



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di laurea Magistrale in Marketing

Cattedra di Marketing Territoriale

**TURISMO MICE: ANALISI E PROSPETTIVE DEL
SETTORE COME ELEMENTO DI COMPETITIVITA'
TERRITORIALE**

RELATORE:

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATA

Guendalina Stabile

Matricola 677381

CORRELATORE:

Prof. Riccardo Resciniti

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

**TURISMO MICE: ANALISI E PROSPETTIVE DEL SETTORE COME ELEMENTO
DI COMPETITIVITA' TERRITORIALE**

Indice

Introduzione	1
1. I prodotti MICE	3
1.1 Il turismo MICE, il Leisure Tourism ed il nuovo turismo Bleisure	6
1.2 I fattori chiave del turismo MICE.....	9
1.2.1 Hotel.....	9
1.2.2 Le nuove location.....	13
1.2.3 I trend attuali nella scelta delle location.....	14
1.2.4 I trasporti.....	16
1.2.5 Il budget	17
1.2.6 L'esperienza	18
1.2.7 La qualità.....	19
1.2.8 La tecnologia ed i suoi strumenti	21
2. Gli "attori" e la "Catena del Valore" del settore MICE.....	29
2.1 L'assistenza sul territorio: CVBs, DMOs, DMCs, PCOs.....	31
2.1.1 I Convention Bureau (CVBs) e le Destination Management Organization (DMOs)	31
2.1.2 Le Destination Management Companies (DMCs), I Professional Congress Organizers (PCOs) e la relazione tra di essi	34
2.2 Le Istituzioni	37
2.2.1 EFAPCO.....	37
2.2.2 IAPCO.....	37
2.2.3 ICCA.....	38
2.2.4 FederCongressi.....	39
3. MICE e territorio	40
3.1 La Destinazione e la sua immagine	40
3.2 Competitività del territorio	43
3.3 Fattori di influenza della scelta delle destinazioni MICE.....	51
3.4 Conseguenze e vantaggi del turismo MICE per il territorio	53
3.5 MICE e sostenibilità.....	59
4. Il turismo MICE nel mondo	71
4.1 MICE e Mercati Europei.....	73
4.2 MICE ed il nord America	76
4.3 MICE e America Latina.....	79
4.4 MICE e l'Asia Pacifica.....	81
4.5 MICE, Medio-Oriente e Africa	84
5. Il settore MICE in Italia	87
5.1 Le destinazioni Italiane "Core"	93

5.1.1 Milano	94
5.1.2 Roma	98
5.1.3 Firenze	100
5.2 Le Destinazioni emergenti	103
5.2.1 Sicilia	104
5.2.2 Puglia	107
5.2.3 Sardegna.....	109
Conclusioni.....	112
Bibliografia	113
Sitografia	118

Introduzione

Il seguente testo si propone di analizzare un settore specifico dell'industria turistica, quello del turismo M.I.C.E., ovvero quella parte del turismo che identifica i viaggiatori come partecipanti a *meeting*, *incentive*, *conferece* ed *exhibition*. Questo settore è infatti in continua crescita e rappresenta un'opportunità per le destinazioni in quanto turismo di qualità, con alti budget e quindi fonte di reddito per diverse imprese sul territorio. Il turismo congressuale infatti, non solo permette di destagionalizzare i flussi turistici, incrementando la capacità di gestione della domanda, ma finanzia anche le industrie più differenti, stimolando una crescita dell'impiego.

È per questo che verranno analizzati i fattori chiave di questo tipo di turismo come le strutture ricettive, i trasporti, il budget, la qualità, l'esperienza complessiva e la tecnologia. Verranno infatti illustrate le maggiori tendenze in merito alla tecnologia applicata agli eventi così come i nuovi *trend* del settore del turismo MICE, come la ricerca di location non tradizionali e la ricerca della qualità e dell'autenticità di ciò che viene offerto ai partecipanti dai professionisti del settore.

Oltre ad illustrare la lunga catena del valore tipica di questo settore, caratterizzata dal coinvolgimento di una vasta gamma di aree professionali, verranno analizzati i differenti ruoli e posizioni dei professionisti del settore come i *Convention Bureau*, le *Destination Management Organizations*, le *Destination Management Companies* ed i *Professional Congress Organizers*.

