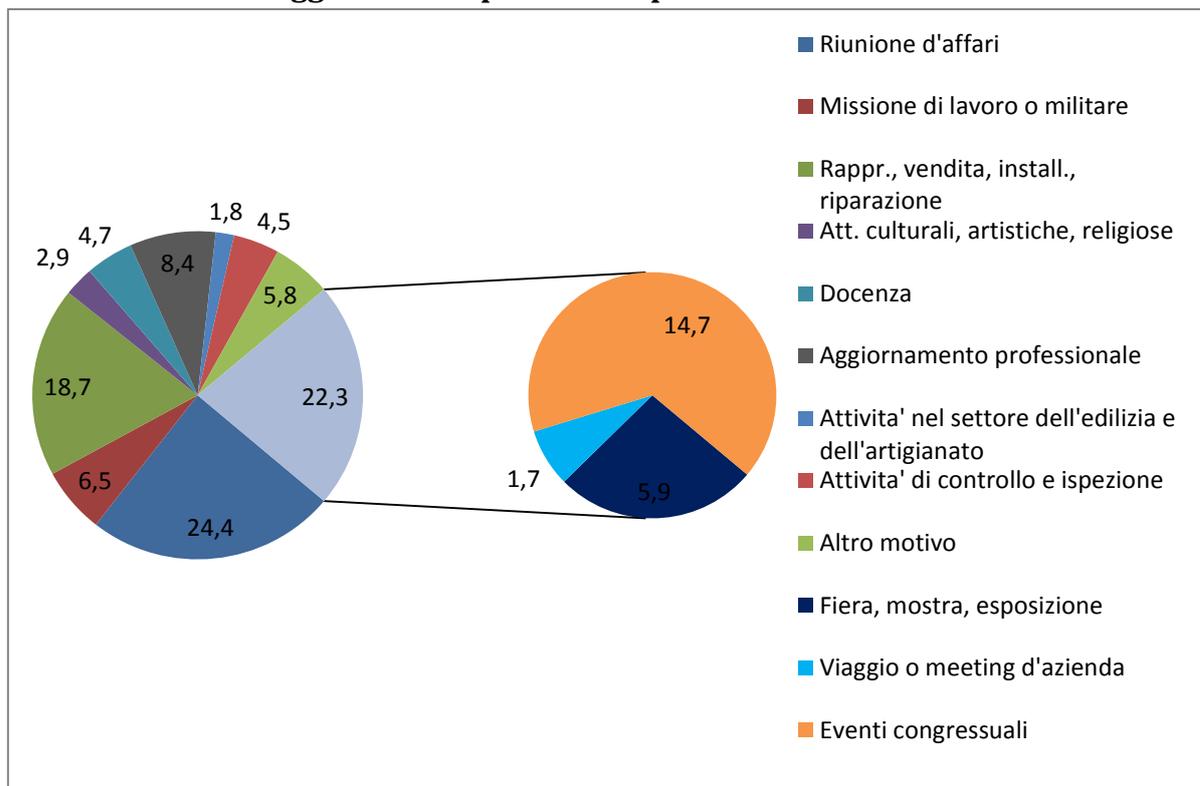


Grafico 18, su elaborazione dati Istat⁵²

Attività congressuale in Italia 2004-2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Congressi	109792	106224	102519	112617	111139	102515
Partecipanti	17714671	20657078	19246088	20635324	20872019	21460610
Giornate di presenza congressuale	30291972	33581680	32182722	35222224	34540048	35548617

Tabella 10, fonte OCI

Attività congressuale in Italia var. 2004/2009

	var 05/04	var 06/05	var 07/06	var 08/07	var 09/08
Congressi	-3,25	-3,49	9,85	-1,31	-7,76
Partecipanti	16,61	-6,83	7,22	1,15	2,82
Giornate di presenza congressuale	10,86	-4,17	9,44	-1,94	2,92

Tabella 11, fonte OCI

Nel dettaglio semestrale, le indicazioni riguardanti partecipanti, presenze congressuali e incontri, emerge una fluttuazione che non si registra se si prendono i

⁵¹ Dati provvisori

⁵² Grafico realizzato sulla base dati ISTAT 2011. <http://www.istat.it/it/archivio/53486>.

dati nel complesso annuale. Ago della bilancia il 2° semestre del 2008 nel pieno della crisi economica mondiale; Da notare come partecipanti e giornate congressuali, i due indicatori che intervengono in modo più cospicuo sul fatturato, fossero nel 2° sem 2008 in caduta libera (-14,7% e -18,3%). La crisi economica ha prodotto degli strascichi anche nel 2° sem. del 2009 anche in termini di incontri, a testimoniare come gli effetti non si manifestino nella loro interezza al momento dello scoppio della crisi, ma che producano dei residui anche successivamente. La ripercussione della crisi del 2008 ha prodotto nel 1° sem 2009 un arresto generalizzato su tutti gli indicatori con un -8,95% anche nel numero complessivo di incontri. È stato necessario un anno affinché la situazione riprendesse la crescita che, se confrontata con lo stesso semestre dell’anno precedente, è nettamente migliorata.

Tutti e tre gli indicatori risultano positivi: le giornate aumentano dell’11,74%, i partecipanti del 7,46% e gli incontri del 1,19%.

Dinamica dell’attività congressuale per semestre (2007-2009).

Variazioni percentuali rispetto agli stessi periodi dell’anno precedente

	2° sem. 2007	1° sem. 2008	2° sem. 2008	1° sem. 2009	2° sem. 2009
Incontri	16,83%	-2,89%	1,92%	-8,95%	1,19%
Partecipanti	1,57%	1,73%	-14,72%	-4,64%	7,46%
Giornate di presenza congressuali	-7,67%	-3,64%	-18,34%	-8,82%	11,74%

Tabella 12, fonte OCI

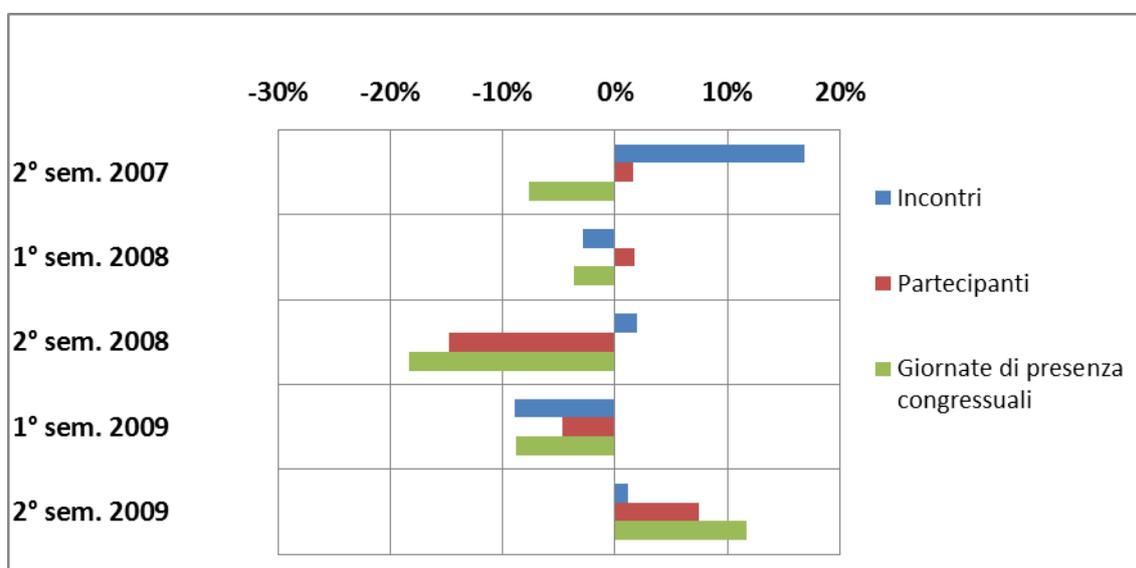


Grafico 19, su elaborazione dati OCI

Ritornando ai trend registrati dai tre indicatori durante il periodo 2004-2009 si nota come dal 2004 la tendenza del numero di congressi disegni una parabola discendente, con una variazione nel periodo 2004-2009 del -6,6%. Al contrario il

numero di partecipanti e le giornate congressuali disegnano una curva ascendente con un incremento dal 2004 al 2009 di ben 21,1 punti percentuali per numero di partecipanti e 17,3 punti per giornate di presenza congressuale. La risultante dei tre andamenti può considerarsi nel complesso positiva, dato che nel settore congressuale l'indicatore più significativo per valutare il fatturato è il numero di giornate congressuali. Altro dato in crescita è la permanenza media⁵³ dei congressisti nella destinazione che, rispetto al 2008, ha un incremento del 2,6%. La durata del soggiorno passa da una media del 2008 di 1,58 giorni a 1,62 giorni.

Numero di incontri, partecipanti e giornate congressuali verranno poi ripresi e disaggregati nel paragrafo successivo per analizzare i tre indicatori in base al tipo di location. Vedremo ad esempio come il numero di partecipanti per congresso cresca in tutte le location fuorchè negli alberghi che confermano una flessione nelle presenze.

La variazione degli incontri per dimensione dell'evento

N° di persone per evento	2° sem. 2007	1° sem. 2008	2° sem. 2008	1° sem. 2009	2° sem. 2009
50-100	35,44	5,41	28,49	5,59	3,41
100-300	-10,37	-12,34	-17,48	-6,5	2,3
300-500	-18,05	-27,27	-29,39	-18,44	4,63
500-1000	-16,05	-36,63	-46,84	-18,19	2,26
> 1000	-31,26	-40,3	-47,22	-29,01	1,9

Tabella 13, fonte OCI

Prendendo in esame la variazione semestrale per dimensione d'evento si nota una continua crescita degli eventi di piccole dimensioni (tra i 50 e i 100 partecipanti), anche se nel 2009 la spinta ha un rallentamento (chiude l'anno con un+3,4%). Da notare come anche nel 2° semestre del 2008 falciato dalla crisi economica, c'è un ottimo incremento degli eventi di piccole dimensioni: la crescita rispetto al 2° semestre 2007 risulta del 28,5%, peraltro già un ottimo semestre rispetto allo stesso periodo del 2006 (+35,4%). Per quanto riguarda tutti gli altri dimensionamenti l'elemento comune è la persistenza di un segno meno ogni semestre con una ripresa nell'ultimo semestre del 2009. La performance migliore nell'ultimo semestre è quella degli eventi con partecipanti compresi tra 300 e 500 unità. Altro elemento che si può notare è che con l'aumento dei partecipanti peggiorano le performance. Se ad esempio gli eventi con partecipanti compresi tra le 100 e le 300 unità peggiorano con quote comprese tra il 10 e il 17 per cento, nel caso degli eventi con 300 e 500 unità la decrescita è tra i 16 punti percentuali e i 29. Gli eventi con oltre 500 partecipanti hanno dei valori che raggiungono anche i

⁵³ Si noti che la permanenza media dei congressisti non identifica le giornate di presenza congressuali. Permanenza media sono i giorni in cui i delegati soggiornano nella destinazione per assistere al congresso, mentre le giornate di presenza congressuali riguardano la durata dell'evento.

47 punti percentuali di decrescita. In questi casi, come era prevedibile, i peggiori risultati sono in concomitanza del secondo semestre del 2008. Come anticipato però tutti i settori vedono comunque una tenue crescita nel secondo semestre 2009. La tendenza sembra quindi quella di un aumento deciso dei piccoli eventi congressuali a scapito di quelli di grossa entità. Tale andamento è in linea con la produzione congressuale internazionale dove si evidenzia una forte crescita del fatturato degli eventi di piccole dimensioni: “*Small meetings doubled their market share over the last 10 years, making the smallest meetings the biggest category in 2010, for the first time*” (ICCA, 2011 p. 15).

Eventi congressuali in Italia per bacino d’utenza

	2°sem. 2008	1° sem. 2009	2° sem. 2009
Regionali	4,62%	-4,31%	-2,66%
Nazionali	-2,64%	-8,41%	7,24%
Internazionali	-1,24%	-19,27%	9,08%

Tabella 14, fonte OCI

La tabella precedente, che indica il bacino dei delegati ai congressi, mostra la provenienza dei partecipanti ai convegni svolti nel nostro Paese. Come si può osservare, molto dell’andamento del 2009 è dipeso dalla crisi del 2008. Già dal 2° semestre dello stesso anno infatti, appare come il comportamento dei partecipanti sia dominato dalla prudenza. L’unico segno positivo riguardante i congressi regionali (+4,62%) indica come le spese di viaggi e pernottamento vengano tagliate dai travel manager aziendali e si prediliga partecipare a eventi vicini alle sede di lavoro e residenza. L’inizio del 2009 sembra dimostrare i timori del 2° sem. 2008 con un forte arresto degli incontri internazionali, a indicare come l’attenzione verso le spese in un periodo di recessione sia molto sentito a livello internazionale. Partecipanti e promotori diminuiscono e razionalizzano il numero di eventi congressuali. Cambio di tendenza nel secondo semestre 2009, indice di ripresa del settore che chiude con risultati positivi sul fronte nazionale (+7,24%) e internazionale (+9,08%). Il semestre sembra essere dominato dalla fiducia nel miglioramento della situazione economica.

I grafici che seguono si riferiscono al confronto fra stranieri in Italia e Italiani all’estero che viaggiano per partecipare a eventi congressuali come motivo principale del viaggio. I grafici si riferiscono alla spesa, al numero di pernottamenti e alle presenze effettive alla frontiera. Secondo i tre indicatori il trend è grossomodo lo stesso: la crisi economica mondiale del 2008 determina un forte arresto non nello stesso anno, che anzi è mediamente positivo, ma ritarda all’anno successivo con un contraccolpo più forte per gli italiani che si spostano all’estero anziché il contrario. Analiticamente nel 2009 il numero di pernottamenti degli italiani all’estero diminuisce del 38,4% (gli stranieri in Italia del 16,3%), le presenze all’estero del 16%

(gli stranieri in Italia invece 4,3%), la spesa degli Italiani del 26,9% (gli stranieri invece in Italia calano le spese del 11,7%). Tutto sommato sembra cioè che la crisi dei viaggi per motivi congressuali in Italia gravi di meno sul comparto, visto il differenziale positivo a favore del nostro paese, fra pernottamenti e spese sostenute da Italiani rispetto al corrispettivo straniero in Italia. In altre parole nello stesso anno gli stranieri che vengono in Italia spendono e soggiornano comunque di più rispetto agli italiani che in quell’anno vanno all’estero.

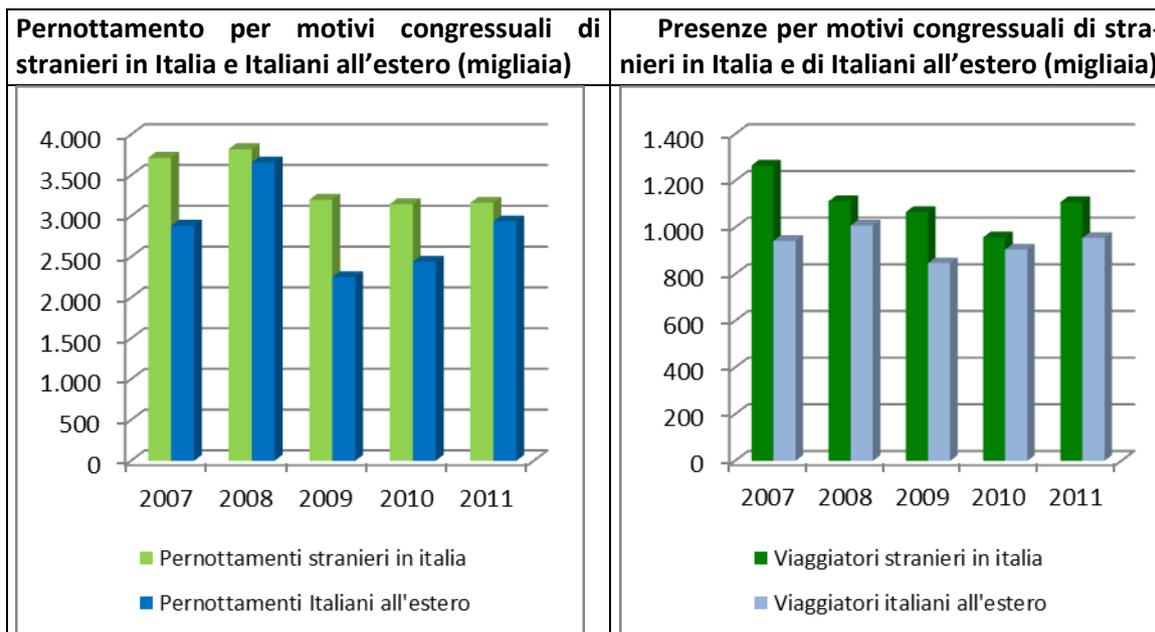


Grafico 20, su elaborazione dati Banca d'Italia

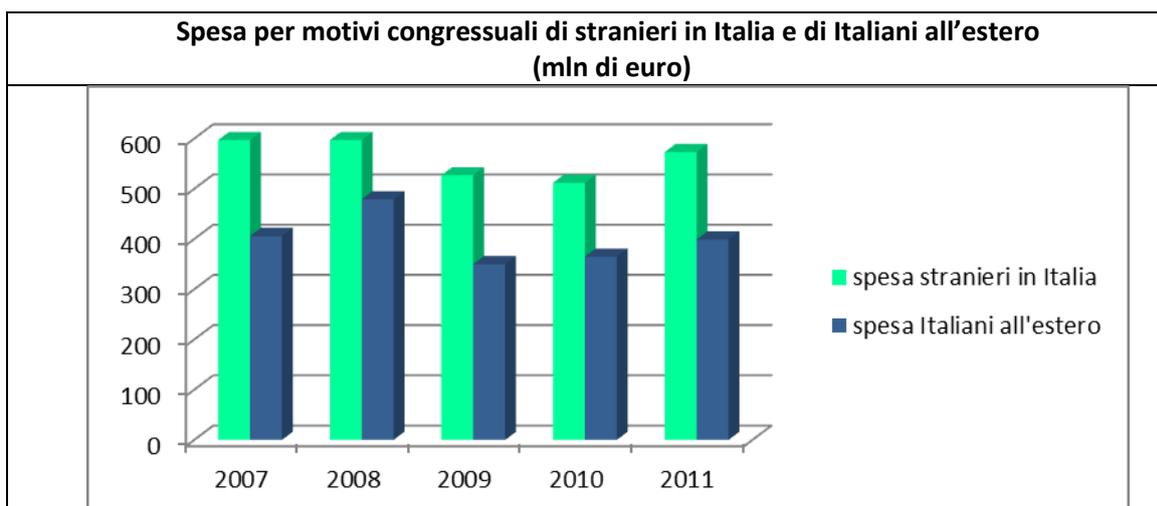


Grafico 21, su elaborazione dati della Banca d'Italia

	2007	2008	2009	2010	2011
spesa stranieri in Italia (mln euro)	597	597	527	512	573
spesa Italiani all'estero(mln euro)	406	479	350	365	399
Pernottamenti stranieri in Italia (migliaia)	3.717	3.823	3.201	3.148	3.164
Pernottamenti Italiani all'estero (migliaia)	2.883	3.658	2.253	2.441	2.937
Viaggiatori stranieri in Italia (migliaia)	1.266	1.113	1.067	958	1.109
Viaggiatori Italiani all'estero (migliaia)	943	1.009	848	906	956

Tabella 15, fonte Banca d'Italia

Un altro elemento che emerge dalla comparazione è che dopo un 2010 incerto, che risente ancora della crisi, il 2011 è in generale l'anno della ripresa su tutti i fronti con un aumento di pernottamenti, presenze alla frontiera e spesa. Gli Italiani pernottano il 20% in più rispetto al 2010 a differenza degli stranieri in Italia che non modificano di molto la quota raggiunta l'anno precedente (+0,5%). Al contrario gli stranieri viaggiano molto di più in Italia (15,7%), ad indicare come la formula sia quella dello spostamento in giornata. Gli Italiani aumentano le loro presenze all'estero per motivi congressuali del 5,5%. La spesa come anticipato incrementa per entrambi, ma sono gli stranieri in Italia che spendono di più rispetto all'anno precedente (11,9%) paragonati agli Italiani che viaggiano all'estero (9,3%).

