Destination management per il turismo degli eventi aggregativi

di Francesco di Cesare*

In una competizione sempre più priva di confini tra le mete turistiche mondiali, l'applicazione del *destination management* diventa fondamentale perché le mete stesse riescano a valorizzare i propri fattori d'attrattiva, le proprie risorse, le proprie valenze.

Parlando di turismo il riferimento va subito ad un prodotto di tipo composito, che come tale si configura con l'apporto combinato di beni e servizi in una logica di sistema. Ma è proprio il concetto di sistema che si pone come centrale perché l'offerta complessiva appaia coerente, omogenea, chiara nella percezione e valutazione che precedono l'acquisto.

Evidentemente la competizione tra destinazioni turistiche, sebbene trasversale, si caratterizza in maniera stringente quando, sulla base della motivazione, si distingue tra tipologie di turismo. In questo breve intervento si porrà l'accento su quello che definiamo "turismo degli eventi aggregativi", il turismo, cioè, indotto da eventi che per caratteristiche richiamano partecipanti da differenti provenienze geografiche. Come vedremo più avanti, è possibile ricondurre all'insieme citato il turismo congressuale, il fieristico, i raduni e i grandi eventi.

Per tutto il settore, anche se nati con specifico riferimento al congressuale, le strutture deputate a promuovere e gestire l'*incoming* sono i *convention bureaux*. Ad essi si dedicherà la seconda parte dell'intervento mirando a chiarirne l'imprescindibilità della loro costituzione per tutte le mete (città, regioni,

* Ricercatore e consulente *free lance*, collabora, fra gli altri, con il Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale dell'Università di Venezia e con il Consorzio Venezia Ricerche.

Paesi, …) che vogliono operare con successo nel turismo degli eventi aggregativi.

Un breve riferimento finale andrà al Giubileo del 2000, un evento di risonanza mondiale che per problematiche ed opportunità sta coinvolgendo e muovendo interessi pubblici e privati e che pone in primo piano, per Roma e tutta l'Italia, questioni di gestione dell'*incoming*.

1. Il turismo degli eventi aggregativi

La necessità, o l'opportunità, ravvisata di tracciare i confini di un nuovo insieme prende le mosse dal riconoscimento di alcuni importanti tratti comuni appartenenti a più situazioni, a più tipologie di eventi che ne suggeriscono, a certi livelli, una trattazione congiunta.

È turismo degli eventi aggregativi il turismo legato ad occasioni particolari, appuntamenti fissi che si ripetono con una determinata frequenza o occasioni uniche, ma in ogni caso con una precisa collocazione geografica e temporale, e in relazione alle quali si sposta un certo numero di persone con diversa provenienza. È quindi un turismo che potremmo definire "trainato", proprio perché al seguito dell'evento oggetto di interesse.

Sulla base di questa prima definizione è possibile individuare alcuni principali segmenti del turismo degli eventi aggregativi:

- i congressi;
- le manifestazioni fieristiche;
- i raduni sportivi, politici, religiosi;

Ma a questi è già possibile aggiungere subito appuntamenti particolarmente rilevanti, rappresentati da un incontro o una rassegna sportiva di prestigio (le Olimpiadi, la finale di una coppa europea di calcio, i campionati mondiali di qualsivoglia disciplina), un'importante mostra di arti figurative, un grande concerto (si pensi, ad esempio, alle persone che affrontano trasferte anche notevoli per assistere all'esibizione di una *rockstar* internazionale, al tradizionale Concerto di Capodanno a Vienna o ad un'opera allestita all'Arena di Verona), tutti appartenenti alla quarta componente definibile "grandi eventi".

Come già anticipato nella definizione, è evidente che denominatore comune dei segmenti inseriti nell'aggregazione è la motivazione alla base del viaggio: la volontà, l'esigenza, di partecipare o assistere ad un determinato evento. A questo punto sorge l'esigenza di chiarire le differenze fra turismo

degli eventi aggregativi e *turismo d'affari*. Per alcuni vi è sovrapposizione, per altri le distanze sono notevoli, tali da giustificare l'opportunità di tenere distinte le due aggregazioni.

Per chiarire quest'aspetto, particolarmente importante, conviene ricordare i quattro segmenti tradizionalmente riuniti nel turismo d'affari: i congressi, le manifestazioni fieristiche, i viaggi di lavoro in senso stretto [1], i viaggi *incentive* [2].

È immediato costatare come le prime due voci siano inserite anche nell'elenco degli eventi aggregativi, e in esso, come si dirà anche più avanti, rivestono il ruolo di tasselli principali. Ciò può essere già sufficiente a testimoniare la parziale sovrapposizione dei due insiemi. Quel che più importa, però, è evidenziare la non coincidenza tra essi, né tanto meno l'inclusione del primo nel secondo o viceversa.

In questo caso è necessario richiamare alcuni caratteri relativi ai singoli segmenti fatti rientrare nelle due aggregazioni in esame (turismo degli eventi aggregativi e turismo d'affari). In primo luogo, ancora una volta, la *motivazione*: per tutta una serie di eventi (raduni religiosi, un certo numero di raduni sportivi, concerti, festival, …) la partecipazione è quasi sempre slegata da interessi o obblighi di lavoro ma deriva da semplici interessi o *hobbies* personali, divenendo quindi nella sostanza occasione di svago, non certo ascrivibili al turismo d'affari.