È proprio attraverso la cooperazione di questi professionisti con i fornitori ed il settore pubblico, che il turismo MICE può diventare una leva strategica unica per una destinazione, per diventare o rimanere competitiva nel mercato. Il turismo MICE è un'opportunità per i territori per creare valore, sviluppare il settore turistico, stimolare la spinta imprenditoriale, incrementare l'occupazione e rafforzare le comunità locali.

Il turismo MICE rappresenta quindi una fonte di vantaggio competitivo per i territori, ma deve essere gestito in maniera responsabile. La sostenibilità è infatti un tema attuale e di grande rilevanza in quanto il settore non può essere un elemento strategico per il territorio se quest'ultimo non è salvaguardato e valorizzato in un'ottica di lungo periodo.

Per comprendere quindi come questa tipologia di turismo sia sviluppata a livello globale, verranno analizzate le diverse aree del mondo, ciascuna con peculiarità, forze e debolezze. L'Italia è ovviamente un paese centrale per il turismo MICE in particolar modo grazie al suo patrimonio storico, artistico e culturale che, apprezzato in tutto il mondo, rende il paese una meta molto attrattiva per organizzatori e partecipanti.

Attraverso un'analisi globale in merito allo sviluppo odierno del settore MICE e delle sue prospettive future, se ne evidenzieranno le potenzialità come fonte di vantaggio competitivo per i territori.

1. I prodotti MICE

Il turismo negli ultimi decenni è stato e continua oggi ad essere uno dei settori industriali in maggiore crescita, diventando così per i paesi uno dei driver più importanti del progresso socio-economico. È infatti uno dei maggiori componenti del commercio internazionale e rappresenta, allo stesso tempo, una delle maggiori fonti di reddito dei paesi in via di sviluppo. Questa crescita positiva si lega indissolubilmente all'aumento della diversificazione e della competizione tra le differenti destinazioni. Questa diffusione del turismo sia nei paesi industrializzati che in via di sviluppo ha inoltre comportato benefici in molti settori ad esso adiacenti: da quello delle costruzioni, a quello alimentare a quello delle telecomunicazioni.

Nel 2016 infatti si sono registrati 1 235 milioni di arrivi turistici internazionali ed il settore turistico ha rappresentato il 7% delle esportazioni mondiali ed il 10% del PIL globale per un totale di 1,4 trilioni di dollari. Un posto di lavoro su dieci, poi, appartiene al settore, che si prevede continuerà a crescere nel prossimo futuro, con una stima di 1,8 miliardi di arrivi turistici internazionali nel 2030¹.

Per quanto riguarda lo scopo dei singoli viaggi, la maggior parte (53%) è di natura *leisure* e ricreativa, il 27% di natura religiosa, familiare o di salute ed il 13% lavorativa.

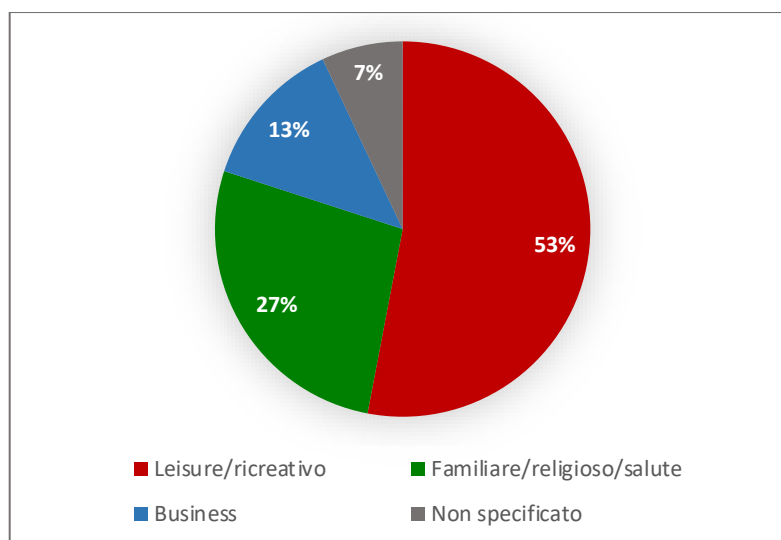


Fig. 1: “Motivazione del viaggio”

Fonte: World Tourism Organization (2017), *UNWTO Tourism Highlights 2017*

È possibile quindi suddividere il settore turistico a seconda della motivazione principale che sussiste alla base dei singoli viaggi. Vengono comunemente considerate infatti due macro aree: il “*Leisure Tourism*” ed “*Business Tourism*”. Come verrà approfondito in seguito, sono molte le caratteristiche e gli aspetti peculiari di ciascuna categoria, che la rendono distinta. All’interno della categoria del *Business Tourism*, può poi

¹ World Tourism Organization (2017), *UNWTO Tourism Highlights 2017*

essere evidenziato il segmento del “*MICE Tourism*” che verrà analizzato in tutti i suoi aspetti ed implicazioni.