Vi è però da segnalare un'incognita che i dati a nostra disposizione non possono leggere. I dati OCI in nostro possesso estrapolati dal rapporto 2010, l'ultimo pubblicato dall'Osservatorio Congressuale Italiano, si fermano al 2009, cioè prima della crisi greca, ma soprattutto di quella del nostro Paese, a cui l'Osservatorio si riferisce. Quello che si può prevedere è che sicuramente la parabola del numero di congressi sarà ulteriormente negativa per il 2010. Secondo infatti il rapporto dell'Osservatorio sul Business Travel del 2011 (con dati relativi al 2010) la variazione dei viaggi tra 2009 e 2010 per motivazione, vede in generale una diminuzione dei viaggi business e in particolare un'inflessione del -4% dei meeting aziendali e del -0,6% di congressi, viaggi incentive e lancio prodotti⁵⁴. Allo stesso modo sempre per il 2010 ci si può aspettare delle inflessioni per quanto riguarda le giornate congressuali, dato che, come abbiamo visto con i dati a nostra disposizione dell'Osservatorio sul Business Travel (OBT) relativi al 2011 (rapporto 2012), c'è una tendenza dei travel manager italiani a razionalizzare i viaggi dei dipendenti delle aziende facendoli pernottare 1 o 2 notti e non di più (cfr tabella "Durata dei viaggi business" capitolo *turismo business*). A questo si somma una diminuzione della spesa da parte dei turisti business stranieri che viaggiano in Italia per motivi

⁵⁴ Cfr. Osservatorio Business Travel 2011
<http://www.ediman.it/download/osservatori/businessstravel/business2010.pdf>

di lavoro. Nel 2011 gli stranieri hanno infatti speso circa l’1% in meno se il motivo del loro spostamento è per affari.

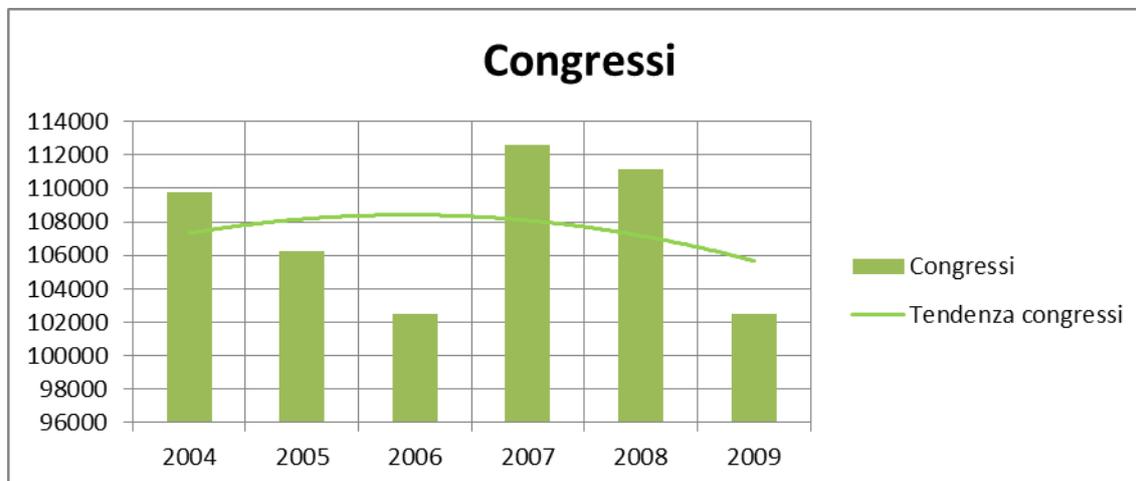


Grafico 23, su elaborazione dati OCI

Il dato sul numero complessivo di congressi sembra essere in netta controtendenza rispetto all’andamento internazionale. All’estero infatti il numero di congressi nella decade 2001-2010 è in netto aumento addirittura complessivamente l’incremento nella variazione percentuale nel periodo tra 2001 e 2010 è di 73,3 punti percentuale. Per confrontarlo con il numero di congressi in Italia prendiamo il periodo tra 2004 e 2009. Anche se il numero di eventi congressuali in Italia è di gran lunga più elevato (OCI prende qualsiasi tipo di manifestazione congressuale con almeno cinquanta delegati, mentre ICCA si riferisce ai soli congressi internazionali periodici che ruotano in almeno tre differenti paesi), si constata una tendenza positiva frenata naturalmente nel 2008 dalla crisi economica mondiale, che ha determinato una recessione. Anche la variazione nel periodo 2004/2009 è ben diversa rispetto alla variazione italiana. Nel primo caso infatti vi è un incremento pari a + 23%, nel caso invece degli eventi congressuali italiani l’andamento come detto precedentemente è in netto calo: -6,6%.

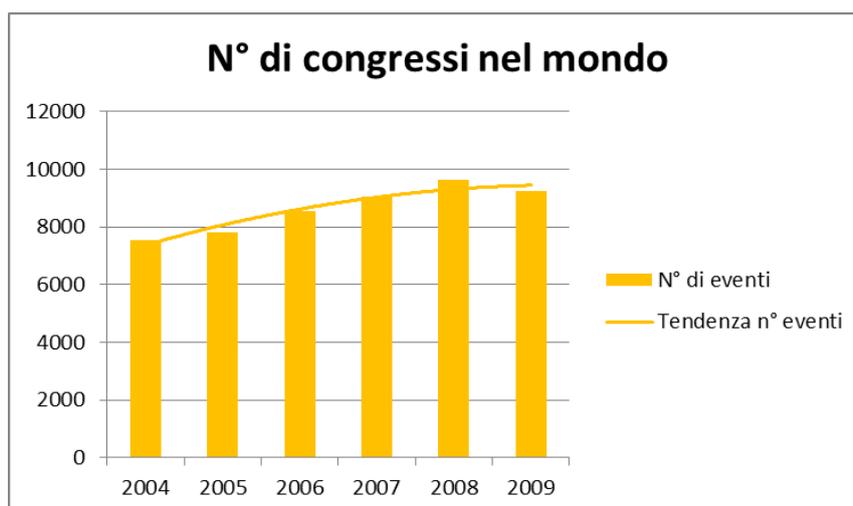


Grafico 24, su elaborazione dati ICCA

Andamento opposto anche per quanto riguarda il numero di partecipanti per evento. Se secondo i dati OCI la tendenza è quella di fare meno evento congressuali, ma con più partecipanti, i dati pervenuti dal rapporto ICCA vedono invece un netto decremento dei partecipanti nei congressi⁵⁵. Allo stesso modo sempre da fonte ICCA diminuiscono le giornate congressuali. È bene ricordare però che, come anticipato precedentemente nel settore congressuale, la difficoltà maggiore che si incontra è quella della comparazione dei dati se estrapolati da fonti diverse, perché spesso presentano valori discordanti che non significano delle imprecisioni o degli errori nell'elaborazione, ma vengono aggregati dati che non corrispondono tra una classifica e l'altra.

Infatti, bisogna considerare come le definizioni di cosa possa intendersi congresso e cosa invece no sono alquanto labili, dato che non vi è un dizionario condiviso (Maresu 2002, Scannerini 2006, Caso d'Angella e Quintè, 2008). Infatti gli eventi presi da ICCA sono differenti da quelli presi in considerazione da OCI⁵⁶. Detto questo, le disparità tra gli andamenti del mercato congressuale estero rispetto a quello italiano, possono dipendere in primo luogo da queste differenze nell'acquisizione di dati di diversi eventi congressuali e in secondo luogo anche da una differenza territoriale dell'Italia nei confronti del mercato internazionale. C'è da dire infatti che l'Italia non ha strutture promozionali adeguate a procacciarsi domanda congressuale internazionale. I *convention bureaux* nel caso italiano sono istituzioni nate da poco su iniziativa di governi locali e molto spesso il loro raggio d'azione rimane circoscritto al territorio di appartenenza. La disparità di risultati quindi tra Italia e estero è anche una disparità in termini di offerta.

⁵⁵ Cfr. The International Association Meetings Market 2001-2010. <http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1264>.

⁵⁶ Vedi il capitolo "I dati presi in esame"

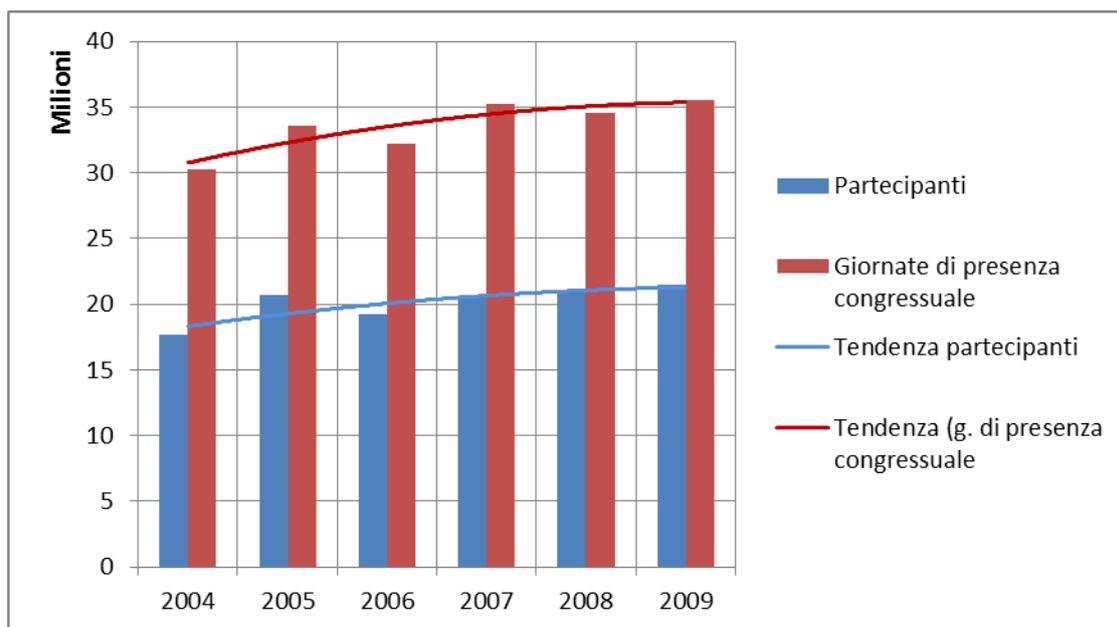


Grafico 25, su elaborazione dati OCI

Nei dati statistici presentati non sono presenti gli eventi congressuali inferiori alle 50 persone come riunioni aziendali, corsi di formazione, meeting di vertici aziendali. Sembra che negli ultimi anni questa tipologia di microeventi stia sempre più prendendo quote di mercato rispetto agli eventi congressuali misurati da OCI e ICCA, che invece si riferiscono a eventi con almeno 50 persone. Secondo l’articolo di Daviddi il settore dei microcongressi è in crescita perché sta cambiando la domanda: da grandi *reunion* con argomenti semplici a eventi specialistici settoriali su differenti settori di mercato (2007). La maggioranza di convegni e meeting sono comunemente percepiti come iniziative che raccolgono un numero di persone molto al di sotto di mille unità (Abbey, Link 1994).

Dato che il settore del turismo congressuale già dagli anni novanta viene considerato come una delle fonti più cospicue di indotto relative al turismo (Edelstein e Benini 1994), si può dire che quasi ogni centro turistico può indirizzarsi in questo particolare settore, che manifesta una delle maggiori crescite in assoluto, se comparato con le altre tipologie di turismo. Inoltre il turismo MICE e congressuale possono costituire una fonte di reddito aggiuntiva e interessante perché sono in grado di portare turisti nella bassa stagione. Molti meeting infatti hanno luogo durante la primavera e l’autunno, periodi appunto fuoristagione in molte mete turistico-vacanziera.

Come si evince da questa breve panoramica sui dati a disposizione relativi al turismo congressuale, esso ha degli andamenti molto altalenanti e molto dipendenti dai cambiamenti economici internazionali. Allo stesso modo però il settore con-

gressuale è in grado di riprendersi anche nell’arco di un semestre proprio per questa sua sensibilità nei confronti degli altri settori. Questo andamento incostante si esprime anche confrontando i dati riferiti alle location che ospitano gli eventi congressuali, tematica sviluppata nel prossimo paragrafo

6.3 La location congressuale: trend in atto

Come abbiamo analizzato nel capitolo sul marketing territoriale, vi è una strettissima connessione fra evento e territorio: perché l’evento funge da attrattore e promotore per la località e perché i significati espressi nel grande evento devono aderire a quello che rappresenta il territorio, in modo che sia possibile un’azione di *co-branding*, trasferendo i caratteri dell’evento alla località. A questo si aggiunge una terza relazione che riguarda la presenza o meno di strutture adeguate a contenere i partecipanti al convegno.

Con location si intende il contenitore dove ha luogo l’evento nel quale sono disponibili le sale congressuali, i servizi di ristorazione, le aree per servizi tecnici e di supporto, eventuali spazi espositivi. Per la realizzazione di un evento congressuale non è necessario che tutto questo sia nel medesimo posto in cui vi è l’incontro dei partecipanti. A volte l’intero evento congressuale si svolge nella medesima sede, altre volte si suddivide in diverse location (una per il meeting vero e proprio, una per la cena e una per il pernottamento).

Vi possono essere differenti tipi di location: alberghi aventi sale congressuali, dimore e palazzi storici, musei, castelli che in alcuni casi fungono da venue per eventi congressuali, impianti sportivi, auditorium, teatri che svolgono in determinate occasioni tale funzione ed infine i centri congressuali, spazi appositamente realizzati per ospitare eventi di questo tipo (vedi grafico che segue).

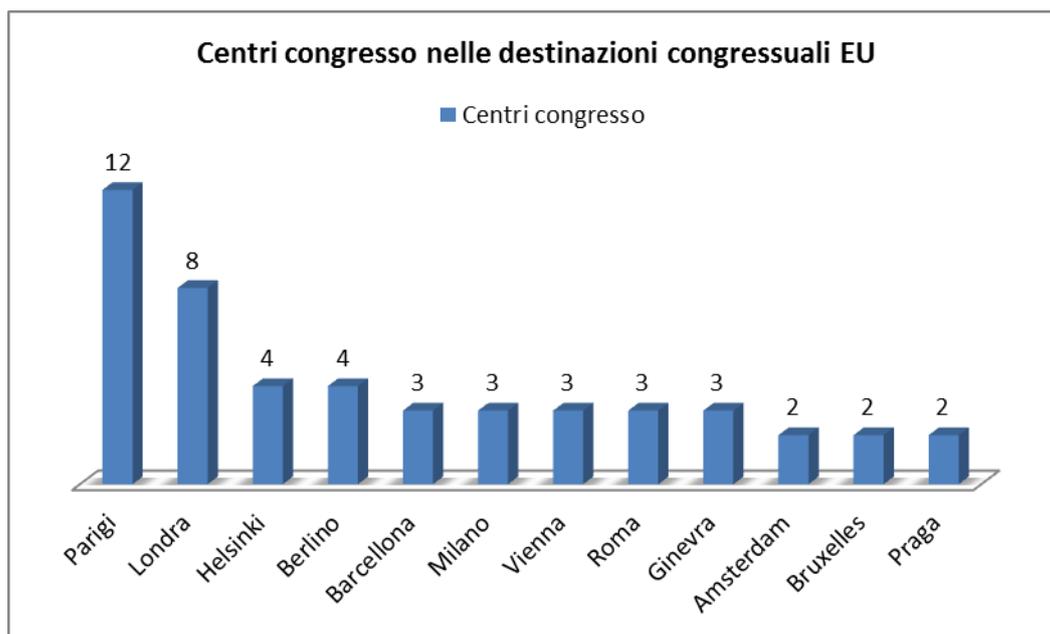


Grafico 26, fonte: EFCT, FMC (in Caso, D’Angella, Quintè 2008)

Nell'ultimo decennio, se si considera il contesto internazionale, l'utilizzo di strutture per riunioni in hotel è andato gradualmente aumentando a scapito del centro congressi. L'utilizzo di sale riunioni in hotel ha consolidato la propria posizione e nel 2010 ha raggiunto la prima posizione con circa il 43%, rispetto al 34,9% all'inizio del decennio passato. La seconda sede più popolare è ancora il centro congressi, il cui utilizzo è ulteriormente diminuito negli ultimi dieci anni dal 37,4% al 26,3%⁵⁷.

L’andamento nella selezione della location da parte dei promotori o PCO vede in Italia un trend altalenante con grosse inversioni di tendenza da un semestre all’altro, ad eccezione degli alberghi congressuali che continuano una fase negativa, anche se con un leggero rallentamento. Per il resto Centri Congressi (da -12,45% a + 7,42%), altre sale congressuali (da -12,02% a + 17,32%) Dimore storiche (da + 2,59% a - 4,66%).