Altro carattere discriminante l'*occasionalità*/*abitudinarietà*: non è possibile includere i viaggi di lavoro in senso stretto tra gli eventi aggregativi, anche quando si tratta di partecipare ad affollate riunioni fuori sede, proprio per via della routinarietà di queste trasferte. Caso più complicato da decifrare è quello dei viaggi *incentive*, a prima vista inseribili in entrambi gli insiemi; ad un più attento esame, però, può essere esclusa l'appartenenza agli eventi ag-

[1] Per viaggi di lavoro in senso stretto sono da intendere tutti gli spostamenti dettati da esigenze di lavoro, per così dire, ordinarie. Esigenze operative possono imporre viaggi, trasferte, anche frequenti, per visitare i propri clienti, fornitori, concorrenti o per partecipare a riunioni fuori sede; anticipiamo subito che, anche quando lo scopo del viaggio è la partecipazione ad incontri (non importa il numero dei partecipanti) non ci sono gli estremi per considerarlo turismo degli eventi aggregativi.

[2] I viaggi *incentive* sono i viaggi proposti come premio all'interno di un piano di incentivazione o utilizzati, a volte, per aumentare la motivazione quando si associano ad essi corsi di aggiornamento, giornate di formazione e così via. Rappresentano un segmento particolarmente vicino al congressuale, proprio perché spesso uno o più incontri vengono organizzati durante una trasferta *incentive* (il riferimento è, in particolare, alle aziende e alle loro *conventions*). Verrebbe però commesso un errore nel considerarli un unico segmento, avendo ciascuno la propria domanda di riferimento, i propri modelli, i propri operatori.

gregativi sia nel caso si tratti di viaggi premio concessi al singolo (viene meno proprio il carattere "aggregativo") sia nel caso di vere trasferte di gruppo organizzate, ad esempio, dall'azienda che reputa più motivante tenere la propria *convention* all'estero (è uno stesso gruppo di persone, già esistente in un altro ambiente di riferimento, che si sposta in blocco: è un tipo di turismo più vicino a quello dei viaggi organizzati).

Va notato che tutto quanto richiamato è riferito alla domanda, diretta o indiretta che sia. Ma anche i caratteri dell'offerta così come le configurazioni dei processi produttivi contribuiscono a tenere distinti i due insiemi. È pur vero, però, che questa seconda ottica di indagine è più utile per distinguere i singoli segmenti all'interno dell'insieme e, comunque, meno efficace, meno evidente, rispetto a quella che si richiama alla domanda, nel connotare le due aggregazioni.

Tornando agli eventi aggregativi, è opportuno evidenziare come al proprio interno alcuni di essi assumano un'importanza, un peso maggiori rispetto agli altri e meritino, pertanto, di essere più attentamente approfonditi. Il riferimento è al settore congressuale e a quello fieristico, per troppo tempo impropriamente racchiusi in un unico "settore espositivo-congressuale" là dove, invece, l'importanza delle differenze non è seconda all'esistenza di comuni denominatori. Soffermarsi su alcune caratteristiche di base di questi due settori significa tracciare buona parte del quadro della domanda di riferimento del turismo degli eventi aggregativi.

Il *turismo congressuale* appare oggi come uno dei segmenti turistici di maggiore rilevanza, per dimensione, indotto, numero e tipologie di operatori coinvolti, opportunità di ulteriori sviluppi. Il turismo è congressuale quando deriva dalla partecipazione, in prima persona o solo come accompagnatore, ad un evento congressuale. Per evento congressuale, poi, è bene tenere presente che vanno intese tutta una serie di tipologie di riunioni con caratteristiche ed obiettivi precisi che, nel linguaggio comune, vengono indistintamente indicati come "congresso" [3] ma che sottintendono differenze, a volte nette, in termini di strategie e *management*.

[3] È possibile dividere l'insieme degli eventi congressuali in due sottogruppi sulla base dell'importanza rivestita all'interno del mercato congressuale e del numero medio di partecipanti.

Del primo gruppo (eventi più rilevanti per il mercato, numero medio di partecipanti solitamente elevato) fanno parte il congresso in senso stretto, il convegno, la conferenza e la *convention*; tra di essi si distinguono per la periodicità di convocazione,l'occasionalità/sistematicità dell'organizzazione, l'obiettivo che ci si pone di raggiungere e il target di partecipanti. Del secondo gruppo (eventi, per così dire, minori, partecipanti solitamente inferiori a cento) fanno parte il seminario, il simposio, il *workshop* e la tavola rotonda; si distinguono per l'argomento trattato, l'obiettivo che ci si pone di raggiungere, l'essere aperti o meno al pubblico.

La definizione della domanda di turismo congressuale parte dalla constatazione dell'ormai imprescindibile esigenza di "comunicare" manifesta in qualsiasi settore di attività e dall'importanza che lo strumento congresso (da qui in avanti nel senso generico del termine) assume allo scopo. Da qui la difficoltà nell'individuare un bacino di domanda di riferimento: i vari obiettivi alla base dell'organizzazione di qualsivoglia tipo di congresso o riunione rendono palese come numerosissimi possano essere i potenziali soggetti promotori. Nel manifestare la propria domanda essi impattano sul mercato in maniera differente secondo il modo di procedere di volta in volta prescelto. Le esigenze di base sono rappresentate da:

- un "contenitore" (il luogo che ospiterà il congresso) in possesso di determinate caratteristiche in termini di capienza massima, numero di sale, dotazioni tecniche, che rispondano ai requisiti imposti dalla realizzabilità dell'evento;
- l'organizzazione tecnica dell'evento (dall'attività di *mailing* agli allestimenti interni, dall'interpretariato alle pubbliche relazioni, …)
- la gestione delle problematiche ad esso associate (le trasferte e la sistemazione in albergo dei partecipanti, il *catering*, gli eventuali "programmi sociali" e "programma accompagnatori", …).