Il termine MICE infatti è un acronimo che identifica quattro differenti prodotti del settore turistico: “*Meetings*”, “*Incentives*”, “*Conferences*” ed “*Exhibitions*”. È una sotto categoria del conosciuto “*Business Tourism*” e si riferisce, quindi ad una specifica tipologia di turismo i cui utenti possono essere accomunati tra loro da diverse ragioni, come ad esempio una professione, un obiettivo o semplicemente un particolare interesse. I partecipanti si riuniscono quindi in un luogo convenuto, che riesca a fornire i servizi necessari a soddisfare le loro esigenze e desideri.

Per comprendere meglio cosa accomuni questi prodotti tra loro ed al contempo li differenzi dal “*Leisure Tourism*” è necessario analizzarli singolarmente. Vengono considerati *Meeting* gli incontri formati da un gruppo di circa 10 persone che, provenienti da aziende, si riuniscono in un luogo, secondo uno schema prefissato o appositamente elaborato. Alcuni esempi possono essere le riunioni annuali, le riunioni di consiglio e le riunioni per le vendite così come i lanci di prodotti, presentazioni o incontri di formazione. Il numero dei partecipanti può oscillare tra i dieci e mille, mentre lo scopo principale di queste riunioni è condividere informazioni, discutere e risolvere problemi. Durante i *meeting* vengono abitualmente serviti cibo e bevande, mentre la durata media varia a seconda della tipologia di riunione. Normalmente, parlando di *meeting*, si fa riferimento a riunioni di tipo aziendale che vengono spesso suddivise dalle imprese in diverse categorie. Le riunioni di consiglio sono quelle alle quali prendono parte le maggiori cariche dell'impresa e che abitualmente hanno luogo una volta l'anno; nelle riunioni di gestione, invece, i diversi manager dell'impresa si incontrano, quando necessario, per prendere decisioni a livello corporativo. Le riunioni degli azionisti invece vedono incontrarsi coloro che posseggono le azioni della società, mentre i seminari di formazioni vengono effettuati per istruire ed aggiornare i dipendenti. Altre tipologie di riunioni sono poi quelle con i partner, i fornitori ed i clienti. Diverse sono ancora quelle finalizzate a lanci di prodotti, in cui intervengono pubblico, clienti e giornalisti e le riunioni in cui l'intero staff dell'impresa si incontra per partecipare ad attività di *team building*, seminari di formazione e sessioni riservate alla pianificazione strategica dell'impresa.

I viaggi *Incentive*, invece, sono uno strumento utilizzato dalle imprese per premiare e motivare i dipendenti, come ad esempio i rappresentanti delle vendite, i rivenditori, i distributori, i lavoratori della produzione, lo staff di supporto ed a volte i clienti stessi. Tra i più diffusi ci sono i primi, ovvero i viaggi che la società offre ai rappresentanti delle vendite che raggiungono determinati obiettivi di vendita. Sono viaggi che solitamente durano tre giorni ed includono il soggiorno in hotel, tour turistici ed attività pianificate, cene, feste ed intrattenimento. Hanno abitualmente l'obiettivo di premiare una buona performance, motivare lo sforzo lavorativo dei dipendenti ed aumentare la loro fedeltà all'impresa. I viaggi incentive sono in rapida crescita, così come riportato dallo studio 2016 dell' “*Incentive Research Foundation (IRF)*”. Anche i budget stanziati