⁵⁷ Fonte ICCA.

Variatione dei congressi nelle diverse location (Italia)

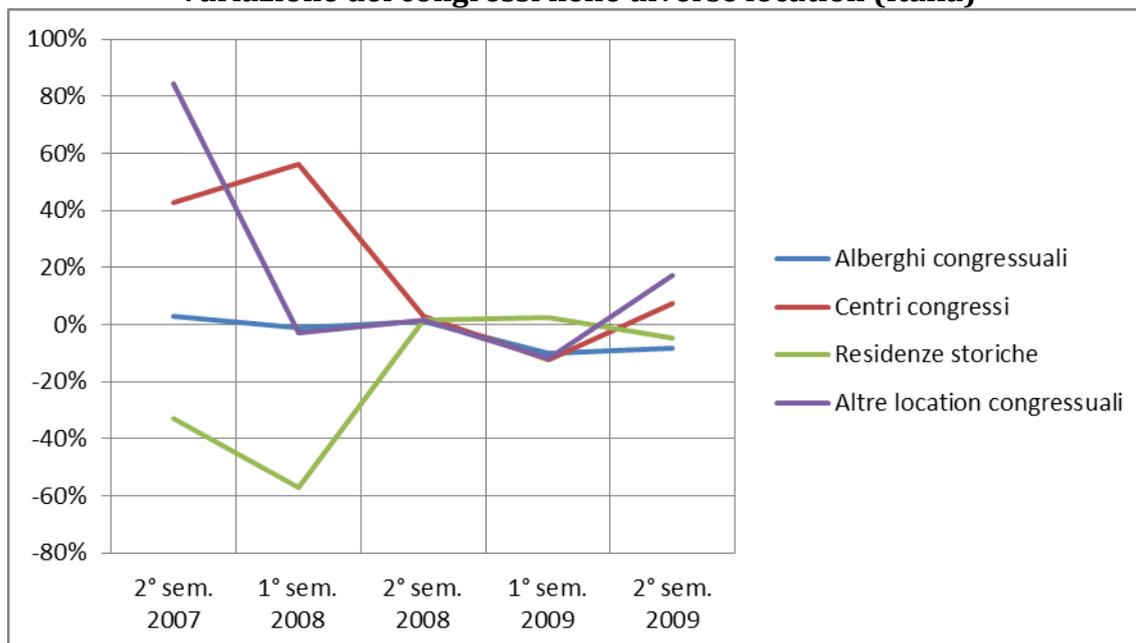


Grafico 27, su elaborazione dati OCI (Osservatorio Congressuale Italiano)

Il dato sugli alberghi sembra andare in controtendenza rispetto alla situazione internazionale. Come detto precedentemente nel 2010 nel mercato internazionale l'utilizzo di alberghi attrezzati per ospitare eventi congressuali ha aumentato le proprie performance superando i centri congressuali (fonte ICCA), tendenza che non è conforme con quanto succede in Italia (- 8.4% nel II semestre 2009 - fonte OCI).

Variatione dei congressi nelle diverse location (Italia)

	2° sem. 2007	1° sem. 2008	2° sem. 2008	1° sem. 2009	2° sem. 2009
Alberghi congressuali	3,01%	-0,92%	1,14%	-10,06%	-8,40%
Centri congressi	42,98%	56,08%	3,02%	-12,45%	7,42%
Residenze storiche	-32,97%	-56,92%	1,77%	2,59%	-4,66%
Altre location congressuali	84,31%	-2,92%	1,75%	-12,02%	17,32%

Tabella 16, fonte: OCI (Osservatorio Congressuale Italiano)

Per quanto riguarda le dimore storiche si noti come l'andamento sia speculare rispetto a quello dei centri congressuali. In realtà però il dato non rispecchia in modo diretto l'andamento generale delle residenze storiche. Infatti la variazione negativa (-4,66%) dell'ultimo semestre come numero di congressi è da controbilanciare da una parte con l'aumento delle giornate congressuali (+2,6%) e dall'altra con l'aumento dei partecipanti ai congressi (+4,87%). Questa analisi sembra avvalorare un andamento positivo a livello internazionale, della domanda di location alternative a quelle consuetudinarie. Infatti la domanda di attrazioni turistiche con

degli allestimenti in grado di poter ospitare un congresso è in crescita (palazzi e residenze storiche, musei, auditorium, teatri, ma anche parchi a tema, ecc.) (Whitfield 2009). Questa crescita sembra giustificata da una serie di motivazioni. La tendenza sembra rispondere a una certa necessità da parte degli organizzatori di offrire ai partecipanti una sede che abbia storia, bellezza, attrattiva e il cosiddetto «wow factor» (Spain, 2007). Alcuni studiosi riconoscono che i partecipanti preferiscono un "unusual or exciting conference venue" rispetto al consueto centro convegni o alla sala di un albergo (Whiteling, 2007). Gli organizzatori cercano il fattore novità, idee differenti che sappiano differenziarsi rispetto alla concorrenza attraverso elementi di originalità, emozionali, peculiari che sappiano stimolare e motivare gli intervenuti a ritornare una seconda volta (Roythorne, 2007).

Dal punto di vista dei promotori un'attrazione turistica con sala congressi e attrezzature adeguate può fare la differenza grazie all'unicità della location (Bond, 2007). Altri autori insistono sull'originalità poiché un'attrazione fornisce un luogo più creativo rispetto al centro congressi (Wills, 2002); Tanto più Musei, castelli, dimore storiche identificano il valore dell'evento, tanto più risponderanno ai bisogni di PCO e promotori (Wills, 2002). Gosling in questo senso afferma come l'elemento emozionale, di originalità di una location particolare possa aggiungere valore all'evento, rafforzando il brand dell'azienda differenziando il prodotto: "stands out from the crowd" (2002, p. 23)

Un'altra motivazione addotta è relativa alla flessibilità degli allestimenti rispetto a una consueta location alberghiera o di un centro congressuale (Saunders, 2001), anche se questo tema in realtà può essere considerato un caso limite. Infatti le location come dimore e palazzi storici, teatri, auditorium, ecc. se da un lato sono flessibili in quanto ad allestimenti, presentano naturalmente anche delle limitazioni connesse agli spazi, proprio perché la loro destinazione d'uso, al momento della costruzione non prevedeva l'organizzazione di un convegno. In una dimora storica gli spazi non sono flessibili (non vi sono pareti mobili).

Non vi sono solo elementi che favoriscono l'aumento di domanda per location di questo tipo, ma vi sono anche vantaggi da parte dell'offerta. I centri congressuali hanno elevati costi di realizzazione e di gestione che difficilmente possono essere sostenuti dai governi locali. Le dimore storiche, i palazzi, i musei sono strutture già presenti sul territorio (non ci sono quindi costi di edificazione). Al contrario l'uso di ville e palazzi storici come sede di eventi congressuali è sostenuta dai governi locali poiché è un modo in primo luogo di valorizzare un bene architettonico e in secondo luogo i ricavi per ospitare un congresso possono essere utilizzati per la conservazione e il restauro. In terzo luogo possono essere restituiti alla collettività strutture che altrimenti non sarebbero rimaste aperte al pubblico (Caso, d'Angella, Quintè 2008).

Questo vantaggio competitivo che differenzia il prodotto congressuale in una sede storica di elevato prestigio e riconoscibilità sembra danneggiare, per quanto riguarda il caso italiano⁵⁸, gli alberghi congressuali, che spesso si trovano a promuovere spazi per lo stesso segmento (capienza delle sale). La tendenza recessiva iniziata a fine 2008 si fa sentire pesantemente in tutto il 2009 con segni negativi pesanti per ciò che concerne il numero di eventi congressuali (1° semestre 2009 -10%, 2° semestre 2009 -8,4%). A questo si deve sommare un andamento precedente (2007-2008) piuttosto stazionario per gli alberghi. Anche il numero dei partecipanti agli eventi negli alberghi conferma un trend negativo che risale al primo semestre del 2008 confermando il segno negativo nel secondo semestre del 2009 con un -6,29%. Una leggera compensazione per gli alberghi è data dal numero maggiore nella media delle giornate congressuali (+1,6%), che però non è in grado di bilanciare gli altri risultati pesantemente negativi.

Per quanto riguarda invece i centri congressi la situazione in generale ha risentito della recessione iniziata da fine 2008, anche se dal secondo semestre 2009 c'è una vivace controtendenza, che disegna una situazione che a fine 2009 può essere considerata positiva. Come anticipato il primo semestre del 2009 risente della recessione e fa segnare una serie di segni negativi: come numero di eventi congressuali (-12,45%), come partecipanti (-6,98%), come giornate congressuali (-1,2%). Il secondo semestre invece è caratterizzato da una forte ripresa dalla crisi con un +7,42% (vedi Tabella 16) come numero di eventi, 10,19% come incremento di partecipanti, che ristabilisce un trend positivo per la tipologia dei Centri congressuali.

	Giornate di permanenza media 2009	Variazione 2008/2009
Alberghi congressuali	1,6	1,60%
Centri congressi	2,16	-1,20%
Residenze storiche	1,76	2,60%
Altre sale congressuali	1,6	14,60%

Tabella 17, fonte OCI

⁵⁸ Come abbiamo notato precedentemente in fatti nel 2010 su fonte ICCA gli alberghi congressuali sono la prima scelta nell'ospitare eventi superando i centri congressuali. Come più volte affermato nel presente studio l'andamento riguarda un determinato tipo di eventi (promossi da associazioni che hanno una frequenza di almeno tre anni su differenti città europee). Per l'Osservatorio Congressuale Italiano gli alberghi congressuali sono quelle strutture ricettive che hanno delle sale attrezzate per almeno 50 persone.

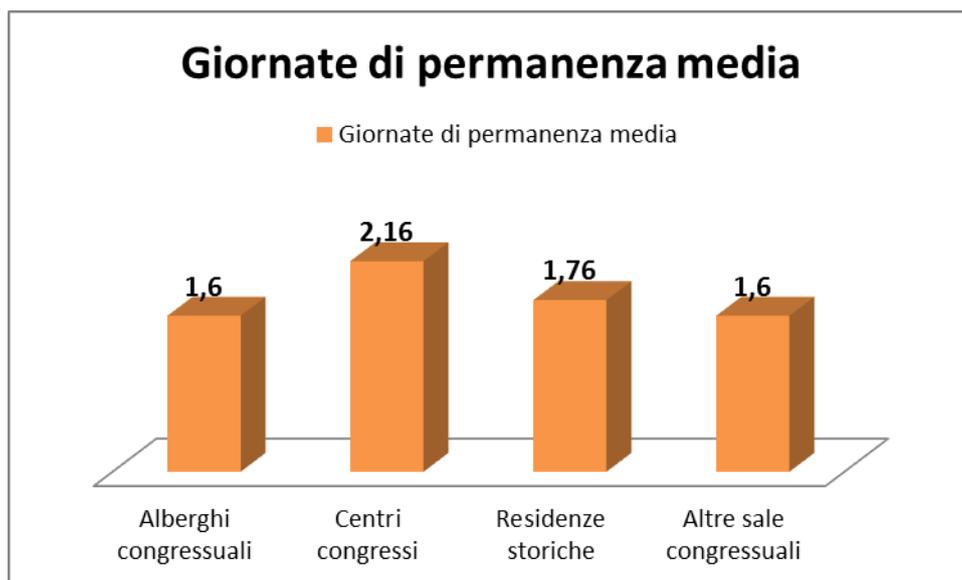


Grafico 28, fonte: OCI

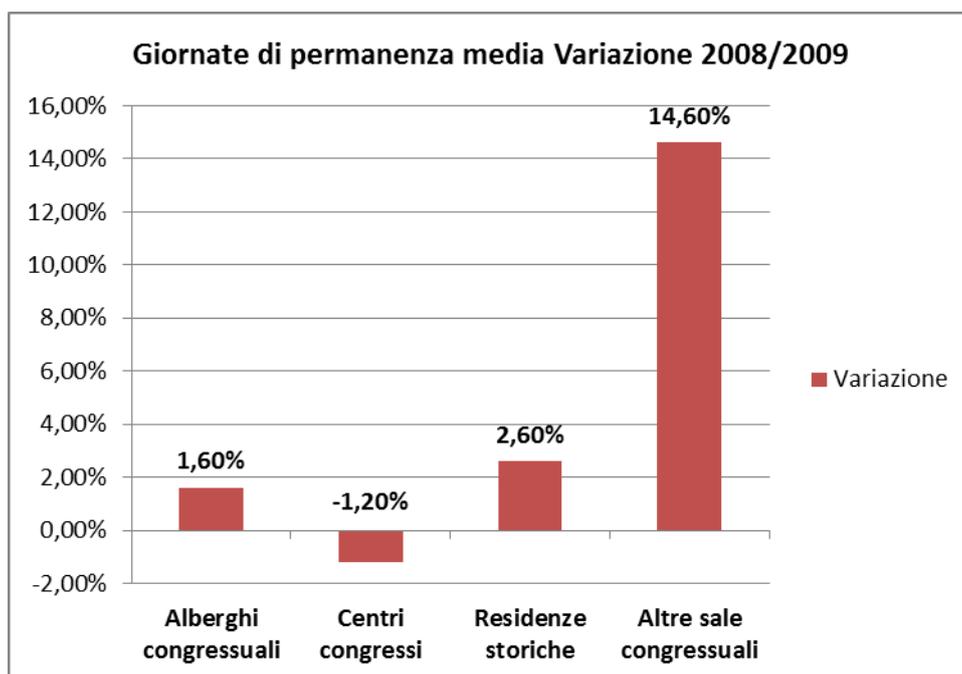


Grafico 29, fonte OCI

Si nota come nel caso delle giornate di permanenza media vi sia un trend in crescita tra 2008 e 2009 molto evidente per le altre sale congressuali⁵⁹ (14,6%), più contenuto per le altre location, mentre i centri congressi vedono una diminuzione dell’1,2 %. L’aumento così cospicuo delle “altre sale congressuali” può essere in

⁵⁹ Per “Altre sale congressuali” si intendono tutte quelle strutture che non sono comprese nelle tre menzionate e in generale quelle strutture alternative non deputate principalmente ad accogliere congressi come gli spazi fieristici oppure anche i centri congressuali nei quali la sala plenaria ha un numero di posti a sedere inferiore a 300 unità.

parte giustificato dalla genericità del termine che secondo la nota metodologica dell’*Osservatorio Congressuale Italiano* comprende tutti gli spazi diversi dalle altre voci e quindi fa da “vaso di espansione” nel quale convergono facendo numero tutti gli spazi alternativi.

La variazione dei partecipanti per tipo di location congressuale (%)

	2° sem. 2007	1° sem. 2008	2° sem. 2008	1° sem. 2009	2° sem. 2009
Alberghi congressuali	2,99	-2,1	-6,07	-4,94	-6,29
Centri congressi	20,03	32,9	-8,68	-6,98	10,19
Residenze storiche	0,31	-26,1	-2,83	4,1	4,87
Altre location congressuali	-5,7	21,9	-15,95	-7,23	5,58

Tabella 18, fonte OCI

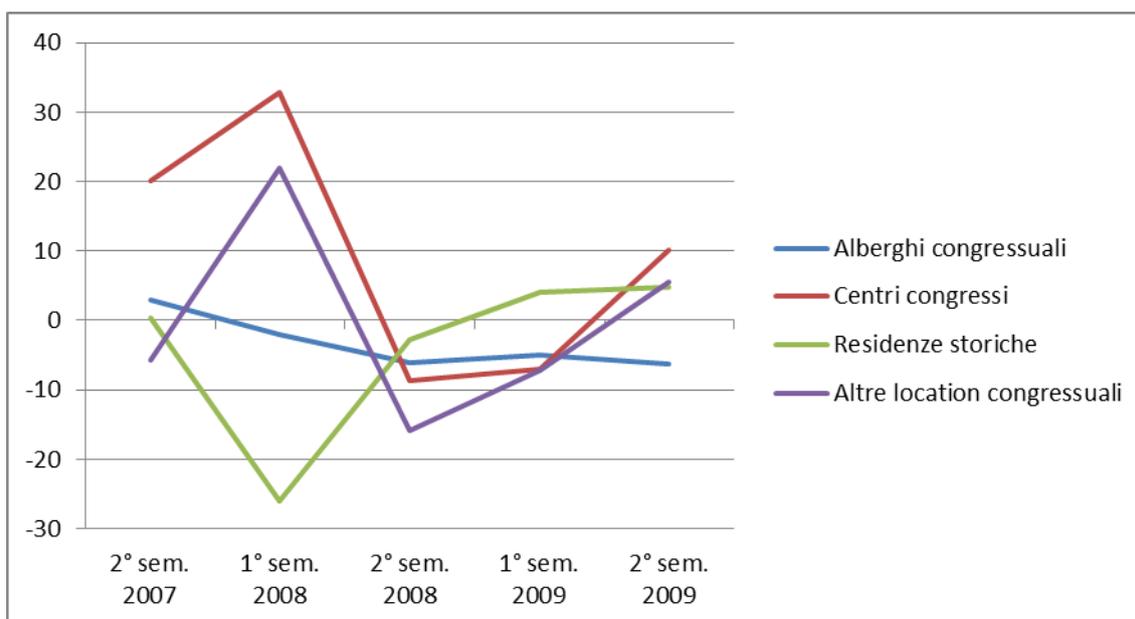


Grafico 30, su elaborazione dati OCI

Dimensione media degli eventi per tipo di location (n° di partecipanti)

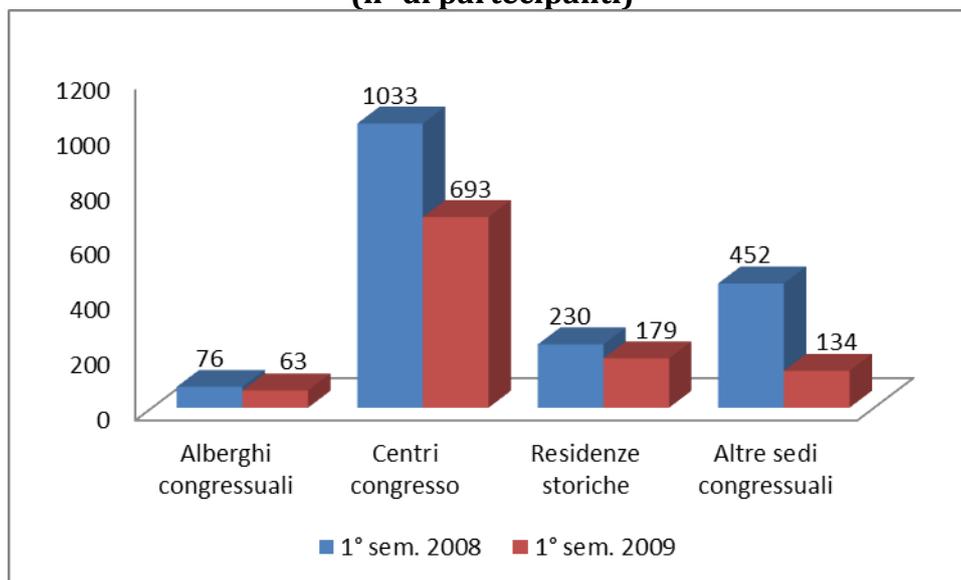


Grafico 31, su elaborazione dati OCI report 2009

Dal grafico 31 si possono fare una serie di osservazioni. La prima delle quali è la diminuzione media che accusa il comparto nel suo insieme. In tutte le location infatti il numero di persone cala di molto tra 2008 e 2009 (le sedi congressuali vedono un numero di partecipanti medio ridotto a un terzo rispetto allo stesso semestre dell’anno precedente). Questo può significare non obbligatoriamente un fattore negativo di crisi del comparto, ma un cambiamento di assetto. Mediamente si realizzano congressi più piccoli, più settoriali. È anche quanto afferma Gardini: *“se prima il motivo che stava alla base degli incontri era la divulgazione di informazioni semplici che interessavano una massa ampia di persone, [...] oggi invece le necessità vanno nella direzione opposta: si ha il bisogno di comunicare esigenze specifiche e altamente professionali”*⁶⁰. I congressi di conseguenza risultano ideati per un numero più contenuto di persone. La seconda osservazione che è lecito fare è che le quattro location non sembrano entrare in competizione tra loro, sempre secondo la media di partecipanti. Solo residenze storiche e alberghi congressuali sembrano prediligere dimensioni simili. La terza osservazione che sembra lecito porre fa riferimento alla relazione con il mercato congressuale internazionale. Anche nel caso infatti di congressi internazionali il numero di persone medio sta diminuendo. Secondo fonti ICCA nel 2009 il numero di partecipanti è il più basso (senza considerare il 2010 con 571 partecipanti) della decade: 585 contro i 696 del 2001. Fare eventi con un numero di partecipanti più ristretto è un trend globale, che riguarda sia il mercato congressuale nazionale che quello internazionale.