Sebbene clienti non diretti dei vari attori dell'offerta, gli utilizzatori finali del prodotto sono i congressisti. Così come varie sono le categorie dei promotori, altrettanto può essere detto dei congressisti. Da qui l'impossibilità di tracciarne un profilo univocamente valido; qualunque generalizzazione indurrebbe in errore. Basti pensare alle differenti situazioni indagabili al variare del tema e degli obiettivi dell'evento, del promotore dello stesso, della motivazione alla base della partecipazione. Proprio con riferimento alla diversità di situazioni, però, va sottolineata l'esigenza di avere sempre chiaro il quadro di chi siano gli utilizzatori del prodotto e, così, nella progettazione e gestione dell'evento, tener conto della percezione e della soddisfazione degli utenti finali. Tra i principali tratti comuni alle abitudini d'acquisto dei partecipanti ai congressi è comunque utile evidenziare i seguenti:

- la spesa media giornaliera, più che rilevante non solo da superare notevolmente il dato relativo a chi viaggia a scopo ricreativo ma da piazzarsi anche ai più alti livelli tra le varie tipologie di turismo d'affari;
- i mezzi scelti per gli spostamenti, preferendo in assoluto l'aereo o il mezzo privato in relazione, ovviamente, alla distanza da coprire per raggiungere la località;

- la scelta della struttura ricettiva, che cade in modo prevalente su strutture di tipo alberghiero e in particolare, tra quest'ultime, su quelle di categoria elevata;
- l'abitudine a prolungare il soggiorno nella città che ospita il congresso oltre la durata dei lavori a scopo professionale, culturale o di svago.

L'altro segmento portante dell'aggregazione in esame è rappresentato dalle *manifestazioni fieristiche*. Così come per i congressi, i movimenti, gli spostamenti associati a numerosissimi appuntamenti espositivi nazionali ed internazionali connotano un vero e proprio turismo fieristico (usiamo questa dizione, piuttosto inusuale, per contrapposizione, o parallelo, rispetto al turismo congressuale). Anche in questo caso, quindi, assistiamo ad un turismo "trainato" da un particolare evento che motiva numerose persone ad affrontare trasferte.

Le caratteristiche, la dimensione, l'indotto dipendono naturalmente dalla varietà di forme con la quale le manifestazioni fieristiche di fatto si presentano [4]. Ciò premesso è evidente come la domanda di servizi fieristici possa essere espressa un po' da tutti gli operatori economici, domanda a volte veicolata dalle singole associazioni di categoria che diventano promotori, quando non direttamente organizzatori, di un'esposizione. Il bacino di domanda, poi, si allarga notevolmente se prendiamo in esame anche le fiere aperte al pubblico generico, quindi non operatori ma semplici persone interessate o incuriosite.

Anche nel segmento fieristico, come nel congressuale, le esigenze di base per l'erogazione del servizio sono rappresentate da:

- un "contenitore", in questo caso un'area sufficientemente grande (il quartiere fieristico) pronta ad ospitare uno o più eventi in contemporanea, e che si caratterizzi per una buona dotazione di infrastrutture, servizi di base e comoda accessibilità;
- l'organizzazione tecnica dell'evento (dal noleggio degli spazi, quando non di proprietà, agli allestimenti generali, dalla vendita degli *stands* agli espositori alla promozione della manifestazione stessa, all'assistenza agli operatori durante la manifestazione);

[4] Tra le possibili classificazioni, dicotomiche o meno, tra tipologie di manifestazioni fieristiche, quelle che più possono impattare sulla rilevanza del flusso turistico ad esse associato sono: generiche/specializzate, in relazione alla configurazione della gamma dei prodotti trattati; destinate al pubblico generico/destinate esclusivamente agli operatori; locali/nazionali/internazionali in relazione alla provenienza dei partecipanti, sia espositori che visitatori.

- la gestione delle problematiche ad esso associate (anche in questo caso soprattutto la facilitazione e assistenza per le trasferte e la sistemazione in albergo degli operatori).

Nel caso degli espositori, ma anche con riferimento ai visitatori, si tratta sia di clienti non utilizzatori (e, quindi, viceversa) che di clienti utilizzatori, acquirenti del servizio e fruitori dello stesso. Anche se esigenze di contenimento dei costi o di eccessivi impegni di lavoro stanno continuamente spingendo verso una riduzione sia della frequenza di partecipazione alle fiere (attraverso una più rigida selezione degli appuntamenti cui aderire) che della durata media delle stesse, sono molti gli operatori che affrontano trasferte fuori sede alimentando un mercato turistico rilevante. A ciò contribuiscono in modo differente gli espositori e i visitatori: i primi, meno numerosi dei secondi, danno luogo ad una permanenza media, nella città che ospita la fiera, superiore a quella dei visitatori perché tenuti ad essere presenti per tutta la durata della manifestazione; i visitatori, invece, che singolarmente possono e tendono a trattenersi meno per le loro esigenze, contribuiscono all'indotto in maniera rilevante in virtù della loro numerosità.

Come componente del turismo d'affari, oltre che di quello degli eventi aggregativi, il turismo fieristico presenta caratteristiche simili a quelle già esaminate per il congressuale: elevata spesa media giornaliera, netta preferenza per le strutture alberghiere di qualità medio-alta, generazione di una domanda di turismo derivata da parte di chi decide di accompagnare, nella trasferta, i diretti interessati all'evento.

Il turismo degli eventi aggregativi, però, come detto all'inizio, si compone di altri tasselli che, se pur meno rilevanti o meno presi in esame, sono determinanti all'interno dell'insieme. Sono quelli che, in un certo verso, mostrano le differenze del turismo degli eventi aggregativi rispetto a quello d'affari, potendo considerare le motivazioni che spingono ad organizzare o a partecipare ad una fiera o ad un congresso, quasi sempre legate a ragioni di lavoro. Tocchiamo inoltre un turismo che, sebbene presenti i connotati di base per essere considerato parte degli eventi aggregativi, può differire in più tratti rispetto a quello congressuale o a quello fieristico.