dalle imprese sono in aumento, così come le destinazioni di questo tipo di viaggi sono sempre più numerose e variegate. Come sostenuto dal presidente della IRF Melissa Van Dyke il budget medio per persona è di circa tremila dollari e questo ricco settore in crescita può andare ad incidere positivamente sulla qualità dell'offerta di hotel, location ed organizzatori di attività che, per restare competitivi, cercano di accrescere la varietà e qualità della loro offerta. Le imprese inoltre sono sempre più alla ricerca di location ed attività che rendano l'esperienza di viaggio unica ed indimenticabile. Tra gli ultimi *trend* del settore *incentive* infatti, è possibile individuare proprio la tendenza al viaggio esperienziale. Le aziende cercano il più possibile di offrire esperienze originali e memorabili, create appositamente per i gli ospiti e difficilmente replicabili in un viaggio in autonomia, nonché strettamente legate alla meta del viaggio, in quanto contribuiscono a creare ricordi unici, che favoriranno la creazione di legami forti nel gruppo dei partecipanti. Altra tendenza importante è quella dei viaggi *incentive* dedicati alla salute ed al *wellness*. Le destinazioni con tema *wellness* infatti offrono attività perfette per il *teambuilding* come una gamma diversificata di attività sportive. I partecipanti inoltre possono acquisire nuove capacità e ridurre lo stress, riuscendo ad ottenere migliori risultati sul posto di lavoro. Un viaggio *incentive* di questo tipo infatti è un modo di dimostrare che l'impresa tiene ad i propri dipendenti o ad i propri clienti, tiene alla loro salute e serenità, sottolineando così i valori positivi dell'impresa. Un altro rilevante *trend* è quello del mezzo di trasporto su misura per ogni particolare viaggio e gruppo. Piccole località affascinanti e caratteristiche possono infatti risultare di difficile accesso tramite grandi compagnie aeree, che servono solo gli aeroporti principali. L'utilizzo, ad esempio, di un *charter* privato o mezzi alternativi di trasporto contribuiscono grandemente all'innalzamento del livello di soddisfazione de partecipanti. Le formule di *incentive all-inclusive* infine, sono sempre più diffuse, in quanto permettono all'azienda di semplificare la pianificazione del viaggio e di avere un budget più preciso.

Le conferenze, simili ad i *meeting*, sono riunioni di persone con centinaia o migliaia di partecipanti, che solitamente condividono un obiettivo o un interesse comune, come il lavoro, la cultura, la religione o un hobby. Hanno infatti l'obiettivo di favorire lo scambio di idee, punti di vista ed informazioni tra i partecipanti. Sono spesso organizzate da associazioni che, ad esempio, ogni anno trattano un tema, legato agli interessi dell'associazione stessa. Coloro che sono intenzionati a registrarsi per poter partecipare, pagano abitualmente una quota associativa per poter prendere parte a tutte le sessioni, discussioni, cene, attività e visite turistiche. Si distinguono in particolare dai *meeting* poiché sono solitamente eventi su grande scala, che durano più giorni e che implicano un programma sociale. Sono inoltre, come detto, organizzate prevalentemente da associazioni professionali o commerciali, le quali traggono profitto dall'evento, con cadenza annuale e non da singole aziende.

Le esibizioni sono attività organizzate con lo scopo di presentare nuovi prodotti, servizi, informazioni e *know-how* a persone interessate e che quindi costituiscono potenziali clienti, consumatori ed *influencers*. Essi infatti sono solitamente invitati all'esibizione o devono pagare un biglietto di ingresso per poter accedere alle aree dedicate. All'interno delle esibizioni, inoltre, lavorano diversi professionisti come

l'impresa, che mostra e presenta i suoi nuovi prodotti e l'espositore, che tipicamente affitta un'area dagli organizzatori e monta uno stand espositivo dove incontrare i suoi compratori potenziali.

Il turismo MICE quindi, è una tipologia particolare di *business tourism*, che implica nel suo svolgimento l'elaborazione e l'attuazione di eventi differenti.

Nel 2014, i viaggi di tipo *leisure* hanno rappresentato l'86% del turismo totale, mentre il *business tourism* il 14%. Di quest'ultima categoria il 54% è stato di tipo MICE, mentre il 46% di tipo tradizionale². Considerando poi che nello stesso anno il settore turistico ha rappresentato il 9% del Pil globale³, il settore MICE ha apportato all'economia circa 534 247 milioni di dollari. È quindi comprensibile come il turismo MICE abbia una notevole importanza per le destinazioni e la loro economia.

Gli eventi, quindi, sono un elemento importantissimo nello sviluppo del piano di marketing delle diverse destinazioni e, data la loro crescente rilevanza, stanno diventando una leva essenziale affinché una destinazione si sviluppi a livello competitivo. In particolare, gli eventi sono diventati sempre più un elemento di attrazione turistica, andando così a legare profondamente il mondo degli eventi alla destinazione turistica. È però necessario sottolineare come non tutto il mondo degli eventi sia legato alla sfera turistica, i quanto essi influenzano anche la coesione territoriale, la costruzione di comunità territoriali forti, lo sviluppo culturale e la formazione dell'identità del territorio.