⁶⁰ Articolo di giornale di Daviddi S.P.K. “Piccoli eventi crescono” in *Meeting e congressi*, giugno/luglio 2007.

Variazione degli incontri per tipologia di promotore e tipologia di struttura – primo semestre 2009

	Alberghi congressuali %	Centri congresso %	Residenze storiche %	Altre sedi congressuali %
Imprese	15	-4,7	23,61	3,27
Enti/Partiti/Sindacati	-11,5	-17,54	25,61	9,39
Associazioni Scientifiche	-3,9	-19,87	9,7	53,48
Associazioni religiose/culturali/sportive	-19,2	3,09	1,34	3,65

Tabella 19, fonte OCI

Variazione degli incontri per tipologia di promotore e tipologia di struttura – secondo semestre 2009

	Alberghi congressuali %	Centri congresso %	Residenze storiche %	Altre sedi congressuali %
Imprese	5,54	10,01	-0,02	18,01
Enti	-11,03	7,6	-7,11	14,2
Partiti/Sindacati	0,15	3,45	-9,29	10,46
Associazioni Scientifiche	1,44	6,26	-1,78	10,63
Associazioni religiose	-8,94	2,44	-7,97	6,51
Associazioni Culturali	-7,59	5,49	-6,51	8,68
Associazioni sportive	-8,07	2,26	-3,97	6,36

Tabella 20, fonte OCI

Con riferimento al 1° semestre 2009, se analizziamo la tabella precedente il lato della domanda predilige i centri congressi e le "altre sedi congressuali" rispetto ad alberghi e residenze storiche. Se le location alberghiere registrano una diminuzione generalizzata (-6,3% il numero dei partecipanti e -8,4% il numero di congressi) confermando un andamento molto negativo anche nel 1° semestre del 2009, per quanto riguarda invece le residenze storiche il dato è in controtendenza rispetto al primo semestre. A differenza degli alberghi congressuali, che nel secondo semestre confermano il segno negativo del primo, eccezion fatta per le aziende, per le residenze storiche invece il primo semestre è risultato molto positivo, se confrontato ad esempio con i centri congressi, che hanno risentito della scia negativa dovuta alla crisi economica di fine 2008. Le residenze storiche infatti presentano per Aziende, enti, partiti e sindacati un incremento rispettivamente del +23,61% (imprese) e del +25,61% (enti/partiti/sindacati). L'arresto della domanda nelle residenze storiche viene in un certo qual modo bilanciata da un aumento delle giornate congressuali registrato nel secondo semestre 2009 (+2,6%, Grafico 29). L'ipotesi viene corroborata dalla produzione congressuale che è misurata attraverso il numero di giornate congressuali come mostra la tabella e il grafico che seguono

variazione della produzione congressuale per tipo di location

	2° sem. 2007	1° sem. 2008	2° sem. 2008	1° sem. 2009	2° sem. 2009
Alberghi congressuali	-12,19%	-5,31%	-7,20%	-11,89%	2,09%
Centri congressi	4,13%	15,69%	-14,79%	2,03%	12,36%
Residenze storiche	-13,81%	-7,31%	-18,28%	1,98%	15,61%
Altre location congressuali	11,72%	2,69%	-27,61%	-13,29%	19,26%

Tabella 21, fonte: OCI

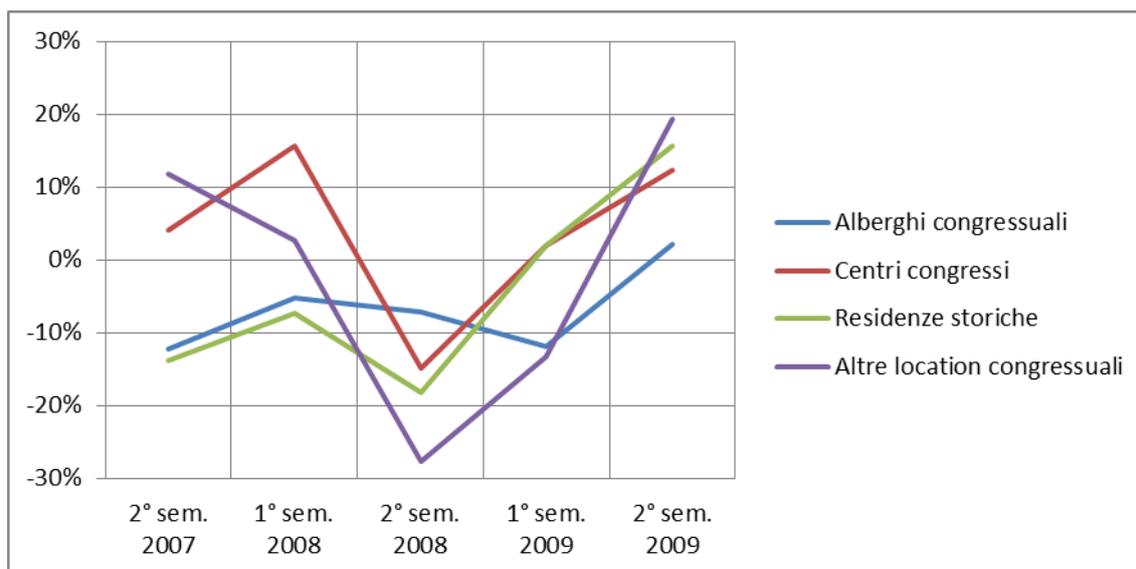


Grafico 32, su elaborazione dati OCI

Come si può notare infatti le residenze storiche presentano un segno positivo già dall’inizio del 2009 incrementando nel secondo semestre la performance e chiudendo con un 15,61%. Al contrario gli alberghi congressuali presentano un segno meno dal secondo semestre del 2007, anche se sembra vi sia un tenue cambiamento di rotta in chiusura 2009 con un +2%.

Attraverso questa analisi sono state identificate le caratteristiche che governano l’andamento del settore congressuale sia nel nostro paese, sia in ambito internazionale. Per completare il quadro sono state effettuate delle interviste qualitative somministrate sia a *professional congress organizer* che lavorano sul territorio nazionale sia ai responsabili dell’ufficio convegni di alcune università italiane. L’obiettivo di tali interviste è di acquisire delle conoscenze riguardanti la percezione che hanno i *player* del mercato congressuale in Italia, comparandolo successivamente con i dati sin qui analizzati. In secondo luogo, ci è sembrato importante confrontare tali punti di vista con quello degli operatori all’interno delle università, che fornissero delle informazioni utili per tentare una previsione sugli sviluppi del settore.

7 IL SETTORE CONGRESSUALE SECONDO PCO E MEETING PLANNER DELLE UNIVERSITA' ITALIANE

7.1 I PCO: caratteristiche e criticità del mercato congressuale secondo i player italiani

Per avere un quadro più completo dell’andamento del mercato congressuale, soprattutto per ciò che riguarda il nostro paese, abbiamo intervistato alcuni Professional Congress Organizer (PCO) attivi su tutto il territorio nazionale. L’attività svolta da tutti gli intervistati riguardava il settore MICE in generale. È stata fatta un’eccezione in questo piccolo panel di player intervistando un operatore che svolge attività di organizzazione nel mondo della festivalization industry in modo da confrontare le dinamiche e i punti di vista con la finalità secondaria di comprendere se vi sono dei punti di condivisione tra il modo degli eventi congressuali e quello dei grandi eventi.

Le aziende contattate inizialmente tramite e-mail e successivamente attraverso un contatto telefonico o un incontro di persona sono state un totale di trenta. Coloro che hanno accettato di essere intervistati sono stati in tutto nove. L’intervista ha previsto la realizzazione di un traccia composta da quattordici domande aperte⁶¹.

Il contenuto dell’intervista è poi stato sistematizzato secondo specifici indicatori in modo da rendere possibile un confronto tra i diversi soggetti intervistati. Le tabelle che seguono sono state suddivise secondo blocchi semantici. Nella prima tabella vengono indicati i dati riguardanti i fattori prettamente operativi (n° addetti, affluenza degli eventi, tipologia clienti). La seconda tabella riguarda invece le caratteristiche del settore e gli elementi di criticità che si possono incontrare. L’ultima tabella riguarda invece l’opinione degli operatori sui *convention bureax* e su EXPO 2015.

⁶¹ La traccia delle interviste è allegata nella sezione “Appendice” di questo studio.

Azienda	N° impiegati	Risorse aggiuntive	Affluenza		Alta stagione	Tipologia cliente
			Min	Max		
Idea Meeting	5		10	600	Apr/mag/giu/set/ott	Privati
ICIS	3	20	50	1500	tutto l'anno	Privati
sedicieventi	36	1000	10000	500000	tutto l'anno	Pubblici
Consorzio Portofino Coast	6	dipende	15	800	mar-giu /set-nov	Privati
JTB	80 (13 solo per MICE)	no	50	400	apr-mag/set-ott	Privati
Netto hotel	5	no	100	300	tutto l'anno	Privati
Vas travel	45	no	50	250	tutto l'anno	Privati
Coptur Meeting Point	2	20	20	200	mar-mag/15 set.-15 nov	Privati
AW Events	240 (in Francorosso)	Segr. organizzativa e hostess	5	5000	Mag/giu/Set/ott	Privati

Tabella 22

Si può osservare come le dichiarazioni degli intervistati siano piuttosto uniformi nell'affermare come per quanto riguarda il turismo congressuale non vi è una vera differenziazione fra alta e bassa stagione, ma vi siano dei momenti in cui la domanda è più alta e altri in cui il settore non ha sovraccarichi. Tendenzialmente quindi si può affermare che il periodo di maggior afflusso parte da aprile fino a giugno e riprende a settembre terminando a novembre, anche se, come detto, è un settore che non risente molto della stagionalità. In media escludendo le affermazioni di *Sediceventi*, outsider del gruppo occupandosi di grandi eventi e non del congressuale, le cifre riguardanti i partecipanti sono molto varie, segno di una tendenza alla flessibilità della propria struttura organizzativa. La maggior parte degli intervistati ha indicato una differenza molto elevata tra minimo e massimo, in molti casi superiore a dieci volte, ad indicare come un'azienda debba essere in grado di soddisfare clienti che richiedono un evento congressuale di piccole dimensioni come chi invece ha necessità di promuovere un evento di più di mille persone. Infatti per tutti i casi il servizio che esternalizzano riguarda proprio la forza lavoro durante l'evento (accoglienza e segreteria), che possono così modulare secondo le esigenze del momento, senza pesare sui costi fissi aziendali.

Azienda	Difficoltà che si incontrano	Elementi di successo di un territorio per ospitare un evento	Pregi di un organizzatore congressi
Idea Meeting	Collegamenti aerei internazionali insufficienti Basso rapporto qualità/prezzo scarsa innovazione/adeguamento agli standard internazionali clienti in ritardo coi pagamenti e budget poco adeguati	collegamenti + strutture ricettive/congressuali di livello + offerta diversificata dei servizi	Flessibilità, capacità organizzative, gestione degli imprevisti, curiosità, conoscenza dell’offerta del territorio, creatività, etc
ICIS	Fornitori: poca preparazione Clienti: indecisione	Sinergia fra tutti gli stakeholder. Esempi di successo: Rimini e Milano negli anni 80/90. Adesso Firenze è il numero 1	Etica, grande professionalità, conoscenza approfondita delle richieste del cliente, grande esperienza internazionale
sedicieventi	Ricerca fondi	Cultura, intrattenimento, area commerciale, bellezza	Flessibilità in funzione al budget, gestire imprevisti, integrazione con il territorio
Consorzio Portofino Coast	Periodo di recessione, troppi intermediari, Difficoltà di connessione aeroportuale (nel caso specifico)	Collegamenti con aeroporti, infrastrutture, buone proposte turistiche e leisure.	Comunicazione e promozione online, capacità di rinnovare l’offerta, cooperazione fra i fornitori per ingrandire l’offerta
JTB	incomprensione con il cliente, organizzazione	Innovazione, alberghi d’impatto, offerta culturale, eventi su misura	Innovazione, location, budget di spesa competitivi
Netto hotel	Facilità nell’essere fraintesi come competitor da parte dei PCO.	infrastrutture, località vive. Esempio Milano o laghi	varietà della proposta
Vas travel	Capacità alberghiera in alta stagione	Bellezza del territorio, storia, buona ricettività alberghiera. Esempi Roma Firenze Venezia	Completezza del prodotto offerto (dal transfert d’arrivo al congresso al ristorante)
Coptur Meeting Point	Capire esigenze del cliente. Difficoltà nell’intermediazione	collegamenti con aeroporti, facilmente raggiungibile in auto, bellezza della località, ottima capacità ricettiva. Es. Stresa	
AW Events	Ufficio acquisti del committente visione parziale e focalizzati al solo risparmio	Buon aeroporto e strutture ricettive grandi. In Italia e in Europa sono molto poche le grosse strutture ricettive che permettano di prenotare per mille unità.	Flessibilità in base ai cambiamenti di mercato. Essere in gradi di valorizzare il prodotto

Tabella 23

Alla domanda “Quali sono le difficoltà che si incontrano in Italia nell’organizzazione di un evento” le risposte sono state abbastanza varie, anche se ci sono state delle convergenze su alcune criticità. Gli operatori, per quanto riguarda il panorama nazionale, accusano problemi riguardanti le strutture aeroportuali (poche e voli internazionali insufficienti rispetto agli standard europei) e le strutture ricettive poco capienti rispetto agli standard dei paesi in via di sviluppo (Asia con Cina e Singapore in testa, Emirati Arabi) o agli Stati Uniti (Las Vegas). In Italia

infatti non sono presenti, in numero adeguato, strutture ricettive che possono ospitare più di mille partecipanti. Un altro problema comune riguarda nel caso dei clienti la facilità di incomprensioni, ottenendo risultati deludenti per il cliente. Questo problema si riallaccia a un’altra criticità emersa: una discrasia fra richiesta del cliente e offerta del PCO, che può nascere da delle incomprensioni da parte dell’intermediario (CB). Un altro problema riscontrato, dovuto alla contingenza economica preoccupante, riguarda una richiesta da parte del cliente di un servizio con standard qualitativi elevati fornito con budget di spesa molto bassi, problema che si riscontra usualmente in situazioni economiche critiche dove la concorrenza aumenta la qualità dell’offerta.

Tra i problemi che si possono riscontrare nella realizzazione di un evento possono essere annoverati la distanza dagli aeroporti rispetto alla location congressuale e la capienza delle strutture ricettive poco consona alle dimensioni dei grossi eventi internazionali. Quello che invece pressochè tutti hanno indicato come punto favorevole alla realizzazione di un evento congressuale è la bellezza e l’attrattività del territorio (offerta diversificata, fruizione di cultura, vitalità della destinazione). Questo elemento sembra dimostrare come sia necessario che una location abbia delle caratteristiche che la rendono unica e affascinante. A tale proposito si pensi l’importanza del marketing territoriale e delle relative azioni di rinnovamento dell’immagine e di branding territoriale.

Per quanto riguarda invece le caratteristiche che danno un vantaggio competitivo al PCO i pareri degli intervistati non sono univoci e non si delineano delle tendenze nette. Un vantaggio che si riconosce è la flessibilità della propria organizzazione sia in riferimento a problematiche operative sia con riferimento alla capacità di adeguare l’offerta al budget del cliente. Inoltre sembra che la gestione degli imprevisti e la professionalità siano altre caratteristiche competitive per un’azienda che si occupa di realizzare eventi congressuali.