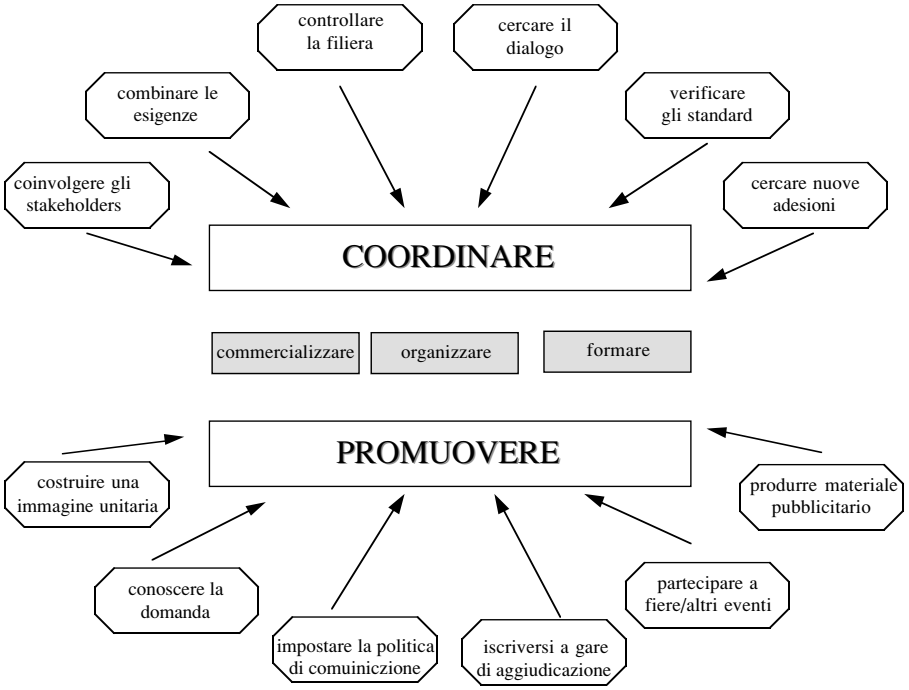
Particolare importanza, in questo quadro, assumono i *raduni*/*meeting politici, religiosi, sportivi*. Anche in questo caso la terminologia si presta ad una serie di equivoci, dal momento che sia la parola "raduno" che "*meeting*" vengono spesso utilizzate in più accezioni o, meglio, in modo generico. Per tentare di circoscrivere la zona d'ombra attorno al loro significato, intendiamo per raduno o *meeting* un contesto aggregativo particolarmente ampio quanto

a partecipazione, la cui adesione nasce da una volontà legata più a interessi e passioni personali che di lavoro e, pertanto, viene vissuta in maniera più spontanea, meno guidata (potremmo affermare che in questi casi la domanda risponde ad una logica *push* – "decido di mia iniziativa di partecipare" – che ad una *pull* – "sono stato invitato a partecipare"). Sotto questa accezione, il raduno politico non coincide con il congresso degli iscritti ad un partito ma, piuttosto, con la presentazione di un nuovo movimento; un raduno religioso è, ad esempio, l'incontro biennale del Papa con i giovani di tutto il mondo; al raduno sportivo sono facilmente avvicinabili i vari appuntamenti dei Giochi della Gioventù, meno i grandi appuntamenti come le Olimpiadi divenendo dominante la dimensione "lavoro" rispetto a quella di "*hobby*/interesse personale".

In questi casi si genera una forma di turismo in cui è senz'altro prevalente la figura del cliente utilizzatore. Alcune caratteristiche variano sensibilmente rispetto a quelle esaminate per le precedenti componenti:

- la spesa media giornaliera è in linea con quella del turismo ricreativo;
- nella scelta delle strutture ricettive, gli alberghi di fascia alta/medio-alta lasciano il passo a quelli di fascia media/medio-bassa e alle strutture extralberghiere;
- viene meno la tendenza a prolungare il soggiorno per scopi vari perché la stessa partecipazione all'evento si configura, nella mente del turista, come tempo libero, occasione di svago.

Per completare un quadro di base del turismo degli eventi aggregativi è opportuno soffermarci almeno su un ultimo segmento, rappresentato dai *grandi eventi*. Il riferimento è ad importanti appuntamenti culturali, di spettacolo, sportivi di rilevanza mondiale in relazione ai quali si spostano, per partecipare come spettatori, moltissime persone. Il turismo che ne deriva non è dissimile, per molti versi, da quello legato alla partecipazione ai raduni. Va detto, però, che in questo caso il bacino di domanda è particolarmente eterogeneo, e questa differenza si riflette, poi, nei comportamenti e nelle scelte d'acquisto. A seconda se il grande evento in questione sia un incontro sportivo o una mostra d'arte, un concerto *rock* o una prima di un importante Teatro dell'Opera, il pubblico potrà essere formato prevalentemente da giovanissimi o adulti, motivati da spiccata curiosità o spinti da consolidati interessi. Ecco perché, trattandosi sempre di clienti utilizzatori che affrontano, quindi, in prima persona le spese relative alla trasferta, diventa un po' riduttivo, e senz'altro inesatto, tratteggiare un profilo medio di un turista in un insieme così eterogeneo. Da ultimo, nel quadro dell'offerta che risponde a questo tipo



di domanda, è importante ricordare l'inserimento dei *tour operators* che, come iniziativa imprenditoriale, non legata quindi agli organizzatori dell'evento, propongono dei pacchetti completi semplificando all'utente l'organizzazione della trasferta ma influenzandone inevitabilmente le principali scelte.