1.1 Il turismo MICE, il *Leisure Tourism* ed il nuovo turismo Bleisure

Come evidenziato già in precedenza, il turismo MICE appartiene alla più vasta categoria del "*Business Tourism*" che è un componente essenziale del settore turistico. Per comprendere meglio le sue peculiarità, caratteristiche ed implicazioni, è necessario innanzi tutto distinguerlo dall'altra macro categoria del "*Leisure Tourism*". Il segmento MICE infatti si differenzia da quest'ultimo per diversi aspetti come la motivazione alla base del viaggio, il processo decisionale, il budget ed il costo del viaggio, il periodo e durata dello spostamento, la tipologia di fornitori ed attori coinvolti, nonché le strategie adottate per attirare intermediari e consumatori finali. La differenza più significativa consta nel diverso approccio di mercato che caratterizza il *leisure tourism* ed il *business tourism*. Il primo, infatti, si contraddistingue attraverso delle azioni promozionali indirizzate direttamente ai consumatori finali, ovvero i turisti, e tramite la vendita di prodotti e servizi turistici ai tour operator, che organizzano i pacchetti di viaggio, o agli agenti di viaggio. Il settore MICE invece, prevede la vendita di prodotti e servizi turistici ad associazioni ed imprese.

² <https://www.cbi.eu/node/1809/pdf/>

³ World Tourism Organization (2015), *UNWTO Tourism Highlights 2015*

È possibile analizzare maggiormente nel dettaglio le differenze tra le due macro categorie del turismo, comparandole sulla base di diversi indicatori come lo scopo del viaggio, le motivazioni principali, gli attori del processo decisionale, il budget preventivo e la spesa finale, i fornitori di servizi e l'approccio di mercato⁴.

Riguardo allo scopo del viaggio, il *leisure tourism*, è principalmente caratterizzato dalla voglia di divertimento dei consumatori e dalla volontà di esplorare nuove destinazioni e conoscere nuove culture e tradizioni. I consumatori del *Business Tourism*, invece, hanno lo scopo di ricercare nuovi contatti lavorativi, dalla volontà di condividere ed acquisire nuove informazioni, nonché dalla possibilità di formarsi professionalmente ed ottenere riconoscimenti e certificazioni. Anche le motivazioni di viaggio, inoltre, sono differenti per i due segmenti. I consumatori del primo sono principalmente mossi dalla convenienza economica della destinazione, dall'unicità della stessa e dalle possibili attività che ivi è possibile svolgere. I consumatori di *business*, invece, scelgono la destinazione in base all'economia del paese oggetto d'interesse, alla qualità degli eventi di business tenuti e delle infrastrutture ad essi connesse, così come alla convenienza economica e alla raggiungibilità della destinazione. Anche il processo di decisione del viaggio è differente, così come lo sono gli attori che intervengono nel processo stesso. Se infatti per il *leisure tourism* è possibile individuare i singoli turisti, i rivenditori di tour e gli agenti di viaggio, nel *business tourism* intervengono i pianificatori dei *meeting*, gli organizzatori professionisti di eventi, le associazioni e le imprese. Anche il budget e la spesa dei consumatori cambiano a seconda che essi siano turisti *leisure* o *business*. I primi, infatti, per pagare il viaggio e le attività ad esse connesse attingono al proprio patrimonio personale, mentre il viaggio dei secondi è principalmente finanziato da un'impresa e dispone di un budget che supera di solito di quasi due o tre volte quello dei turisti autonomi. I fornitori di servizi, inoltre, differiscono tra una categoria e l'altra. I maggiori della prima categoria sono i *tour operator* del paese di provenienza e di quello di destinazione, gli hotel e le compagnie aeree, ma anche i portali di viaggio online ed i consigli personali di conoscenti, amici e parenti, il cui passaparola è considerato come altamente affidabile e pertanto costituisce una potente fonte di influenza. Nella categoria *business*, invece, intervengono anche gli organizzatori professionali di congressi (PCOs), le imprese di *Destination Management* (DMCs), i proprietari e gestori degli spazi destinati ad ospitar gli eventi, i *tour operator* specializzati nel settore MICE, gli agenti di viaggio concentrati sul target delle imprese ed i *Convention Bureau* (CVBs). Infine il distinto approccio di mercato si configura, nel primo caso, nella vendita diretta di prodotti e servizi ad i consumatori finali, ovvero i turisti, o nella vendita ad essi di pacchetti turistici da parte *tour operator* ed agenti di viaggio. Nel turismo di *business* invece la vendita si interfaccia con enti pubblici e commerciali, con i professionisti che hanno funzione di intermediari e con imprese ed associazioni. I consumatori target delle due categorie sono infatti differenti: i consumatori finali, nel primo caso, ed imprese ed associazioni nel secondo.