Azienda	Utilità Convention Bureau	EXPO 2015
Idea Meeting	poco utilizzati anche in considerazione dei numeri da noi gestiti. Contattiamo direttamente le realtà locali.	Ci sono ancora troppe incertezze e punti in sospeso. Può essere un’opportunità per il flusso di visitatori – per le strutture che saranno create.
ICIS	Strumento essenziale se neutrale tra gli associati. No credibilità quando diventano loro stessi operatori	Non avrà successo. Negativo
sedicieventi	Non ne facciamo uso	Ottime ricadute a livello di immagine, ma evento anacronistico in un’epoca globalizzata e con una grande accessibilità via web. Problemi di riutilizzo della location
Consorzio Portofino Coast	Funzionale nel coordinare e far incontrare domanda e offerta sul territorio	Speranza di incrementare la domanda
JTB	In generale utile, ma solo per richieste standard. Non è in grado di proporre offerta differenziata	L’esito dipende dall’andamento dell’economia nazionale.
Netto hotel	Ruolo utile nel far incontrare domanda e offerta creando un’offerta più estesa.	Siamo in un momento in cui non c’è bisogno dell’EXPO
Vas travel	non ne facciamo uso	Dubbi che l’investimento garantisca le ricadute. Probabilmente può aumentare leggermente la domanda
Coptur Meeting Point	Utile nel ruolo di intermediatori. Dannosi se rivestono il ruolo di PCO	Non so, più persone più indotto
AW Events	Dipende da chi è gestito. Nell’incoming sono predominanti e tendono a organizzare essi stessi.	Può essere un’enorme occasione per l’Italia. perplessità perché al momento non c’è molto visibilità sui PCO. Non vedono una spinta in EXPO a coinvolgere le aziende. La vera sfida è quella di utilizzare le strutture dopo EXPO.

Tabella 24

L’ultima tabella raccoglie le opinioni degli intervistati sull’utilità dei *convention bureax* e sulle ricadute di EXPO 2015 sul settore congressuale e MICE. Per quanto riguarda i *convention bureax* pressochè tutti indicano l’utilità di un soggetto di questo tipo, anche considerando il ruolo di coordinatore fra domanda e offerta. Contemporaneamente emerge però anche una preoccupazione riguardo una serie di incognite che rendono la sua attività molto critica. Alcuni intervistati infatti denunciano una mancanza di neutralità nel promuovere un soggetto territoriale piuttosto che un altro. Un altro problema che riportano gli intervistati è il rischio di diventare essi stessi organizzatori dell’evento, rendendo di fatto impossibile il ruolo

di coordinamento che invece è ritenuto un aspetto importante del *convention bureau*.

Per quanto riguarda l'EXPO 2015 e le sue ricadute quasi tutti lo considerano come un'opportunità in termini di incremento della domanda e di immagine per tutto il territorio nazionale, ma allo stesso modo quasi tutti sono molto incerti in riferimento al suo esito positivo. Due tra gli intervistati hanno un giudizio negativo su EXPO 2015. Un altro problema condiviso come preoccupazione dagli intervistati è il riutilizzo delle strutture dopo EXPO, problema che è tipico dei mega eventi e della loro legacy. Nel prossimo paragrafo vedremo invece quali sono i pareri di chi organizza gli eventi congressuali fuori dalle dinamiche di mercato aziendali, i meeting planner che lavorano in alcuni atenei italiani.

7.2 Gli eventi congressuali universitari: caratteristiche e criticità

7.2.1 Meeting planner nelle università italiane: opinioni a confronto

Le tabelle che seguono sono il risultato di alcune interviste telefoniche ad alcuni meeting planner che svolgono la loro attività organizzativa in contesto universitario. Così come è stato fatto per i PCO anche in questo caso i soggetti sono stati intervistati disponendo di una traccia composta da quindici domande in alcuni casi identiche a quelle per i PCO, in altri casi, data la diversità dei soggetti rispetto ai PCO, differenti. L'intervista è stata predisposta per 15 università italiane anche se in alcuni casi il responsabile non si è reso disponibile, in altri casi invece le conferenze non vengono organizzate da un organo preposto, ma sono i dipartimenti o le facoltà che di volta in volta organizzano senza l'ausilio di personale qualificato per una mansione di questo tipo. È il caso ad esempio dell'Università di Napoli Federico II in cui il Centro Congressi rende disponibili gli spazi, ma non si occupa dell'organizzazione. Anche nel caso dell'Università Bicocca non vi è un ufficio preposto all'organizzazione degli eventi congressuali. In questo caso, come vedremo brevemente in seguito, la segreteria organizzativa degli eventi era stata predisposta appositamente per il Decennale d'Ateneo, ma successivamente l'Università ha scelto da un lato di demandare alle facoltà l'organizzazione delle conferenze e dall'altro, in casi di ricorrenze o avvenimenti speciali, richiedere l'organizzazione all'ufficio stampa coadiuvato dall'ufficio risorse immobiliari e strumentali.

Anche in questo caso le domande delle interviste sono state sintetizzate in alcuni indicatori in modo da rendere possibile un confronto tra le risposte dei soggetti intervistati. Le domande sono state suddivise secondo due blocchi semantici uno riguardante i dati quantitativi e le caratteristiche dell'attività organizzativa (n° ad-

detti, n° eventi in un anno, partecipanti ecc.) e l’altro blocco inerente invece le criticità che si riscontrano nell’attività organizzativa all’interno dell’Università e le criticità della destinazione in cui si trova l’ateneo. A questo blocco semantico facevano parte una domanda sui desiderata futuri inerenti l’attività organizzativa e un’altra relativa all’opinione dell’intervistato su un eventuale apertura verso l’esterno delle università, ipotizzando la possibilità di un servizio di organizzazione congressi a favore di enti esterni privati.

Università	N° impiegati	Risorse aggiuntive	eventi/anno	budget	servizi interni UNI	Affluenza		Alta stagione
						Min	Max	
Università di Trento	3	studenti o stagisti	35	max 30000	ufficio stampa, tipografia, grafica	30	800	gen/feb/sett
Università di Torino	3	hostess	6 (solo quelli di rettoria)	max 10000	Ufficio stampa	230	700	apr/mag/ott/nov
Università Bocconi	5		90	max 60000	Ufficio stampa, allestimenti, grafica	50	1000	ott/nov/mag/giu
Università di Bologna	5	hostess	15	max 20000	ufficio stampa e grafica	200	1000	ott/nov/dic, gen-mag
Università di Pavia	10	stagiere o contratti part-time	100	max 30000	ufficio stampa, a volte grafica	50	3000	sempre tranne luglio e agosto

Tabella 25

La prima osservazione che non si evince dalla tabella, ma a cui è logico giungere, è che il numero degli eventi realizzati dagli uffici convegni intervistati si riferiscono solo a una piccola parte di tutte le conferenze, convegni e congressi che avvengono in un anno in un ateneo italiano. Gli eventi che vengono organizzati dall’ufficio convegni sono eventi interfacoltà o interdipartimentali, eventi di particolare interesse per l’intero ateneo ed eventi richiesti dal rettorato. Sono quindi occasioni particolari nel calendario accademico consueto. La seconda osservazione che invece emerge guardando la tabella è che l’attività di ufficio stampa non è mai esternalizzata, ma ci si affida sempre all’ufficio interno dell’università. La terza osservazione, in linea con i risultati espressi dall’intervista ai PCO, è che anche in questo caso gli eventi hanno una partecipazione molto varia: si va dalle trenta persone probabilmente di un seminario specialistico alle 3000 persone che può riguardare l’apertura dell’anno accademico o un particolare evento a cui tutta l’università partecipa. L’ultimo dato su cui porre attenzione riguarda la stagionalità dell’organizzazione degli eventi congressuali che anche in questo caso, così come

per i PCO intervistati, non si evidenzia un’alta e una bassa stagione, eccezion fatta per luglio e agosto, periodi in cui termina sia l’attività didattica che gli esami. Quello che emerge è un periodo più denso: i mesi con più eventi sarebbero secondo le indicazioni in tabella ottobre e novembre in primis e poi il periodo tra gennaio e maggio.

Università	Difficoltà che si incontrano	Cosa cambierebbe	Esternalizzazione servizio organizzazione eventi	Criticità della destinazione
Università di Trento	reperimento spazi	Aumento di personale e maggiore flessibilità	Non organizzano iniziative per clienti esterni. Sono troppo pochi come organico per gestire eventi per privati	reperimento spazi grandi, mancanza di un aeroporto
Università di Torino	Coordinamento con persone di uffici diversi	più personale	Non vengono organizzate iniziative per clienti esterni. C’è un ostacolo giuridico, non sarebbero proprio autorizzati, oltre a non avere sufficienti risorse.	Non ci sono particolari difficoltà, Torino dopo le Olimpiadi è molto organizzata.
Università Bocconi	tempi molto ristretti	niente	Non organizzano eventi per conto terzi, a meno che non si tratti di enti/aziende in partnership con l’università, per cui comunque non fanno azioni di marketing. Non ritiene sia giusto che le università svolgano servizi per cui esistono le agenzie private.	difficoltà di organizzazione durante la settimana della moda. Costi degli alberghi
Università di Bologna	tempi molto ristretti	migliorare la pianificazione degli eventi	No, non organizzano eventi per clienti esterni. Non corrisponde alle scelte politiche – etiche dell’università che è un servizio pubblico	trovare spazi idonei
Università di Pavia	budget	più personale	No. Non sarebbero in grado e non gli interessa, non è un loro obiettivo	scarse strutture alberghiere

Tabella 26

Nel caso invece di quest’ultima tabella le difficoltà sembrano da un lato riferirsi in maggior misura a problemi di tempi e dall’altro i cambiamenti auspicati riguarderebbero un aumento di personale e una migliore pianificazione delle attività, in risposta alla difficoltà di organizzare in tempi troppo ristretti. Per quanto riguarda invece la domanda “*Ritiene che l’ufficio convegni di un’università come la sua possa offrire servizi di organizzazione nei confronti di clienti privati?*” la risposta è univocamente negativa, anche se le motivazioni sembrano differenziarsi: per problemi di personale, perché giuridicamente non possono effettuare servizi di organizzazione eventi per conto terzi, ma soprattutto la motivazione che più denota la decisione nella risposta è il ritenere poco etico professionalmente, organizzare eventi congressuali per clienti privati.

Infine è interessante notare l’esito delle risposte che si trovano nell’ultima colonna; sono infatti molto simili rispetto alle corrispettive fatte dai PCO. In una destinazione gli elementi di notevole importanza per organizzare un evento congressuale sono: i collegamenti aeroportuali e le strutture ricettive adeguate sia al nu-

mero di partecipanti sia alla tipologia di cliente. Nel paragrafo successivo a titolo di esempio verrà descritto il Decennale dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca analizzando più da vicino le caratteristiche dell’organizzazione e le attività realizzate.

7.2.2 Caso studio: il “Decennale dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca”

Con l’anno accademico 2007-2008 l’Università degli Studi di Milano-Bicocca è entrata nel suo decimo anno di attività formalmente celebrato il 10 giugno. L’occasione è stata celebrata con un “Programma per il Decennale”, attraverso una serie di attività per rendere pubblico il lavoro svolto nei dieci anni di attività. Per l’Ateneo l’obiettivo cardine dell’attività del Decennale era quello di promuovere la capacità di produrre conoscenze, stabilire nuovi rapporti con gli studenti e ampliare i contatti con la comunità. L’attività è stata uno strumento per l’Università in grado di allacciare collaborazioni con i soggetti culturali e imprenditoriali operanti sul territorio.

Questo grande progetto ha permesso di realizzare 66 attività fra conferenze, convegni, mostre e workshop, 39 delle quali organizzate direttamente dalla *Segreteria Organizzativa del Decennale*. A differenza della maggior parte degli uffici convegni delle università intervistate, ci si è avvalsi oltre che dell’ufficio stampa interno anche di un grafico e di un ufficio stampa esterno. I dati dell’affluenza indicano una presenza di 29300 persone circa, con una partecipazione minima di circa 50 presenze e una massima di circa 2500 persone anche se nel caso della mostra “I segreti del corpo” svoltasi al castello sforzesco e aperta per trenta giorni ha avuto un’affluenza di 12529 persone. I relatori in totale sono stati 941 e un’utenza sul sito del Decennale di 15675 utenti. Il risultato sottolinea un alto gradimento sia da parte del personale interno (personale universitario e studenti), sia da parte di coloro che provenivano dall’esterno. Il risultato è di tutto rispetto considerando che l’Università Bicocca si trova in un’area decentrata rispetto alla città.

È emerso inoltre che le conferenze con più affluenza sono state quelle organizzate nell’orario di punta dell’attività didattica (9.30-10.00 o 14.30-15.00). La presenza è stata inferiore se le iniziative venivano realizzate nelle ore serali. Nel caso dell’Università Bicocca non si è riscontrato un periodo di alta stagione rispetto a uno di bassa stagione, anche se il periodo di aprile maggio giugno e settembre è risultato il periodo con maggiori eventi.

Anche grazie all’attività di due uffici stampa si è riscontrata una forte risonanza mediatica nei confronti delle diverse attività del Decennale. È stata raccolta una rassegna stampa di 522 pagine su quotidiani sia nazionali che locali, su riviste di

attualità e di settore, su periodici, su pagine web, oltre che in alcune trasmissioni televisive.

Il palinsesto delle manifestazioni ha fatto emergere una criticità: il numero elevato di attività ha reso difficoltosa la comunicazione verso i media. Per l’ufficio stampa risultava difficile concentrare l’attenzione e acquisire spazio su una testata giornalistica per ogni evento a programma, data la loro concomitanza: se un quotidiano faceva uscire un articolo su un convegno non poteva il giorno dopo dare lo stesso spazio a un altro convegno. Confrontando l’esperienza del Decennale dell’Università Bicocca con l’attività congressuale degli altri atenei contattati, si sono riscontrate le medesime problematiche relative a tempi organizzativi e pianificazione. Si sono infatti prodotti ritardi organizzativi dovuti soprattutto alla ideazione dei programmi; con ripercussioni nella comunicazione.

Un fattore di successo del gruppo del decennale è stato sicuramente la capacità di organizzare e coordinare insieme eventi molto differenti tra loro rivolti a un pubblico eterogeneo. Questa capacità incarna il risultato dell’altra batteria di interviste, quella rivolta ai *Professional Congress Organizer*. Anche in quel caso la flessibilità era un vantaggio competitivo per l’azienda. Il “Decennale” ha funzionato come “contenitore” di più iniziative: convegni e conferenze di profilo accademico, presentazioni di progetti editoriali, incontri artistico-culturali (mostre e concerti), festival scientifico-tecnologici, manifestazioni sportive. L’Università in queste occasioni ha permesso attraverso gli eventi realizzati, che nella maggior parte dei casi erano eventi congressuali, di promuovere la propria attività e di aprire un canale comunicativo con il territorio.

La descrizione dettagliata delle attività della segreteria organizzativa del nostro Ateneo in occasione del suo Decennale ha corroborato le dinamiche più comuni emerse dalle interviste. Nel capitolo successivo, il conclusivo di questo lavoro, emergerà ancora una volta come la promozione sia legata indissolubilmente con il mondo delle *meeting industry* e come l’andamento negativo del settore congressuale italiano sia condizionato da una scarsa promozione dell’Italia come destinazione congressuale.

8 CONCLUSIONI

L’analisi sin qui affrontata ci ha permesso di approfondire come gli investimenti nel turismo congressuale siano il prodotto di un’azione politica territoriale e rientrino molto spesso in un progetto di riqualificazione urbana volto in primo luogo a migliorare o a trasformare la reputazione della città cambiandone l’immagine percepita. Il marketing territoriale in questo caso è uno strumento basilare per le città che devono rifunzionalizzare la loro destinazione d’uso dopo la crisi dell’industria pesante degli anni settanta. In secondo luogo tali riqualificazioni permettono alla città di adottare strutture e servizi in grado di rendere la destinazione competitiva nel mercato congressuale, un settore ancora in ascesa e che costituisce un’importante fetta del turismo nel suo complesso.

Attraverso l’analisi effettuata nei confronti del turismo business è emerso come i viaggi con destinazione nazionale siano in leggero calo rispetto al 2010, mentre i viaggi internazionali abbiano performance positive soprattutto se le mete sono intercontinentali. Una situazione definita da Guizzardi a tre velocità (OBT 2011) che esprime un disagio per le aziende che possiedono un portafoglio clienti o realizzano degli investimenti solo a livello nazionale. La recessione ha bloccato il mercato e come conseguenza i viaggi sono diminuiti. Andamento diverso per le imprese che investono all’estero, che invece fanno viaggiare maggiormente i propri dipendenti e che sembrano trovare una risposta alla crisi nel mercato intercontinentale, soprattutto quando le destinazioni riguardano i paesi emergenti.

Anche considerando il contributo diretto del turismo nel PIL dei paesi emergenti si nota come l’andamento sia decisamente positivo, contrariamente a quanto capita in Europa, ma soprattutto in Italia. Prendendo in considerazione i dati previsionali 2012 dei paesi BRIC, in riferimento al contributo diretto⁶² dovuto al turismo nel PIL nazionale, si evidenzia un forte incremento rispetto al 2011. Il Brasile incrementa il contributo del turismo nel PIL nazionale del 7,8%, l’India del 7,6%, la Russia del 5,8% e la Cina del 9,7%. Situazione del tutto diversa per i paesi europei di riferimento: per la Francia è previsto un incremento dello 0,7% del contributo

⁶² Per contributo diretto WTTC intende le entrate di hotel, agenzie viaggio, voli e altri tipi di trasporti (esclusi i trasferimenti) oltre agli introiti generati da ristoranti e attività direttamente generati dai turisti.

diretto del turismo al PIL nazionale, la Germania si trova in una situazione di stabilità (0%), mentre per la Spagna è previsto un calo del contributo al PIL di 1,5 punti percentuale. L'Italia farà ancora peggio secondo il WTTC: -1,6%.

Si è accennato a questi valori per contestualizzare la situazione italiana rispetto a quello che succede oltre frontiera; l'Italia si trova cioè in una situazione generale molto sfavorevole che oltre a condizionare ogni settore economico, non le permette di investire come invece hanno la facoltà di fare i paesi emergenti. Questo si riflette anche negli investimenti nel settore congressuale. A tal proposito l'Italia come vedremo più avanti, non è competitiva come destinazione congressuale. Negli ultimi anni con Rimini in testa si è investito in strutture congressuali, senza però considerare l'investimento nel lungo termine, realizzando strutture importanti, ma senza dare continuità politica e promozionale all'investimento.

Questi sono i due punti fondamentali che emergono dallo studio: la difficoltà di utilizzo dei centri congressuali e una mancanza a livello nazionale di un *convention bureau* che promuova all'estero la destinazione "Italia". Le criticità del *convention bureau* si riscontrano anche a livello locale; gli intervistati denunciano poca neutralità nel promuovere gli attori territoriali e in alcuni casi una posizione concorrenziale nella pianificazione dell'evento.

A questa due problematiche si associa una difficoltà nel confrontare i dati tra le diverse fonti, difficoltà dovuta sia a una imprecisione terminologica del termine congresso sia a misurazioni prodotte da campioni differenti. Nel successivo paragrafo si tenterà una panoramica riassuntiva sui dati precedentemente analizzati.