Proprio nell'insieme dei grandi eventi è sicuramente inseribile il Giubileo del 2000 che per importanza, risonanza e durata pone problemi non indifferenti ai principali decisori, tema sul quale torneremo nella terza sezione.

2. I convention bureaux: l'attività, gli obiettivi, i livelli, le regole

Le potenzialità che la singola destinazione è in grado di esprimere e far valere sul mercato internazionale della domanda rischiano di non produrre i risultati sperati se non ottimizzate, valorizzate e comunicate attraverso un intervento di organizzazione del sistema complessivo di offerta. L'attività di *destination management* va, quindi, programmata ed affidata ad un soggetto autorizzato a, e capace di, rappresentare tutto o gran parte del sistema stesso.

Il quadro maturato impone un intervento concertato da parte degli attori

interessati, intervento che mira a porre all'attenzione della domanda non solo le singole *expertise* e le caratteristiche dei vari impianti, ma tutto l'insieme delle attività e dei fattori di attrattiva che caratterizzano la località. Ci aiuta, nell'esplicare questo aspetto, il concetto di Sistema Locale di Offerta Turistica (S.L.O.T.)[5]: "un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizzi le risorse e la cultura locali". L'accento va sulla qualità, nei suoi aspetti di efficacia ed efficienza nell'organizzazione e gestione dei prodotti, del sistema nel suo complesso e sull'impostazione strategica e visione manageriale che devono guidare il sistema stesso. Tutto l'insieme di obiettivi che all'interno di un quadro del genere è possibile prefiggersi va calibrato nel tentativo di costruire un vantaggio consolidato e mantenibile nel lungo periodo. È evidente che, strumentali ad una simile ricerca, è fondamentale avere e diffondere una visione condivisa circa l'idea, il prodotto, la *mission* (il cosa) e gli strumenti, il processo produttivo per raggiungere i primi (il come).

Come nel turismo in generale gli enti di governo preposti e alcune rappresentanze di privati cercano in apposite strutture una via efficace alla promozione di insieme nel turismo degli eventi aggregativi il modello consolidato è quello del *Convention Bureau*. È da intendere per esso una struttura operativa, molto spesso a capitale misto pubblico-privato, con il preciso intento di coordinare l'offerta congressuale locale, rafforzandone l'immagine e la professionalità e promuovendola in modo efficace. Alcuni aspetti vanno enfatizzati e commentati. Partiamo dai compiti principali cui deve assolvere una struttura di questo genere.

COORDINARE. La prima *core competence* di un *Convention Bureau* è centrata sull'esigenza di comporre a sistema un'offerta locale formata da prodotti e attori inizialmente, almeno parzialmente, sconnessi. Il bisogno cui si risponde è quello di costruire un'immagine di prodotto unica, capace di trasferire nell'interlocutore (la domanda) l'idea armonica di sistema. Prevedendo, il modello di *Convention Bureau*, un'adesione formale, nei termini da concordare secondo i casi, da parte degli operatori, è necessario che questi ultimi siano convinti, o spinti ad esserlo, dell'opportunità, dei vantaggi derivanti dall'essere parte dell'organizzazione. È qui uno dei compiti fondamentali di chi, soprattutto in fase di nascita, è deputato al coinvolgimento dei pro-

[5] RISPOLI-TAMMA, *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1996, pp. 41-44.

babili soci della struttura: evidenziare e rendere partecipi di una cultura che enfatizzi la necessità di muoversi in maniera concertata, mirando ad un obiettivo comune e alla distribuzione degli interessi derivanti.

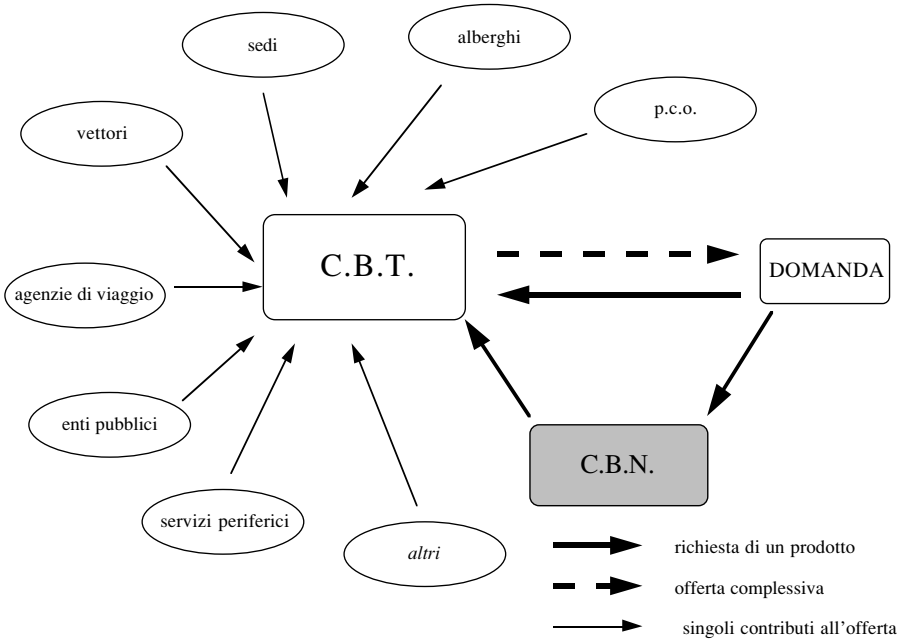
Per cercare il coinvolgimento dei vari attori sarà necessario combinarne le esigenze, per evitare di cadere nell'errore di prevaricare alcuni operatori, o alcune categorie di essi, nella definizione delle linee strategiche e nell'estrinsecarsi delle stesse nelle varie politiche gestionali. Il *Convention Bureau* deve sempre sovrintendere alla distribuzione dei compiti (quindi degli interventi e dei conseguenti vantaggi/profitti) combinando di volta in volta l'azione di alcuni dei propri soci.