⁴ Redor B., (2016); *Gaining Edge, Globally Cool*, UNWTO

Queste due grandi macro categorie turistiche si distinguono inoltre per la tipologia di prodotti coinvolti. Il *leisure tourism* comprende, ad esempio la sistemazione alberghiera, le attrazioni turistiche, i tour, le escursioni, i mezzi e le modalità di trasporto, i ristoranti e lo shopping. Il *business tourism* invece include la sistemazione alberghiera, la *location* ed i servizi per i *meeting*, le sedi straordinarie dove ospitare gli eventi, il supporto tecnologico, i mezzi e le modalità di trasporto, il catering e l'intrattenimento.

Come visto, nonostante in passato le due categorie del *business tourism* e del *leisure tourism* siano sempre state considerate come distinte tra loro, ognuna con proprie necessità, peculiarità e caratteristiche, ad oggi una categoria di turismo sta sempre più emergendo: il turismo “*Bleisure*”⁵.

Il termine *bleisure* infatti nasce dalla crasi delle parole “*Business*” e “*Leisure*” proprio come simbolo della crescente fusione di queste due tipologie differenti di turismo. Sono sempre più infatti i viaggiatori di business che tendono a voler includere nelle proprie trasferte elementi di svago personale e conoscenza della destinazione, così come i viaggiatori di tipo *leisure* sono spesso alla ricerca di novità, tendenze ed informazioni nella nuova destinazione da poter utilizzare o da cui trarre spunto per il proprio business. Il 60% dei viaggiatori infatti nel 2016, in occasione di un viaggio di affari, ha conciliato il lavoro con il divertimento. La percentuale di viaggi business con componente *leisure* è inoltre cresciuta dal 14% al 17% tra il 2015 ed il 2016. Sono stati poi il 30% i viaggiatori che hanno aggiunto due giorni di vacanza ad una trasferta di lavoro, mentre ben il 55%, qualora potesse, porterebbe con sé la famiglia durante i viaggi business⁶.

Questa tendenza rappresenta quindi una nuova importante opportunità ad esempio per le strutture ricettive; i viaggiatori di tipo *bleisure* infatti hanno una *willingness to pay* per i prodotti e servizi complementari offerti dagli hotel più elevata dei semplici viaggiatori *leisure*, poiché parte del viaggio è finanziato dall'impresa. Da parte delle strutture alberghiere quindi ripensare convenzioni, promozioni, transfer, pacchetti e offerte diventa essenziale per poter incontrare questa nuova categoria di potenziali clienti.

Proprio per questo anche grandi aziende del settore turistico, come Airbnb, stanno spostando la loro attenzione anche su questa tipologia di consumatori che rappresentano di fatto una grande opportunità, “Viaggia per lavoro, sentiti a casa” è infatti il nuovo slogan del portale nella sua area dedicata al business.

Forbes ha stilato inoltre una classifica di quelle che sono le mete più in linea con questa tendenza e tra le città più *Bleisure* include Londra, Milano e Tokyo.

Come sottolineato poi da una ricerca effettuata da booking.com, questa nuova tipologia di turismo è in perfetta linea con le caratteristiche e le peculiari necessità della cosiddetta “Generazione Y”, quella dei

⁵ “Travel Weekly 2016 Consumer Trends, <http://www.travelweekly.com/ConsumerSurvey2016/Bleisure-is-now-more-than-a-buzzword>

⁶ <https://www.mycomp.it/blog/bleisure/>

millennials, che tende solitamente ad essere elusiva e poco affezionata al posto di lavoro, così come più propensa a sfruttare il viaggio di lavoro per ricavare l'opportunità di trasformarlo parzialmente in uno di piacere. È infatti proprio questo il target principale di questa nuova tendenza; il 48% degli intervistati di età compresa tra i 18 e i 34 anni ha trasformato la trasferta lavorativa in un viaggio che coniugava dovere e piacere, mentre solo il 33% dei viaggiatori tra i 35 e i 54 anni e il 23% degli over 55. Il 78% dei *millennials* poi si è voluto ritagliare un po' di spazio e relax durante un viaggio di lavoro ed il 60% della generazione Y sostiene che i "momenti-vacanza" delle trasferte si ripercuotano positivamente sul business, aumentando produttività e soddisfazione.