8.1 L'Italia come destinazione congressuale

La prima argomentazione che si può produrre da un'analisi dei dati a disposizione da parte dell'Osservatorio sul Business Travel (OBT) è che il settore congressuale produce risultati positivi nel 2011, se si considerano le motivazioni di viaggio. Rispetto al 2010 vi è un incremento sostanziale dei viaggi per motivi riguardanti gli eventi legati al settore congressuale: nel dato complessivo (assieme al lancio prodotti e agli incentive) essi aumentano del 5,9%, mentre i viaggi per meeting del 7,8%. Il dato è ancor più confortante se paragonato al periodo peggiore immediatamente successivo alla crisi del 2008. Secondo i dati disponibili dalla Banca d'Italia la variazione tra 2008 e 2009 ha visto i pernottamenti degli italiani all'estero per motivi congressuali calare del -38,4% mentre gli stranieri in Italia sempre per motivi congressuali del -16%. Il calo è netto anche nelle spese: -30% gli italiani all'estero e -12% gli stranieri in Italia.

Per quanto riguarda i dati provenienti dall'ISTAT i viaggi in generale sono diminuiti nel 2011 rispetto al 2010 in modo abbastanza netto (leisure -17% e lavoro -

13,4%). Qui però c'è da segnalare una prima incongruenza tra le fonti; se OBT parlava di una variazione positiva, seppur minima dei viaggi d'affari totali da parte delle aziende italiane (+0,6%), l'ISTAT invece traccia un panorama molto più funesto: -13,4%. Come già accennato precedentemente nello studio (nel paragrafo premessa: i dati presi in esame) questa è una prima osservazione importante a cui si giunge con questo studio. I dati sul turismo congressuale a nostra disposizione rendono difficili i confronti data la diversità delle fonti e all'incongruenza dei campioni. OBT misura i dati da un campione di aziende, invece l'ISTAT si basa su interviste alle famiglie residenti in Italia. Un altro dato che appare in contraddizione è quello riguardante la composizione dei viaggi di lavoro. Nel caso ad esempio dell'anno 2011 ci troviamo di fronte, in alcuni casi, a differenze sostanziali. Nel caso di eventi congressuali il confronto tra dati OBT e ISTAT è difficile principalmente a causa della diversità degli indicatori, dove in un caso gli eventi congressuali si trovano aggregati con la voce "altro" (Tabella 3), mentre per l'altra fonte gli eventi sono presi separatamente (Grafico 18). Per ciò che concerne invece le fiere entrambe le fonti definiscono la voce allo stesso modo, anche se il risultato è diverso: nel caso di OBT per il 2011 le fiere erano il 16,2% delle motivazioni del viaggio d'affari per l'ISTAT invece le fiere sono il 5,9% (Tabella 3 e Grafico 18).

Il motivo come è stato già precedentemente accennato è che molto spesso i dati vengono misurati con sistemi diversi (cfr. il paragrafo premessa: i dati presi in esame e le note metodologiche in appendice).

Tenendo presente quindi questo delicato problema di confronto dei dati sembrano comunque emergere due tesi che tracciano l'andamento del settore nel nostro paese. La prima è che l'Italia attualmente sta affrontando una situazione economica negativa in tutti i settori, compreso quello congressuale. Nel caso di quest'ultimo settore la situazione si differenzia rispetto a quella delle altre nazioni, dove invece il settore congressuale ha delle performance nel complesso positive, che fanno ben sperare per il futuro. La seconda tesi è che a livello globale i dati mettono in discussione una presunta solidità del mercato dei centri congressuali: si evidenzia una diminuzione della loro quota di mercato e una altrettanta diminuzione nel numero di partecipanti ai congressi. In Italia diminuiscono anche le giornate di presenza congressuale, indicatore importante nella composizione del fatturato delle location congressuali.

Per quanto riguarda la prima tesi a livello internazionale l'Italia perde tre posizioni nel ranking mondiale come destinazione congressuale (numero di congressi internazionali) scendendo alla sesta posizione. La variazione per numero di congressi tra 2009 e 2010 vede l'Italia perdere 16,4 punti percentuale (elaborazione da fonti ICCA). Comparando i dati OCI (*Osservatorio Congressuale Italiano*) con quelli ICCA (*International Congress and Convention Association*) nel periodo che va

dal 2004 al 2009⁶³, si osserva che nel contesto internazionale gli eventi congressuali aumentano del 23,3%, mentre in Italia calano del 6,6%. Sintomo che l'Italia perde quote di mercato come destinazione congressuale. Sembra che la situazione critica dell'Italia sia dovuta principalmente a due fattori: il primo è connesso strettamente a un problema di promozione del nostro territorio come destinazione congressuale, il secondo è dovuto a un problema di strutture ricettive in grado di ospitare eventi congressuali con i medesimi standard offerti a livello internazionale. Il primo fattore è un problema connesso con l'operato dei *convention bureaux* che come vedremo nel paragrafo successivo presenta delle criticità, il secondo fattore si riferisce a problematiche legate a eventi di grandi dimensioni, target che inerisce ai centri congressi, che come abbiamo affermato precedentemente sono il tema fondamentale della nostra seconda tesi e che riteniamo siano un anello debole nella catena del settore congressuale. In questo caso da fonte ICCA nel 2010 il numero dei partecipanti a congressi internazionali è il più basso della decade 2001-2010: 571 contro 696 nel 2001. Al contrario gli incontri più piccoli (da 50 a 249 partecipanti) rappresentano la metà del mercato e sono in espansione. Anche in Italia la situazione è simile con un consistente aumento dei congressi di piccole dimensioni, nel caso italiano da 50 a 100 partecipanti (cfr Tabella 13). La diminuzione del numero di partecipanti a livello internazionale penalizza le strutture che contengono platee molto cospicue come i centri congressi. Questi ultimi vedono la loro quota di mercato diminuire a livello internazionale, nella decade 2001-2010, dal 37,4% al 26,3%⁶⁴ e nel contesto italiano il numero medio di partecipanti cala dal 2008 al 2009 del 33% (fonte OCI). Sempre in riferimento al contesto italiano anche le giornate di presenza congressuale in tali strutture si riducono dell'1,2%⁶⁵ (nella variazione 2008-2009 è l'unica location con segno negativo) Il futuro per i centri congressi non sembra quindi roseo valutando i dati a nostra disposizione. Cercheremo di approfondire la questione più avanti

8.2 I *convention bureaux*

Dai dati riferiti nel paragrafo precedente l'Italia perde quote di mercato come destinazione congressuale a livello internazionale. La condizione estremamente negativa in cui versa l'economia italiana, non è la sola causa di questa criticità del mercato congressuale che secondo i dati analizzati si riferisce al periodo 2004-2009. Secondo Mariotti, Zeni e Pechlaner l'Italia *"aspira ad essere una destinazione*

⁶³ Il periodo 2004-2009 è stato scelto perché i dati OCI nel contesto italiano arrivano fino al 2009.

⁶⁴ Fonte ICCA

⁶⁵ Fonte OCI

congressuale di rilievo a livello mondiale, ma non riesce neppure a soddisfare la domanda di ospitalità congressuale degli italiani; o meglio non riesce ad attrarre un numero di congressisti stranieri equivalente a quello dei suoi residenti attratti dalle destinazioni estere" (2007, pag. 10). Questa affermazione sembra inerire a un problema di promozione della "marca Italia" come destinazione congressuale.

Infatti una delle cause, naturalmente non l'unica, di questo panorama negativo, può essere rintracciata anche nell'operato dei *convention bureaux*. Il primo problema è che attualmente non ve n'è uno a livello nazionale. L'organo di promozione nazionale più autorevole è "Italia for Events" che nasce grazie a un network nella quale convivono istituzioni pubbliche e private, associazioni di categoria e operatori. Il progetto viene promosso nel 2004 grazie alla cooperazione di diciassette regioni con la Toscana come capofila, il Ministero delle Attività Produttive, l'Enit e Federcongressi. L'obiettivo del network è stato quello di migliorare la collaborazione fra gli attori del settore e di promuovere la Marca Italia anche all'estero. In altre parole è uno strumento che supplisce alla mancanza di un *convention bureau* nazionale.

Il problema però non riguarda solo questo. È il ruolo stesso del CB che è molto delicato, perché se da un lato ha il compito di promuovere verso l'esterno la destinazione, dall'altra ha anche una funzione di coordinamento degli attori territoriali. Affinchè il processo di intermediazione si compia in modo positivo il CB deve mantenere un'assoluta neutralità; quando questa viene meno si creano squilibri nella realizzazione dell'evento. Come è stato evidenziato attraverso le interviste agli operatori del settore, risulta che questa mancanza di neutralità sia emersa in più di un caso. Si è segnalato infatti una sovrapposizione di ruoli dei CB, in occasione di un loro intervento diretto nell'organizzazione dell'evento, privilegiando alcuni fornitori piuttosto che altri.

La problematica dei CB è legata anche alle sorti dei centri congressi che, come avremo modo di approfondire nel paragrafo successivo, non sembrano offrire scenari molto confortanti

8.3 I Centri congressi

Come è già stato osservato attraverso l'analisi dei dati i centri congressi perdono quota di mercato a livello internazionale, diminuiscono sia il numero di partecipanti che le giornate di presenza congressuale. Difficile prevedere un futuro in netta controtendenza, anche perché il numero di partecipanti, a livello mondiale, è da diversi anni in calo (cfr dati ICCA e dati OCI). La quota di mercato maggiore riguarda infatti congressi da 50 a 249 partecipanti, quota tra l'altro in espansione.

I centri congressi rappresentano un tema assai controverso, soprattutto perché riguardano grossi investimenti pubblici giustificati da studi di fattibilità che in alcuni casi sono molto ottimistici. Vi è molta letteratura infatti che tende a stemperare l'ottimismo che accompagna la realizzazione di centri congressi. Lee e Lee (2006) criticano una prospettiva univocamente positiva della crescita economica del settore congressuale. Ritengono infatti che gli studi di fattibilità sullo sviluppo di centri convegni si basino su dati ottimistici del loro impatto economico e dei servizi che forniscono alla comunità, nonché su una retorica politica che caldeggia marcatamente la realizzazione di convention center. Sanders (2002, 2004) smaschera alcuni miti sulla visione di una crescita costante del mercato congressuale (specificatamente di quello della città americane) evidenziando come al contrario non ci sia crescita e che la tendenza da parte dei governi locali di creare convention center sempre più grandi non crea più mercato. Al contrario Sanders ritiene che come Lee e Lee gli studi di fattibilità siano realizzati per convincere l'opinione pubblica della necessità del centro congressi, salvo poi produrre grosse spese di gestione una volta realizzato. Anche Morgan e Condliffe (2006) ritengono si debba usare qualche cautela per studi che riguardano solo l'impatto economico poiché forniscono una prospettiva limitata ai soli benefici economici, trascurando i fattori sociali, ambientali, culturali e di immagine, altrettanto importanti nel comprendere l'impatto di un congresso.

La realizzazione dei centri congressi sembra seguire molto da vicino le dinamiche che si instaurano per la realizzazione degli spazi funzionali a mega eventi come le Olimpiadi e le EXPO. In molti casi risulta difficile il loro utilizzo dopo l'evento, scaturendo tutte le problematiche legate ai costi di gestione, all'abbandono e al degrado e al loro utilizzo alternativo (Guala 2007). I casi a livello internazionale in tal senso sono molteplici (Hannover, Siviglia). Nel caso dei centri congressi ci sono alcuni articoli che sembrano corroborare questa lettura. Secondo la stampa il Centro congressi di Acqui Terme è un esempio di come una struttura costata quasi otto milioni di euro risulta essere inutilizzata⁶⁶. Un altro articolo dell'Adige parla negli stessi termini del Centro Congressi di Madonna di Campiglio, anch'esso costato attorno agli otto milioni di euro⁶⁷.

C'è da fare un'ulteriore precisazione che penalizza il centro congressi. Da un lato è emerso che la domanda nei confronti dei centri congressi ha una tendenza a di-

⁶⁶ "Il Centro Congressi acquese giace inutilizzato. È fermo ed inutilizzato, con rischio di degrado di impianti ed arredi, il grandioso progetto del Centro congressi denominato "Aquae Statiellae" in zona Bagni, costato circa 8 milioni di euro: si erge come una cattedrale, non nel deserto, ma in mezzo al quartiere più turistico." Articolo del 31 gennaio 2012 (<http://www.alessandrianews.it/societa/il-centro-congressi-acquese-giace-inutilizzato-6740.html>).

⁶⁷ "Il Comune dispone di una struttura che è costata 8 milioni di euro, ma a fronte di questo grosso investimento in realtà l'attività congressuale non è mai decollata." L'Adige 17 maggio 2012 <http://www.ladige.it/articoli/2011/11/17/gara-centro-congressi>.

minuire, dall'altro lato c'è da considerare la minor frequenza di domande per spazi di grosse dimensioni: è più comune un evento con meno partecipanti, soprattutto considerando il trend internazionale in atto, che indica i convegni fino a 250 delegati in espansione (nel caso dell'Italia la maggiore espansione riguarda i congressi fino a 100 partecipanti), un quantitativo per il quale risultano più adeguate location come le residenze storiche o gli alberghi congressuali. Ad appesantire la situazione dei centri congressi vi è anche un altro fattore: la concorrenza di spazi alternativi di grosse dimensioni come palazzetti dello sport, auditorium, fiere, strutture che si prestano a ospitare differenti tipologie di evento, che vanno dagli eventi sportivi, ai grossi concerti, alle grandi esposizioni. Per l'Italia inoltre un altro elemento che influisce negativamente sulla performance dei centri congressi è che nel nostro Paese le strutture ricettive in grado di ospitare congressi grandi (con partecipanti superiori alle mille persone), sono in numero esiguo. In altre parole vi sono numerosi centri congressi in grado di ospitare eventi molto grandi, ma mancano le strutture ricettive per alloggiarli, dovendo così utilizzare più strutture per un unico evento congressuale, aumentando così le difficoltà organizzative a livello logistico (prenotazione su diverse strutture, organizzazione trasferimenti da provenienze diverse, distanze da percorrere, ecc.).

Inoltre la realizzazione di eventi congressuali molto grandi dipende da processi decisionali politici dei governi locali che candidano la destinazione o hanno particolari interessi a ospitare un determinato evento. Quindi la realizzazione o meno di eventi congressuali molto grandi spesso dipende in ultima istanza da investimenti pubblici locali, sia in termini di risorse economiche che di condivisione di contenuti.

L'Italia si trova quindi in una situazione in cui l'offerta congressuale si trova frammentata, faticosamente promossa all'estero e penalizzata da una situazione in cui il trend in atto favorisce eventi di piccole dimensioni a scapito degli investimenti elargiti per la realizzazione di grosse strutture congressuali. Tali problematiche si riverberano sulla performance italiana profondamente negativa se confrontata con il trend internazionale.

C'è in ultima istanza da chiedersi se, in una congiuntura storica sfavorevole per l'economia italiana, le grosse strutture congressuali possano sollevare le sorti del settore o siano invece un grosso *White elephant*⁶⁸ costoso e problematico per il suo possessore (Furrer 2002).

⁶⁸ Si dice in inglese per qualcosa di grosso inutile e che crea problemi per il suo possessore

9 BIBLIOGRAFIA

- Abbey J.R., Link C.K., (1994), “The convention and meetings sector – its operations and research needs” in Ritchie J.R.B., Goeldner C.R. (a cura di), *Travel Tourism and Hospitality Research 2nd Edition*, Wiley New York pp. 273-284.
- Ancarani F., (1999), “Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali”, *Economia e Diritto del Terziario*, n.1, pag. 79-99.
- Andranovich G., Burbank M.J., Heying C.H., (2001), “Olympic Cities: Lessons Learned from Mega-Event Politics”, *Journal of Urban Affairs*, volume 23, issue 2 p. 127.
- Anholt S., (2007), *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave, Basingstoke.
- Ardigò A., (1991), “Le politiche culturali di fronte a culture e tradizioni locali: nupove prospettive per la ricerca sociale” in Ardigò A., Minardi E. (a cura di) *Ricerca sociale e politiche culturali. Modelli, tendenze esperienze a confronto*, Franco Angeli, Milano.
- Avraham E., (2004), “Media strategies for improving an unfavorable city image”, *Cities*, 21(6), pp. 471–479.
- Bäck H., Heinelt H., Magnier A., (a cura di), (2006), *The European Mayor. Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy*, VS Verlag für Socialwissenschaften, Wiesbaden.
- Baloglu S., McCleary K.W., (1999), “A model of destination image formation”, *Annals of Tourism Research*, 26, 868–897.
- Baloglu S., Love K., (2001), “Association meeting planners’ perceptions of five major convention cities: Results of the pre-test”, *Journal of Convention and Exhibition Management*, 3(1), pp. 21–30.
- Bauman Z., (2005), *Globalizzazione e glocalizzazione*, Armando editori, Roma.
- Becattini G., (2000), *Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Bennett R., Koudelova, R., (2001), “Image selection and marketing of downtown areas in London and New York”, *The International Journal of Public Sector Management*, 14(3), pp. 205–220.
- Bernini C., (2006), “Sistemi turistici congressuali locali: caratteri tipologici e distribuzione territoriale in Italia” in Dallari F., Mariotti A. (a cura di) *Turismo fra sviluppo locale e cooperazione interregionale*, Patron, BOLOGNA, pp. 31 – 45.
- Bernini C., (2009), “Convention industry and destination clusters: Evidence from Italy”, *Tourism Management*, n° 30, pp. 878–889.