Di grande aiuto al raggiungimento e mantenimento di un sistema armonico è la ricerca del dialogo tra le parti in causa: è opportuno che i vari attori siano coscienti della reciproca dipendenza tra essi che rende pressoché inutile iniziative autonome e non coordinate. Il *Convention Bureau* controlla l'intera filiera produttiva coinvolgendo i vari anelli necessari a chiudere il cerchio del processo produttivo.

È fondamentale sottolineare come, in quella che è a tutti gli effetti una struttura che ricorda il modello dell'organizzazione a rete, vada a tutti i costi evitata la presenza di una figura centrale, gravitazionale rispetto a tutti gli altri elementi. Parliamo, quindi, di "rete a-centrata", con relazioni multidirezionali e simultanee per la costruzione di singoli prodotti. Lo stesso *Convention Bureau*, in tutto ciò, deve cercare al meglio di essere una sorta di "mano invisibile", la cui presenza è manifesta solo in alcuni fondamentali passaggi dell'attività.

Ancora relativo al coordinamento dell'offerta è la continua verifica degli standard qualitativi dell'attività e dei prodotti offerti dai singoli operatori: solo un attento controllo sui singoli aspetti, sui singoli contributi può garantire l'eccellenza del sistema.

PROMUOVERE. Altra fondamentale funzione del *Convention Bureau* è la promozione dell'offerta nel mercato, locale, nazionale o mondiale secondo gli obiettivi e delle reali potenzialità. Il coordinamento dei vari attori permette di costruire un'immagine unitaria e di presentarsi, così, all'interlocutore che sempre più ha la necessità di orientarsi nel mercato con il tramite di strutture e organizzazioni che siano garanti dei vari pezzi dell'offerta. Naturalmente l'idea è facilmente comprensibile soprattutto se si pensa ad un'arena competitiva mondiale e ad una domanda che non si pone confini: per un promotore statunitense diventa particolarmente difficile, oltre che rischioso, contattare singolarmente una serie di operatori una volta deciso di localizzare un prossimo congresso a Bruxelles. Molto più semplice e sicuro contattare un'unica



struttura e con essa interloquire a proposito della fattibilità e delle condizioni per l'organizzazione dell'evento.

Al *Convention Bureau* spetterà il raggiungimento di una visibilità forte nel mercato: l'impostazione di una politica di comunicazione, dunque, sarà momento fondamentale della propria attività. Nello specifico si tratterà, ad esempio, di produrre materiale promozionale che presenti il sistema d'offerta raccogliendo ed integrando le informazioni sui singoli operatori; decisiva sarà anche la presenza alle fiere di settore o ad altri importanti eventi dove è garantito il contatto con la domanda potenziale e il confronto con la concorrenza.

Naturalmente la promozione è finalizzata alla vendita, e nel caso del *Convention Bureau* vendere è sinonimo di riuscire ad ospitare un congresso o altro evento. Nel settore in esame ciò comporta contattare i probabili promotori e presentare candidature come sede ospitante: esercitare un'attività di *bidding* che, specie per gli eventi di portata internazionale, si sviluppa con regole e procedure piuttosto precise e rigide.

Altre funzioni, accanto alle due portanti, possono caratterizzare l'attività, e quindi gli obiettivi, di un *Convention Bureau*, in relazione alle scelte di orientamento che la dirigenza e gli interessi coinvolti decidono di compiere. Tra queste è possibile enucleare le seguenti:

COMMERCIALIZZARE: la struttura può riservarsi il compito di interloquire con la domanda non solo a livello informativo ma anche contrattuale, diventando quindi vera controparte del cliente vendendo in prima persona i servizi e, in generale, i prodotti che i vari soci del *Convention Bureau* saranno chiamati a realizzare.

ORGANIZZARE: una volta ottenuta l'aggiudicazione dell'evento, il *Convention Bureau* seleziona alcuni operatori tra i suoi soci, particolarmente adatti per l'occasione, ed affida ad essi l'organizzazione vera e propria: il *Convention Bureau*, infatti, nella sua forma pura, non ha funzioni organizzative. È questa una notazione particolarmente importante che si aggancia allo schema già ricordato della rete a-centrata per poter riconoscere nel mercato quali strutture operino realmente come *Convention Bureaux* e quali, invece, nascondono sotto falsa etichetta l'operare di un solo attore. Nonostante ciò, non è escluso che nella realtà si incontrino casi in cui la struttura ha in se risorse e capacità per intervenire nel processo produttivo e, sulla base di calcoli di convenienza non solo economica, si adoperi in tal senso.

FORMARE: sia nei confronti degli operatori soci che nei confronti di esterni o di nuove risorse umane l'attività di formazione dovrebbe caratterizzare l'attività del *Convention Bureau*, con gli evidenti benefici che derivano da una maggiore e diffusa competenza con la realtà e gli strumenti del settore.

Appare opportuno, a questo punto, porre l'attenzione su un aspetto particolarmente importante: l'ambito territoriale di rappresentanza di un *Convention Bureau*. Abbiamo infatti sempre parlato di offerta locale senza entrare nello specifico. Il riferimento al locale ammette una certa discrezionalità nell'interpretazione, ma nella geografia mondiale di queste strutture è possibile distinguere tra:

Convention Bureaux Nazionali (C.B.N.).
Convention Bureaux Territoriali (C.B.T.).