È evidente come questa nuova tendenza possa anche influenzare il settore del turismo MICE, non solo in quanto sottocategoria del turismo business, ma perché questo *trend* riflette nuovi desideri ed aspirazioni dei lavoratori. Attraverso quindi la creazione di prodotti e servizi che li soddisfino anche nel settore MICE, è e sarà possibile migliorare l'esperienza complessiva dei partecipanti, contribuendo alla crescita ed allo sviluppo del settore.

1.2 I fattori chiave del turismo MICE

Avendo chiaramente definito il turismo MICE come settore peculiare dell'industria turistica, con le proprie caratteristiche definite ed i suoi prodotti, è necessario comprendere quali siano i fattori che possano essere considerati imprescindibili e sui quali si fondi questa tipologia di turismo. In particolare verrà analizzato il ruolo degli hotel, delle location, dei trasporti, del budget, dell'esperienza, della qualità e della tecnologia.

1.2.1 Hotel

Gli hotel sono i principali fornitori del settore MICE, ma sono anche tra coloro che maggiormente beneficiano di questo tipo di turismo. Il costo maggiore di un soggiorno è infatti principalmente costituito dal costo dell'hotel e, a seconda del paese di provenienza e di arrivo, dal costo del mezzo di trasporto, nel maggiore dei casi l'aereo. Gli hotel possono infatti offrire i servizi necessari ai viaggiatori MICE come l'alloggio in camere spaziose e funzionali al lavoro, ristoranti, sale per le riunioni, spazi per attività non strettamente lavorative, piscine ed attrezzature per il benessere degli ospiti. A seconda della tipologia e delle attività MICE, l'hotel gioca ruoli diversi; può infatti fornire agli ospiti sia l'alloggio che le sale necessarie per i *meeting*, per cui quasi tutte le attività legate alle riunioni hanno luogo all'interno dell'hotel o può solamente ospitare i partecipanti.

I servizi che gli hotel possono fornire agli ospiti MICE possono ovviamente variare a seconda delle specifiche necessità di ogni singolo evento, ad esempio a seconda del numero di ospiti o partecipanti e a seconda del numero di attività da svolgere all'interno dell'hotel. Ospitare gli invitati sia nelle camere che nelle sale meeting può risultare possibile e vantaggioso per i grandi hotel, in quanto gli ospiti saranno facilitati nella partecipazione all'evento dal punto di vista logistico e quindi l'hotel offrendo una gamma diversificata di servizi, ne beneficerà a livello economico. Qualora invece i partecipanti alloggino in un luogo differente dall'hotel in cui si svolgono tutte le attività legate alla riunione, è bene che l'hotel in questione faciliti il raggiungimento del luogo del *meeting*, fornisca i pasti e gli strumenti tecnologici necessari per agevolare lo svolgimento dell'evento come i sistemi di registrazione dei partecipanti, l'ufficio stampa, lo streaming web delle conferenze e l'accesso ad Internet. È quindi chiaro come diversi tipi di hotel siano adatti a diverse tipologie di attività MICE.

In particolare è possibile individuare cinque categorie differenti di hotel⁷ che hanno caratteristiche distintive in termini di *location* e servizi offerti: i business hotel di grandi città metropolitane, gli hotel suburbani, i grandi resort, gli hotel aeroportuali ed i *boutique resort*. I primi sono solitamente centrali o si trovano all'interno o vicino le aree dedicate agli affari della città, sono ben collegati con i mezzi di trasporto pubblico ed dispongono di ampi parcheggi. Sono caratterizzati da alti standard di servizio ed hanno grandi sale per conferenze e feste ed una *lobby* spaziosa; offrono poi agli ospiti il servizio in camera ed attrezzature per il *fitness*. Gli hotel suburbani, invece, non si trovano nel centro città ma abitualmente sono ad esso ben collegati, sia attraverso autostrade che attraverso i mezzi di trasporto pubblico. Anch'essi presentano ampie stanze in cui gli ospiti hanno la possibilità di lavorare, dispongono di parcheggi e palestra, ma spesso presentano sale meeting più piccole, adatte a riunioni con un numero più ristretto di partecipanti. I grandi resort sono solitamente molto spaziosi e spesso si trovano nelle vicinanze di importanti attrazioni turistiche, sia artistiche che naturali. Si distinguono per grandissime sale per feste e *meeting* che però possono essere usate per le più diverse attività e solitamente offrono agli ospiti la possibilità di praticare diversi sport, fare escursioni nei dintorni ed approcciarsi col contesto naturale intorno al resort. Gli hotel aeroportuali, al contrario, si trovano vicino gli aeroporti delle grandi città, ma sono ben collegati con il centro città mediante grandi strade e trasporti pubblici. Presentano sia teatri o grandi sale per ospitare un gran numero di persone, ma anche sale *meeting* di piccole e medie dimensioni, per meglio adattarsi a tutte le possibili richieste. I *boutique resorts*, infine, sono spesso lontani dalle grandi città e sono spaziosi. Presentano grandi camere ma piccole sale meeting ed offrono un servizio di altissima qualità, con la possibilità di svolgere una grande varietà di attività sportive e di intrattenimento.