- Bigné J.E., Sanchez M.I., Sanchez J., (2001), Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship, *Tourism Management*, n°22, pp. 607-616.
- Biswas R.K., (2000), *Metropolis now*, Springer-Verlag, Vienna.
- Blain C., Levy S.E., Ritchie J.R.B., (2005), "Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations", *Journal of travel research*, Vol. 43, May, pp. 328-338.
- Bobbio L., Guala C., (2002), *Olimpiadi e Grandi Eventi*, Carocci Editore, Roma.
- Bond N., (2007), "Personnel correspondence" in Whiting I., "Unusual venues found to be big draw for delegates", *Meetings:review*, <http://meetingsreview.com/news/view?id=856&print=1>.
- Breiter D., Milman A., (2006), "Attendees' needs and service priorities in a large convention center: Application of the importance-performance theory", *Tourism Management* 27, pp. 1364-1370.
- Cairncross F., (1997), *The Death of Distance. How the Communications Revolution Will Change Our Lives*, Harvard Business School Press, Boston.
- Carmicheal M.J., (1896), "Open Arms," *The Detroit Journal*, February 6, pp. 1-5, in Ford, R.C., Peeper W.C., (2007), "The past as prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history" *Tourism Management*, 28(4), pp. 1104-1114.
- Caroli G.C., (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Caso R., d'Angella F., Quintè E., (2008), *Il sistema congressuale. Attori strategie risultati*, Franco Angeli, Milano.
- Castells M., (2008), *La nascita della società in rete*, EGEA, Milano.
- Chalkley B., Essex S., (1999), "Urban Development through Hosting International Events: A History of Olympic Games", *Planning Perspectives*, Londra, vol. 14, pp. 369-394.
- Chen J.S., Uysal M., (2002), "Market positioning analysis. A hybrid approach", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n.4, pp.987-1003.
- Clark J.D., (2004), "Considering a convention center: Ten questions communities will confront", *Journal of Convention and Event Tourism*, 6(1/2), pp. 5-21.
- Clark J.D., (2006), "What are cities really committing to when they build a convention center", *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(4), pp. 7-27.
- Ciciotti E., Rizzi P., (2005), *Politiche per lo sviluppo territoriale*, Carocci, Roma
- Coleman S., Crang M., (2003), *Tourism: Between Place and Performance*, Berghahn Books London.
- Cooke P., Morgan K., (1993), "The network paradigm: new departures in corporate and regional development", *Society and Space*, 11, pp. 543-564.
- Costa N., (2007), *La città ospitale. Come avviare un Sistema turistico locale di successo*, Bruno Mondadori, Milano.

- Crouch G., Weber K., (2002), "Marketing of convention tourism", in Weber K., Chon K. (a cura di), *Convention tourism: International research and industry perspectives*, The Haworth Hospitality Press, New York, pp. 57-78.
- Dall'Ara G., (2009), *Il Marketing Degli Eventi*, Halley Editore, Matelica (MC).
- Daviddi S.P.K., (2007), "Piccoli eventi crescono", in *Meeting e Congressi*, Ediman Anno 35° n. 5 Giugno-Luglio,)
- De Leonardis O., (2000), *Lotta all'esclusione sociale: tra sviluppo economico e benessere sociale*, Università degli Studi di Milano-Bicocca, http://www.yorku.ca/hdrnet/images/uploaded/deLeonardis_UNOPS_IT.pdf.
- Dematteis G., (2001), "Rappresentazioni spaziali dell'urbanizzazione europea" in Bagnasco A. e Le Galès P. (a cura di), *Le città nell'Europa contemporanea*, Liquori Editore, Napoli, pp. 67-98.
- Diamantini D., Martinotti G., Pozzali A. (2008), *E-learning e società della conoscenza*, Collana QUA_SI, Guerini e Associati, Milano.
- Dwyer L., Mistilis N., Forsyth P., Rao P., (2001), "International price competitiveness of Australia's MICE industry" *The International Journal of Tourism Research*, 3 (2), pp. 123-139.
- Echtner C.M., Ritchie J.R., 1991, The meaning and the measurement of destination image, *The Journal of Tourism Studies*, vol.2, n.2, pp.2-12.
- Edelstein L.G., Benini C., (1994), "Meeting Markets Report 1994" in *Meeting & Conventions*, August, pp. 60-82.
- Evans G., (2001), *Cultural Planning a urban Renaissance?*, New York Routledge.
- Evans G., (2003), "Hard-branding the cultural city: from Prado to Prada", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27 n° 2, pp. 407-440.
- Evans G., (2005), Measure for Measure: Evaluating the Evidence of Culture's Contribution to Regeneration. *Urban Studies* 42, No 5/6 pp. 959-983.
- Falassi A., (1987), *Time out time, essay on the festival*, University of New Mexico press, Albuquerque, USA.
- Fenich G.G., (1992), "Convention Centre Development: Pros, Cons and Unanswered Questions", *International Journal of Hospitality Management*, 11(3), pp. 183-96.
- Fenich G.G., (1995), "Convention Centre Development: Some Questions Answered", *International Journal of Hospitality Management* 14(3), pp. 311-24.
- Fenich G.G., Hashimoto K., (2004), "Casinos and conventions: Strange bedfellows" *Journal of Convention and Event Tourism*, 6(1/2), pp. 63-79.
- Fenich G.G., (2005), *Meetings, Expositions, Events, and Conventions*, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Ferrari S., Adamo G.E., (2004) *Eventi,marketing territoriale e immagine della città*. Contributo al Convegno AIS - Governo della città e Trasformazione urbana, Università della Calabria, 28 ottobre 2004.
- Ferrari S., Adamo G.E., (2006), "Event marketing and destination image: residents' perceptions", in *Case Studies in Festival and Event Marketing and Cultural Tourism*, Knight J.A., Chambers D. (a cura di), LSA (Leisure Studies Association), The Chelsea School, University of Brighton, Eastbourne, n° 92, pp. 25-54.
- Figliera G.C., (1990), *I congressi: prodotto e mercato*, Franco Angeli, Milano.

- Florida R., (2003), *L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano
- Ford R.C., Peeper W.C., (2007), "The Past as Prologue: Predicting the Future of the Convention and Visitor Bureau Industry on the Basis of its History", *Tourism Management*, Volume 28, Issue 4, Pages 1104-1114
- Furrer P., (2002) "Giochi olimpici sostenibili: utopia o realtà?", *Bollettino della società geografica italiana*, Serie XII, vol. VII, pp. 795-830.
- García, B., (2004), "Urban regeneration, arts programming and major events: Glasgow 1990, Sydney 2000 and Barcelona 2004" *International Journal of Cultural Policy* 10, pp. 103-118.
- Gartner W.C., (1993), "Image formation process", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2(3), pp. 191-212.
- Gartrell R.B., (1994), *Destination Marketing*, Kendall/Hunt, Dubuque, IA.
- Gartrell R.B., (1998), *Destination marketing for convention and visitor bureaus*, Kendall/Hunt Publishing, Dubuque, IA.
- Getz D., (1991), *Festivals, Special Events and Tourism*, van Nostrand Reinhold, New York.
- Getz D., (1997), *Event Management & Event Tourism*, Cognizant Communication Corporation, New York.
- Getz D., Anderson D., Sheehan L., (1998), "Roles, issues, and strategies for convention and visitors bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureau" in *Tourism Management*, 19(4), pp. 331-340.
- Gnoth J. Zins A.H., Lengmueller R., Boshoff C., (2000), "Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure", in (Woodside A.G., Crouch G.I. a cura di) *Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure*, CABI, New York.
- Gold J.R., Ward S.V., (1995), *Place promotion. The use of publicity and marketing to sell towns and regions*, John Wiley and sons, NY.
- Gold J.R., Gold M.M., (2008), "Olympic Cities: Regeneration, City Rebranding and Changing Urban Agendas", *Geography Compass* 2/1, pp. 300-318.
- Golfetto F., (1996), "Un marketing per le città?", *Economia & Management*, n°5, pp. 103-111.
- Golfetto F., (2004), *Fiere & Comunicazione. Strumenti per le imprese e il territorio*, Egea, Milano.
- Golinelli C.M., (2000), *L'impresa congressuale. Percorsi di sviluppo ed impostazioni negoziali in contesti di globalizzazione*, Giappichelli, Torino.
- Golinelli C.M., (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- Gordon D.L.A., (1999), "Implementing urban waterfront redevelopment in an historic context: a case study of the The Boston Naval Shipyard", in *Ocean & Coastal Management*, 42, pp. 909-931.
- Gosling J., (2002), "Unusual venues: An event less ordinary", *Conference and Incentive Travel*, November/December, pp. 23-28.
- Griffin T., Hayllar B., (2007), "Historic waterfronts as tourism precincts: An experiential perspective", in *Tourism and Hospitality Research*, 7(1), pp. 3-16.
- Grönroos C., (1994), *Marketing e management dei servizi*, Isedi, Torino.
- Guala C., (2002), "Per una tipologia dei mega-eventi", *Bollettino della società geografica italiana*, Serie XII, vol. VII, pp. 743-755

- Guala C., (2007), *Mega Eventi. Modelli e Storie di Rigenerazione Urbana*, Carocci, Roma.
- Guerzoni G., (2008), *Effettofestival. L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, Fondazione Carispe, La Spezia.
- Gwinner K., (1997), "A model of image creation and image transfer in event sponsorship", *International Marketing Review*, vol.14, n.3, pp.145-158.
- Hall C.M., (1992), *Hallmark Tourist Events*, Belhaven Press London.
- Hall J., (2004), "Branding Britain", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, n° 2, pp. 171-185.
- Harvey P., (1994), "Nation on display: technology and culture in Expo 92", *Science as Culture*, vol. 5, n° 1, pp. 85-105.
- Hinkin T.R., Tracey J.B., (2003), "The service imperative: Factors driving meeting effectiveness", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5/6), pp. 17-27.
- Hiller H.H., (1999), "Mega-events and urban social transformation: Human development and the 2004 Cape Town Olympic bid" in *The Impact of Mega-events*, (Andersson T.D., Persson C., Sahlberg B., Strom L.I., a cura di) ETOUR: European Tourism Research Institute, Sweden, pp. 109-120.
- Hope C., Klemm M., (2000), "Tourism in difficult areas revisited: the case of Bradford 14 years on", *Report of 49th Congress of AIEST*, Slovenia, Vol. 41, pp. 235-48.
- Ho Kon B., Perkins D., (1995), *Social capabilities and long term economic growth*, St. Martin's Press, New York.
- Holt D.B., (2002), "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding", *Journal of Consumer Research*, 29 (June), pp. 70-90.
- Hoyle B.S., (1997-1998), "Cities and Ports: Concepts and issues", in *Vegueta*, 3, pp. 263-278.
- Hultsman W., (2001), "From the eyes of the exhibitors: Characteristics that make exhibitions a success for all stakeholders", *Journal of Convention and Exhibition Management*, 3(3), pp. 27-44.
- Jago L., Chalip L., Brown G., Mules T., Alis S., (2003), "Building events into destination branding: insights from experts", *Event Management*, vol.8, pp. 3-14.
- Jaffe E.D., Nebenzahl I.D., 2001, *National image and competitive advantage*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, Denmark
- Kavaratzis M., (2005), "Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models", *The Marketing Review*, 5(4), pp. 329-342.
- Kavaratzis M., Ashworth G.J., (2005), "City branding: an effective assertion Of identity or a transitory marketing trick?" *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5), pp. 506-514.
- Kotler P., (1997), *Marketing, management: analysis, planning, implementation and control*, 9th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- Kotler P., Haider D., Rein I., (1993), *Marketing Places*, The Free Press, New York.
- Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D., (1999), *Marketing Places Europe*, Prentice Hall, Londra.
- Kuhn T., (1999), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino.
- LaBasse, J., (1984), "Les congrès, activité tertiaire de villes privilégiées" *Annales de géographie*, 93(520), pp. 688-703.

- Latusi S., (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano.
- Lee M.J., Lee K.M., (2006), “Convention and exhibition center development in Korea”, *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(4), pp. 101–120.
- Leisen B., (2001), “Image segmentation: the case of a tourism, destination”, *Journal of services Marketing*, vol.15, n.1, pp. 49-66.
- Ley D., Olds K., (1988), “Landscape as spectacle: worlds fairs and the culture of heroic consumption”, *Environment and Planning D: Space and Society*, vol. 6, pp. 191-212.
- Livolsi M., (1991), “la ricerca sociologica di fronte ai problemi della politica per la cultura” in Ardigò A., Minardi E. (a cura di) *Ricerca sociale e politiche culturali. Modelli, tendenze esperienze a confronto*, Franco Angeli, Milano.
- Luque-Martinez T., Del Barrio-Garcia S., Ibañez-Zapata J.A., Rodríguez Molina M.A., (2007), “Modeling a city’s image: the case of Granada”, *Cities*, 24(5), pp. 335-352.
- Jago L.K., Deery M., (2005), “Relationships and factors influencing convention decisionmaking”, *Journal of Convention and Event Tourism*, 7(1), pp. 23–41.
- Mackellar J., (2006), “Conventions, festivals, and tourism: Exploring the network that binds”, *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(2), pp. 45–56.
- Magnier A., Navarro C., Russo G., (2006), “Urban Systems as Growth Machines?. Mayor’s Governing Networks againsts Global Indeterminacy”, in Bäck H., Heinelt H., Magnier A., (a cura di) *The European Mayor. Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy*, VS Verlag für Socialwissenschaften, Wiesbaden. pp. 201-219.
- Major M.J., (1993), “The convention centre evolution”, *The Meeting Manager*, 15(2), 36-40
- Malfas M., Theodoraki E., Houlihan B., (2004), “Impacts of the Olympic Games as mega-events”, *Municipal Engineer* 157 (ME3), pp. 209–220.
- Maresu G., (2002), *Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi*, Hoepli, Milano.
- Mariotti P.P., Zeni A., Pechlaner H., (2007), “I convention bureaux locali come strumento di promozione della marca "Italia" nel mondo” in *Congress Today*, Milano.
- Marra E., Mela A., Zajczyk F., (2004), *Tempi difficili per la città*, in G. Amendola (a cura di), *Anni In Salita. Speranze e paure degli italiani*, FrancoAngeli, Milano.
- Marra E., (2008), “Città Immagine: comprendere le nuove potenzialità di attrazione della città” intervento del 28 febbraio 2008 per il ciclo di incontri *Città della memoria Produzione e consumo della memoria. Città, immagine, turismo*, Fondazione SUM, <http://www.fondazione-sum.it/content/ITA/documenti/abstract-Marra.pdf>.
- Martinotti G., (1993), *Metropoli*, Il Mulino, Bologna.
- McCabe V., Poole B., Weeks P., Leiper N., (2000), *The Business and Management of Conventions*, Wiley, Brisbane.
- McCartney G., Kong W.H., (2003), “Gaming and MICE: Issue of strategic compatibility in the context of Macao”, in *Proceedings of the Conference on Advances in Convention, Exhibition, and Event Research*, Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, pp. 192–201.
- McCartney G., (2006), *A Portrayal of Macao’s Destination Image in the East Asian Region, after the Liberalization of its Casino Industry*. Unpublished PhD thesis, School

- of Management, University of Surrey, UK, Citato in McCartney G., (2008), “The CAT (casino tourism) and the MICE (meetings, incentives, conventions, exhibitions): Key development considerations for the convention and exhibition industry in macao”, *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(4), pp. 293-308.
- McCartney G., (2007), *Introduction to MICE Management: A Training Manual*. Macao Tourism and Casino Career Centre, SAR, Macao.
- McCartney G., (2008), “The CAT (casino tourism) and the MICE (meetings, incentives, conventions, exhibitions): Key development considerations for the convention and exhibition industry in macao”, *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(4), pp. 293-308.
- McGee R., (1993), “Convention centers: Bright hope or big hoax for America’s cities?”, *Association Meetings*, 5(4), pp. 20-24.
- Migdal D., (1991), “25th Anniversary CVBs: Making Cities Slicker”. *Meetings and Conventions*, 26(9), pp. 64-67.
- Miles M., (2005), “Interruptions: Testing the Rhetoric of Culturally Led Urban Development”, *Urban Studies*, Vol. 42, No. 5/6, pp. 889–911.
- Minardi E. (1991), “Ricerca sociale e politiche culturali in Italia: aspetti e tendenze della ricerca al livello locale” in Ardigò A., Minardi E., (a cura di) *Ricerca sociale e politiche culturali. Modelli, tendenze esperienze a confronto*, Franco Angeli, Milano.
- Mistilis N., Dwyer L., (1999), “Tourism Gateways and Regional Economies: the Distributional Impacts of MICE” in *International Journal Of Tourism Research*, 1, pp. 441-457.
- Scenari Immobiliari, Censis (a cura di) (2009), *Rapporto sui mercati immobiliari italiani 2008*. http://www.scenari-immobiliari.it/enpublic/fset0q_content.aspx?cat=M101&CatDes=Monitor%20Immobiliare.
- Morrison, A.M., Bruen, S.M., Anderson, D.J. (1998), “Convention and Visitor Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), pp. 1-19.
- Morgan A., Condliffe S., (2006), “Measuring the economic impacts of convention centers and event tourism: a discussion of the key issues”, *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(4), pp. 81–100.
- Morgan N., Pritchard A., (1999), *Tourism Promotion and power. Creating images, creating identities*, Wiley, Chichester.
- Neilsen L., 2001, *Branding Britain. A global tourism branding strategy*, paper.
- Nuvolati G., (2010), “Introduzione” in *Città in controluce*, n° 17-18, pp. 7-13.
- Oppermann M., (1996 a), “Convention destination images: analysis of association meeting planners’ perceptions” in *Tourism Management*, vol. 17, n° 3 pp. 175-182
- Opperman M., (1996 b), “Convention Cities – Images and Changing Fortunes”, *The Journal Of Tourism Studies* Vol. 7(1), maggio.
- Opperman M., Chon K.S., (1997), “Convention participation decision-making process”, *Annals of Tourism Research*, 24(1), pp. 178–191.

- Ostillio M.C., (2000), “La comunicazione territoriale”, in Valdani E., Ancarani F., (a cura di), *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, EGEA, Milano, pp.157-177.
- Overton J., (2010), “The consumption of space: Land, capital and place in the New Zealand wine industry”, *Geoforum* 41(5), pp. 752-762.
- Pearce P.L., (1993), “Fundamentals of Tourist Motivation” in Pearce D.G., Butler R.W., *Tourism Research*, Routledge, Londra.
- Phelps A., (1986), “Holiday destination image: the problem of assessment. An example developed in Menorca”, *Tourism Management*, vol. n° 7, pp. 168-180.
- Pine B.J. II., Gilmore H.J., (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Piselli F., (in corso di pubblicazione), “Le reti” in *La metropoli contemporanea*, Guerini, Milano.
- Poon A., (1993), *Tourism, technology and competitive strategies*, Cab International, Wallingford.
- Porter M. (1998) “Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, 76.
- Postman N., (1985), *Amusing Ourselves to Death: Public discourse in the Age of Show Business*, Penguin Books, New York. Trad. It. *Divertirsi da morire*, Longanesi, Milano, 1986.
- Pozzi C., Martinotti G., (2004), “From Seattle to Salonicco (and Beyond). Political tourism in second generation metropolis”, *Urban Public Economics Review*, 1, pp. 37-61.
- Renaghan L.M., Kay M.Z., (1987), “What meeting planners want: The conjoint analysis approach”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(1), pp. 67-76.
- Richards G., Wilson J., (2004), “The impact of cultural events on city image: Rotterdam, Culture capital of Europe 2001”, *Urban Studies* vol. 41, n° 10, pp. 1931-1951.
- Rifkin J., (2003), *L’era dell’accesso*, Mondadori, Milano.
- Ritchie B., (1984), “Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and research issues”, *Journal of Traves Research*.
- Ritchie J.R.B., Ritchie R.J.B., (1998), “The Branding of Tourism Destinations: Past Achievements and Future Challenges” in Keller P., (a cura di) *Proceedings of the 1998 Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Destination Marketing: Scopes and Limitations*, Marrakech, Morocco: International Association of Scientific Experts in Tourism, pp. 89-116.
- Rizzi P., Dioli I., (2010), “From Strategic Planning to City Branding: Some Empirical Evidence in Italy” *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 8(3), 39-49.
- Rizzi P., (2010), “Il marketing e il branding territoriale come sfida per le politiche di sviluppo locale” *Città in controluce*, n° 17-18, pp. 15-44.
- Roche M. (2000), *Mega-events & modernity Olympics and expos in the growth of global culture*, Taylor and Francis Group, London.