Nel primo caso è evidente quale sia l'area di riferimento. Nel secondo è possibile imbattersi in strutture rappresentanti una città (Promotrieste, Barcelona Convention Bureau), una regione (Convention Bureau della Toscana) o un comprensorio variamente definito (Convention Bureau della Riviera di Romagna, Greater Glasgow & Clyde Valley Convention Bureau).

Sia sul piano degli obiettivi che su quello delle attività le differenze tra C.B.T. e C.B.N. non sono particolarmente marcate, se non per il livello, il raggio e l'ottica d'azione. Il C.B.N. svolge nei confronti della domanda mondiale una funzione di indirizzo realizzata attraverso la proposta di un *range*

di alternative che, per una serie di caratteristiche, possono essere ritenute più o meno adeguate dalla domanda in relazione alle specifiche esigenze. La promozione delle singole località non può essere così spinta come attraverso l'intervento diretto del C.B.T., ed è anche per questo che, spesso, nelle fiere di settore è possibile verificare la partecipazione del C.B.N. e di più C.B.T. ad esso collegati.

Al C.B.N. andrebbe riconosciuta una funzione di *Authority* rispetto all'attività dei vari C.B.T.; specularmente è suo compito aiutare e sostenere le strutture territoriali nel miglioramento delle dotazioni e dei servizi attraverso contributi agli investimenti, attività di formazione, *lobbying* a livello nazionale.

I C.B.T. trovano nel C.B.N. un riferimento importante e un tramite riconosciuto dal mercato per rivolgersi con maggiori credenziali alla domanda mondiale. Nello specifico può accadere che il singolo promotore si rivolga al C.B.N. per vagliare alcune alternative e, operata la scelta, il C.B.N. contatti il C.B.T. competente affidandogli la commessa e la responsabilità di garantire il successo dell'organizzazione. Naturalmente può anche accadere che il promotore contatti direttamente il C.B.T. o che il C.B.N. si occupi direttamente della distribuzione delle mansioni, come avviene per i grandi eventi che coinvolgono l'intero territorio nazionale.

La contemporanea presenza dei due livelli di *Convention Bureau* non è vincolante: si assiste alla presenza e, spesso, al successo di uno o più C.B.T. in assenza di un C.B.N.; possibile, ma meno efficace e produttiva, l'esistenza di un C.B.N. non affiancata da C.B.T.

Naturalmente la realtà si discosta sempre dalle indicazioni teoriche, spesso con risultati negativi o, comunque, parziali come accade in Italia dove la creazione e l'attività dei *Convention Bureaux* è sicuramente in ritardo rispetto ad altri Paesi. Il recupero del *gap*, però, dovrà essere giocoforza immediato, pena la perdita di competitività che, nel settore degli eventi aggregativi, si è staccata da un'eccessiva dipendenza dai fattori naturali d'attrattiva che hanno concesso in particolare all'Italia di godere di una rendita di posizione ormai in forte pericolo.

3. L'organizzazione dell'*incoming* per il Giubileo del 2000

Chiudiamo l'intervento con alcune considerazioni relative all'organizzazione dei fattori produttivi necessaria per affrontare la dimensione turistica indotta dalle celebrazioni per il Giubileo di fine millennio.

Come noto, da più tempo si spendono parole nel cercare di stimare l'im-

patto dell'evento, abbozzando cifre che, poste a confronto, individuano un *range* di possibilità talmente ampio da rendere poco credibile qualsiasi impianto metodologico di previsione. Non è d'altronde proponibile neanche un confronto con i precedenti anni giubilari considerata la differente rilevanza attribuibile a quello di fine millennio. Al di là delle singole dichiarazioni, comunque, non è così difficile convincersi che, considerata la portata del richiamo dell'evento, i numeri ad esso associati saranno comunque elevatissimi.

Come è noto, le considerazioni del Santo Padre contenute in "*Tertio Millennio Adveniente*" parlano di un anno santo celebrabile prima di tutto in Terra Santa, successivamente a Roma e, comunque, in tutte le diocesi. A differenza dei precedenti, quindi, l'organizzazione delle celebrazioni non è affidata solo a Roma, non più unica meta dei pellegrinaggi. Nonostante ciò è ipotizzabile che la città resti la destinazione finale privilegiata da chi programmerà ed effettuerà un pellegrinaggio durante il 2000.

Si pone naturalmente un problema di governo dei flussi, da considerare aggiuntivi rispetto a quelli "tradizionali" o, comunque, non indotti da uno specifico evento e, soprattutto, afferenti a tutto un anno e non ad un più ristretto arco di tempo come solitamente accade per altre tipologie di evento. L'ottica di osservazione deve quindi essere duplice, ponendo attenzione al fenomeno a sé stante e all'effetto combinato con il flusso turistico già definito tradizionale. Tra i problemi principali, quello della concentrazione stagionale: se è vero che, come si dirà anche più avanti, tra i vincoli forti compare quello della capacità ricettiva totale, è altrettanto evidente la maggiore influenza dello stesso nella stagione estiva quando si registrano i picchi più alti degli arrivi e delle presenze. Da qui alcune proposte da parte della stessa Santa Sede, ancora al vaglio, di "interrompere" le celebrazioni nei mesi estivi nel tentativo di limitare il volume degli arrivi in quel periodo.

Quali che siano i singoli accorgimenti o espedienti per cercare di superare alcuni ostacoli, la questione fondamentale è tutta nella capacità di organizzare, a livello centrale, la gestione dell'*incoming* attraverso strutture, organismi, comitati ma soprattutto con una pianificazione strategica che contempli e colleghi tutti gli aspetti, evitando di affidare al caso o all'improvvisazione gli interventi.

Pur non potendo parlare in questo caso di un *convention bureau*, il ruolo che le principali organizzazioni civili ed ecclesiastiche sono chiamate a ricoprire è del tutto assimilabile a quello delle strutture precedentemente analizzate. Ad essi spetta, infatti, il compito fondamentale di coordinare i fattori produttivi locali mirando al miglioramento del sistema complessivo d'offerta.

Evidentemente l'azione andrà a concretizzarsi in analisi dettagliate del patrimonio esistente e delle relative possibilità/potenzialità, nell'individuazione delle problematiche principali e delle necessità di potenziamento strutture/infrastrutture, adeguamento e rispetto degli standard qualitativi e così via.

Quello che in questo caso è assente, perché non necessaria, è l'attività di promozione della destinazione, se per essa intendiamo Roma o l'Italia nel complesso. Viceversa, un ruolo non indifferente ricopre quella sorta di competizione interna che ha già preso il via tra mete e itinerari alternativi alla capitale.

Se l'approccio al problema, infatti, supera la considerazione di Roma come unica destinazione e pone al centro tutto il sistema Italia, è naturale che gli interessi in gioco si moltiplichino nel tentativo di acquisire quella che appare una straordinaria opportunità di *business* per l'industria turistica. Ma perché il tutto non si risolva in un tentativo selvaggio di spartizione dei vantaggi, e dei problemi, occorre evocare ancora una volta con forza una coerenza strategica centrale di gestione dell'*incoming* che faccia perno sulle molteplici opportunità a valenza turistica (di richiamo anche religioso) che l'Italia offre, per ottimizzare il servizio erogato ai visitatori e contenere l'impatto e, quindi, i problemi.

Come per tutti gli eventi di portata internazionale a grande richiamo, la questione spinosa è il rispetto della "capacità di carico" che la città, la regione, l'area interessata sono in grado di sopportare. È una capacità di carico economica: l'esperienza di fruizione del sistema di servizi da parte del visitatore può risultare decisamente negativa superata una certa soglia di flussi in entrata; è una capacità di carico sociale: l'eccessivo peso delle attività direttamente o indirettamente collegate al turismo può spiazzare l'equilibrio generale del sistema produttivo e non; è una capacità di carico fisico-ambientale: il superaffollamento dell'area può causare danni materiali e all'ambiente. Nono sono soglie oggettivamente insuperabili, ma il loro sorpasso pone problemi e provoca conseguenze sui quali è bene riflettere anticipatamente piuttosto che cercare rimedi di difficile concepimento quando l'effetto è già manifesto.

Nel caso del Giubileo la via principale di rimozione dell'ostacolo è stata giustamente individuata nella creazione di itinerari alternativi che, pur rispettando alcune condizioni di base della motivazione al pellegrinaggio (visita e sosta in luoghi di interesse religioso, almeno un passaggio a Roma e così via) cerchi di distribuire il peso dell'impatto complessivo. Attraverso comitati e coordinamenti con competenze regionali, diocesane o altro sono in fase di costruzione proposte di itinerari più o meno validamente alternativi a

quelli centrati su Roma. Due ci sembrano i problemi fondamentali che a livello centrale debbano essere considerati per portare correttamente a termine un'operazione di *destination management* relativa a questo grande evento.

1. Nella costruzione degli itinerari è necessario saper valutare più aspetti: porre attenzione ai fattori d'attrattiva specifici delle singole località proposte; stimare l'effettiva capacità ricettiva alberghiera ed extralberghiera della zona e considerare il binomio qualità/prezzo relativo alle strutture stesse; riflettere sulle vie d'accesso suggerite, evitando accuratamente congestionamenti in assi e direttive critiche e preferendo, invece, altri tipi di collegamenti/spostamenti (ad esempio, la proposta di usare il trasporto via acqua nel corridoio adriatico da Trieste fino ad Ancona o Pescara evitando così il trasporto su gomma in percorsi, come la statale Romea, già inidonee in condizioni di regolarità del traffico).
2. Se scopo finale del tutto è quello di indirizzare i pellegrinaggi del 2000 in Italia, sarà necessario che le proposte vengano presentate, distribuite e commercializzate con forza in tutti i bacini mondiali di domanda potenziale. È, cioè, fondamentale "catturare" il turista prima della sua partenza convincendolo delle ragioni d'acquisto di un pacchetto. Nel governo dei flussi la partita si gioca sulla riduzione di quella forbice che vede attualmente prevedere di gran lunga il pellegrino "spontaneo" su quello "organizzato". Le proposte dovranno quindi raggiungere chi ha la tendenza a non acquistare pacchetti di viaggio, e la forza delle stesse andrà ricercata nell'economicità, nell'offerta di servizi altrimenti non fruibili, in un itinerario mirato.

Chiudiamo con una considerazione di riepilogo. Per poter affrontare un grande evento, è necessario focalizzarne le caratteristiche principali e attorno ad esse sviluppare un disegno coerente e coordinato. Nel caso del Giubileo del 2000 ci sembra importante richiamare, tra gli altri, i caratteri di grande richiamo internazionale, durata prolungata delle celebrazioni e comportamento d'acquisto e di fruizione dei servizi da parte degli utilizzatori (i pellegrini). Sono, invece, i momenti di

- previsione dei flussi e dell'impatto sul sistema d'offerta;
- censimento, adeguamento e organizzazione della ricettività totale;
- studio e costruzione degli itinerari e delle proposte "chiuse";
- i nodi che appaiono cruciali per portare a termine con successo le operazioni di controllo dei flussi e gestione dell'*incoming* che caratterizzano il *destination management*.