- Rockett G., Smillie G., (1994), "The European conference and Meetings market", *EIU Travel & Tourism Analyst*, 4, pp. 36-50.
- Roythorne P., (2007), "Venues: Standing out from the crowd", *Meetings: review*, <http://meetingsreview.com/news/view?id=929&print=1>.
- Rullani E., (2004a), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Carocci, Roma.
- Rullani E., (2004b), *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma.
- Sacco P.L. Pedrini S. (2003) *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, Working Paper, Università di Torino.
- Sanders H.T., (2002), "Convention Myths and Markets: A Critical Review of Convention Center Feasibility Studies", *Economic Development Quarterly*, 16, pp. 195- 210.
- Sanders H.T., (2004), "Convention mythology", *Journal of Convention and Event Tourism*, 6(1/2), pp. 99-143.
- Sanders H.T., (2005), *Space Available: The Realities of Convention Centers as Economic Development Strategy*, The Brookings Institution, Washington.
- Sassen S., (2003), *Le città nell'economia globale*, Il Mulino, Bologna.
- Sassen S., (2009), "From the culture of the city to culture in cities" in (Diamantini D., Martinotti G. a cura di), *Urban Civilization – from yesterday to the next day*, Scriptaweb, Napoli.
- Saunders D., (2001), "Unusual venues, remarkable locations", *Conference and Incentive Travel*, November/December, pp. 37-42.
- Scannerini A.L., (2006), *Elementi di pianificazione e controllo per i professional congress organizer*, Franco Angeli, Milano.
- Schweitzer, C., (1997), "One Hundred Years of CVB Experience", *Association Management* 49(2), pp. 67-72.
- Selby M., (2004), *Understanding urban tourism. Image, culture and experience*, J.B.Tauris, London.
- Sen A., (2000), *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano.
- Sen A., (2002), *Globalizzazione e libertà*, Arnoldo Mondadori, Milano.
- Seo J.K., (2002), "Re-urbanisation in Regenerated Areas of Manchester and Glasgow New Residents and the Problems of Sustainability", *Cities*, Vol. 19, No. 2, pp. 113-121.
- Sönmez S., Sirakaya E., (2002), "A distorted destination image? The case of Turkey", *Journal of Travel Research*, 41, pp. 185-196.
- Spain J., (2007), "Unusual venues; What challenges do they pose for suppliers", *Meetings: review*, <http://meetingsreview.com/news/view?id=768&print=1>.
- Throsby D., (1999), "Cultural capital", *Journal of Cultural Economics*, 23, pp. 3-12.
- Throsby D., (2000), *Economics and culture*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Triglia C., (2007), "La costruzione sociale dell'innovazione. Economia società e territorio" in *Quaderni della Biblioteca del Polo Universitario Città di Prato*, 4, Firenze University Press, Firenze.
- Trueman M., Klemm M., Giroud A., "Can a city communicate? Bradford as a corporate brand", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9 No. 4, pp. 317-330.

- Tyler D., Guerrier Y., Robertson M., (1999), *Managing tourism in cities*, John Wiley & sons, New York.
- Turner, J.S. (1958). *Conventions: An American Institution*. Cincinnati, OH: International Association of Convention Bureaus in Ford R.C., Peeper W.C., (2007), "The Past as Prologue: Predicting the Future of the Convention and Visitor Bureau Industry on the Basis of its History", *Tourism Management*, Volume 28, Issue 4, Pages 1104-1114
- Turok I., Bailey N., (2004), "Twin Track Cities: Competitiveness and Cohesion in Glasgow and Edinburgh", *Progress in Planning*. 62, 3, pp.135-204.
- Turok I., (2007), *The Distinctive City: Pitfalls in the Pursuit of Differential Advantage*, http://www.scrsj.ac.uk/media/media_77892_en.pdf.
- Twitchell J.B., (2004), *Branded Nations: The Marketing of Megachurch, College Inc., and Museumworld*, Simon & Schuster, New York.
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization), (2011) *Tourism Highlights 2011 Edition* <http://mkt.unwto.org/en/content/tourism-highlights>.
- UNWTO (2012) *World Tourism Barometer*, volume 10 march 2012. http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom12_02_march_excerpt.pdf.
- Urry J., (1995), *Consuming Places*, Sage, London.
- Urry J., (2002), *The tourist gaze* (2nd ed), Sage London.
- Valdani E., Ancarani F., (2000), *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, EGEA, Milano.
- Vicari Haddock S., (2004), *La città contemporanea*, Il Mulino, Bologna
- Vicari Haddock S., (2009), "La rigenerazione urbana: un concetto da rigenerare" in (Vicari Haddock S., Moulaert F., a cura di), *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Il Mulino, Bologna.
- Weber K., (2001), "Meeting planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus" in *Tourism Management*, 22, pp. 599-606.
- Weber K., Ladkin A. (2003), "The convention industry in Australia and the United Kingdom: Key issues and competitive forces" *Journal of Travel Research*, 42, pp. 125-132.
- Whiteling I., (2007), "Unusual venues found to be big draw for delegates", *Meetings: review*, <http://meetingsreview.com/news/view?id=856&print=1>.
- Whitfield J.E., (2009), "Why and How UK Visitor Attractions Diversify Their Product to Offer Conference and Event Facilities", *Journal of Convention & Event Tourism*, 10, pp. 72-88.
- Wiesendanger B., (1995), "Convention centers feeling financial heat", *Meeting News*, 19(3), 14, 21.
- Williams A., (2006), "Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 N° 6, pp. 482-495.
- Wills A., (2002), Museums and attractions: Stimulating settings. *Conference & Incentive Travel*, April, pp. 37-40.



- Witt U., (2010), “Symbolic consumption and the social construction of product characteristics”, *Structural Change and Economic Dynamics*, 21(1), pp. 17–25.
- WTTC (World Tourism and Travel Council), (2012), *Economic Impact 2012 Europe*, http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/europe2012.pdf. Per l'Italia il report è scaricabile al seguente link: http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/italy2012.pdf.
- Zhang L., Zhao S.X., (2009), “City branding and the Olympic effect: A case study of Beijing”, *Cities*, 26, pp. 245–254.

10 APPENDICE

10.1 Note metodologiche alle fonti

OBT (Osservatorio Business Travel)⁶⁹. L'indagine ha come obiettivo la misura della spesa per viaggi d'affari da parte delle imprese italiane definita come il totale dei costi per viaggi registrati a bilancio. Le risorse disponibili hanno imposto di escludere le imprese agricole, il pubblico impiego e le PMI dall'universo di riferimento che è pertanto limitata alle "sole" imprese private di dimensione superiore a 10 addetti (nel manifatturiero) e 5 addetti (nel terziario). L'universo è definito ricorrendo all'archivio ASIA 2007 e rappresenta circa il 10% delle imprese ed il 59% degli addetti. Per l'indagine si è scelto un piano di campionamento stratificato ad uno stadio come usualmente avviene nelle indagini presso le imprese. La previsione di realizzare un numero compreso tra 100 e 200 interviste ha consigliato di limitare il numero degli strati a 4; come variabili di stratificazione sono state considerate la dimensione (meno di 100, e 100 o più addetti) e la classificazione produttiva (industria e servizi). Nella scelta si sono considerati i risultati ottenuti nelle precedenti indagini che hanno anche consentito di ottenere una stima preliminare della varianza di strato utilizzata per determinare la numerosità campionaria rispetto alla classificazione produttiva. Rispetto alla dimensione si è invece vincolato a priori la numerosità complessiva nei due strati (grandi imprese e PMI) rispettivamente a 1/3 e 2/3. La scelta è stata dettata dalla volontà di garantire maggiore controllo della variabilità campionaria nelle imprese più grandi (economicamente più rilevanti). L'indagine si è chiusa il 22 dicembre 2011 con 174 rispondenti. Il processo di raccolta dei dati ha riguardato 1500 aziende di cui 205 rispondenti l'anno precedente, e le rimanenti 1295 scelte casualmente. La redemption complessiva è del 11.6% ma scende al 6.1% se si considerano le sole aziende non rispondenti l'anno precedente. La frazione di campionamento complessiva è pari allo 0.018% e sale al 1.6% se si considerano le imprese con più di 100 addetti. Il processo di verifica della coerenza interna delle risposte è basato sull'analisi delle somme percentuali e sul controllo dei rapporti tra spesa in viaggi d'affari e addetti

⁶⁹ Testo integrale delle note metodologiche estrapolate dall'edizione 2012 dell'OBT, Turismo d'Affari 2012, Ediman, p. XVI.

e/o fatturato. Le imprese che presentavano valori considerati anomali perché superiori a 3 volte lo scarto quadratico medio di strato, sono state ricontattate. Il trattamento della mancata risposta parziale è stato affrontato dapprima visitando i siti internet delle aziende ed imputando le informazioni mancanti qualora pubblicate; successivamente si è ricorsi a metodologie hot-deck dopo avere determinato le classi di imputazione in base alle variabili: ATECO, addetti, e costo medio del singolo viaggio (classi). Nel caso fossero tali 40 informazioni a mancare, si è provveduto a contattare il non rispondente; solo nel caso di ulteriore non risposta si è imputato dato attraverso correlazioni con variabili note e (quando disponibili), con le informazioni comunicate nelle indagini precedenti. L'indagine statistica è svolta mediante due rilevazioni distinte entrambe condotte via fax, e-mail o con questionario elettronico; la prima indagine – conclusa il 17/07/2011 - ha raccolto informazioni sulla struttura dei viaggi, la seconda – conclusa il 22/12/2011 e condotta mediante due questionari differenti - è servita sia per raccogliere le risposte di chi non aveva partecipato in precedenza, sia per confermare i dati raccolti nella prima tornata di interviste.

Banca d'Italia⁷⁰

La tecnica adottata per la raccolta dei dati per la bilancia turistica è denominata in letteratura inbound-outbound frontier survey, consistente nell'intervistare un campione rappresentativo dei viaggiatori, residenti e non residenti, in transito alle frontiere italiane e nell'effettuare conteggi qualificati allo scopo di determinare il numero e la nazionalità dei viaggiatori in transito. Il campionamento è effettuato in modo indipendente presso ogni tipo di frontiera (strade, ferrovie, aeroporti e porti internazionali), in punti di frontiera selezionati come rappresentativi.

La logica generale dell'indagine prevede la stima della spesa per il turismo internazionale in Italia attraverso l'effettuazione di due operazioni distinte ai punti di frontiera prescelti: il conteggio qualificato e l'intervista. I conteggi qualificati sono prevalentemente realizzati con la tecnica del campionamento sistematico, cioè con l'osservazione di una unità ogni n , con n prefissato. Essi forniscono, per ogni punto di frontiera campionato, il numero di viaggiatori internazionali disaggregato per paese di residenza. L'attività di conteggio è resa necessario dall'indisponibilità di informazioni amministrative sui flussi fisici dei viaggiatori con la copertura e la tempestività richiesta. Le interviste, di tipo face to face, forniscono la stima della spesa ed un insieme di attributi che consentono la sua disaggregazione e qualificazione. Sono effettuate mediante un questionario strutturato somministrato ad un

⁷⁰ Testo originale tratto dalla metodologia dell'indagine della Banca d'Italia scaricabile dal sito http://www.bancaditalia.it/statistiche/rapp_estero/altre_stat/turismo-int.

campione casuale di viaggiatori, intervistati in coincidenza del termine del soggiorno all'estero. Tale tecnica comporta minori difficoltà nel ricordo delle spese sostenute da parte del viaggiatore rispetto, ad esempio, alle indagini telefoniche condotte un certo tempo dopo l'effettuazione del viaggio. Il questionario è unico per tutti i punti di frontiera. Le principali informazioni - con vari livelli di dettaglio - richieste al viaggiatore intervistato riguardano:

1. Sesso, età e professione
2. Residenza
3. Mezzo di trasporto utilizzato (con eventuale dettaglio della compagnia aerea o navale utilizzata)
4. Motivo del viaggio (se "vacanza", il tipo di vacanza)
5. Luogo visitato (stato estero per i residenti in Italia, comune italiano per i residenti all'estero)
6. Numero di notti trascorse durante il viaggio
7. Tipo di struttura ricettiva utilizzata
8. Organizzazione del viaggio (inclusive o non inclusive)
9. Spesa complessiva, disaggregata per tipo di prodotto acquistato (trasporto, alloggio, ristoranti, acquisti nei negozi e altri servizi)
10. Mezzo di pagamento
11. Valutazione (gradimento) di vari aspetti del luogo visitato

Nel 2008 sono state effettuate circa 145.000 interviste annue, pari a circa all'1,1 per mille dei viaggiatori italiani e stranieri che attraversano le frontiere del paese e circa 1.550.000 conteggi qualificati di viaggiatori. Il campione è stratificato secondo variabili differenti per ciascun tipo di frontiera.

ISTAT

Cfr. <http://www.istat.it/it/archivio/53486>

10.2 Interviste

Traccia intervista PCO e meeting planner

1. *Che tipo di eventi organizza la sua azienda (congressi, Incentive, eventi)?*
2. *Potrebbe indicarmi come è costituito il suo staff? La struttura, le funzioni (che manager ci sono)? Quali sono i servizi che esternalizza nella sua attività? Quali invece sono realizzati all'interno della sua società?*

3. *Che dimensioni ha la sua azienda (n° di impiegati, volume di affari)*
4. *Quanti eventi organizza durante l’anno e che partecipazione hanno (num. min e max di partecipanti)?*
5. *C’è un’alta e una bassa stagione per il turismo MICE? Quale?*
6. *Quali sono le difficoltà che si incontrano in Italia nell’organizzazione di un evento MICE?*
7. *I vostri interlocutori sono più enti pubblici o privati? Quali sono le difficoltà che incontrate con l’uno e con l’altro?*
8. *Quale è la città o la location perfetta per organizzare un evento MICE? Che caratteristiche deve possedere?*
9. *Secondo lei qual è la città, a livello internazionale, che più si presta per un evento MICE? Come valuta invece la città di Milano? Quali i punti critici?*
10. *Cosa ne pensa dei Convention Bureau: è un interlocutore utile al PCO? Come e con quali mezzi potrebbe essere un facilitatore nelle relazioni organizzatore-destinazione?*
11. *Cosa ne pensa di EXPO 2015 e delle ricadute che avrà sulla città di Milano e sul territorio italiano.*
12. *Secondo lei EXPO 2015 può essere un’opportunità per la sua attività? In che modo?*
13. *Quale sono le caratteristiche vincenti di un organizzatore?*
14. *Che margini deve realizzare un’azienda affinché possa rimanere sul mercato?*

Intervista per gli uffici convegni delle Università

1. *Quante persone lavorano nel suo ufficio in modo stabile? Nei periodi con maggior carico di lavoro (sotto evento, durante periodi con sovrapposizioni di più eventi) disponete di personale extra(es hostess, manodopera non specializzata, fornitori)?*
2. *Quanti eventi organizzate annualmente? Quale è il budget di cui disponete per ogni convegno (valori da ... a...)?*
3. *Potrebbe indicarmi come è costituito il suo staff(mansioni, ruoli)? Fate anche attività di ufficio stampa o è qualcosa di indipendente che chiamate quando avete necessità? E nel caso della comunicazione avete dei fornitori esterni (grafici, agenzie di comunicazione, allestimento), sono servizi gestiti diretta-*

mente all’interno dell’ateneo o ve ne occupate direttamente voi all’interno dell’ufficio? Quali sono i servizi che esternalizza nella sua attività?

4. *Che tipo di attività svolgete (congressi/convegni/conferenze universitarie, Congressi/convegni/conferenze di terzi che decidono di fare il loro evento in università?
Fate anche eventi diversi rispetto a convegni o congressi? Quali e quanti eventi organizzate in un anno?*
5. *Rispetto alla data di svolgimento del convegno/conferenza quanto tempo prima iniziate a organizzare?*
6. *Mediamente che partecipazione hanno gli eventi che organizza (min max)? quale è il convegno/evento più grande che organizzate durante l’anno(num. di persone, budget tempo di realizzazione)?*
7. *Solitamente disponete di sponsor/partner? In che misura intervengono nel budget (percentuale)?*
8. *Ci sono periodi nell’anno in cui ci sono più convegni e altri in cui ve ne sono di meno? Quando?*
9. *Quali sono le difficoltà che incontrate nell’organizzazione di un evento?*
10. *Alle iniziative che organizzate partecipano anche persone esterne all’università (cittadini, turisti, gente del settore, appassionati e cultori della disciplina)? Oppure il vostro bacino d’utenza è unicamente quello di esperti e studenti all’interno della sua università? O al contrario sono eventi che comunicate anche all’esterno dell’università?*
11. *Le sale dell’università vengono concesse gratuitamente se il convegno/conferenza è interno?*
12. *Nel caso in cui organizzate un convegno/conferenza in partnership con altre università, come vi dividete il lavoro?*
13. *Organizzate iniziative anche per clienti esterni? Ritiene che l’ufficio convegni di un’università come la sua possa offrire servizi di organizzazione nei confronti di clienti privati? Se sì quali sarebbero gli ostacoli? Come raggiungerebbe il target?*
14. *Cosa migliorerebbe o cambierebbe nella sua attività (diversa organizzazione del lavoro, esternalizzare alcune attività o viceversa, idee per il futuro, cosa manca)?*
15. *Relativamente alla città in cui risiede il suo ateneo, quali sono le difficoltà che incontrate nell’organizzare un convegno (trasporti aereo-treno, strutture al-*



berghiere, difficoltà nel coinvolgere gli enti pubblici)? Che tipo di turismo offre la città in cui risiede la sua università?