Come visto, uno degli elementi che più caratterizza e distingue gli hotel è la grandezza. A seconda della grandezza, infatti, essi diventano adatti a diversi tipi di attività del settore MICE. Le grandi proprietà sono ovviamente quelle che hanno maggiori possibilità in quanto possono ospitare da piccole riunioni aziendali a

⁷ *Meetings and Exhibitions Hong Kong - Venue and Hotel Search*, www.mehongkong.com

meeting e *convention* interazionali. Le proprietà più piccole, invece, possono trarre vantaggio dalla loro vicinanza a centri espositivi o sedi di importanti convention, puntando ad ospitarne i partecipanti ed a fornire loro servizi di catering, attività relazionate alle esibizioni o organizzare piccole riunioni aziendali. Com'è quindi semplice notare, le attività del settore MICE contribuiscono in maniera significativa all'economia alberghiera. Circa infatti il 65% delle vendite totali è rappresentata da vendite destinate al turismo MICE, che contribuisce a gestire la domanda ed a rendere profittevoli le strutture anche durante la bassa stagione. I partecipanti inoltre sono soliti utilizzare anche i servizi collaterali degli hotel ed hanno grandi possibilità di diventare ospiti abituali per riunioni e viaggi di affari.

Le tipologie alberghiere richieste cambiano ovviamente a seconda della tipologia di riunione da effettuare, dal numero di partecipanti e dalla varietà e natura dei servizi richiesti. Negli ultimi anni, la maggiore richiesta si concentra però per le proprietà di media grandezza⁸, richiesta che rappresenta circa il 45% della domanda totale ed è particolarmente concentrata in Europa con un 63%. Questa tendenza alla scelta di strutture di medie dimensioni, si stima che continuerà a crescere nei prossimi anni e ciò porterà un aumento della competizione tra i diversi organizzatori di meeting. Queste strutture, infatti, sempre più richieste, avranno sempre meno disponibilità. L'industria alberghiera, però, ha cominciato a rispondere e ad adeguarsi all'aumento della domanda di questo tipo di strutture che saranno quelle con il maggior numero di nuove aperture nel 2017. L'interesse verso strutture di lusso e *resort* esclusivi, invece, rimane invariata rispetto al 2016 ed è più alta nelle regioni del Sud America e dell'Asia Pacifica. Si stima, infatti, che per il 2017 la domanda per i resort crescerà complessivamente dello 0,9%, quella delle strutture di lusso dello 0,8%, mentre quella per le medie e piccole strutture rispettivamente dello 2,8% e 0,2%. La scelta delle crociere come *venue* aumenterà invece dello 0,5%.

Come detto, il 2017 sarà un anno caratterizzato da l'apertura di molte strutture recettive principalmente nelle grandi città. Dubai, New York, Londra e Shangai saranno le città con il maggior numero di nuove aperture, a testimonianza di come le grandi metropoli rimangano le più richieste e scelte, nonostante il progressivo aumento delle tariffe.

È infatti da sottolineare come ci si aspetti che le tariffe alberghiere continuino a crescere con aumenti compresi tra l'1,2 ed il 3,7%. La regione che ha visto i maggiori tassi di crescita negli ultimi due anni è stata quella del Nord America, mentre quella con tassi inferiori è stata la regione dell'Asia Pacifica. La regione del Centro e Sud America invece presenta la più grande variazione tra il 2016 ed il 2017.

⁸ *Global MeetingsForecast (2017), American Express Meetings& Events*

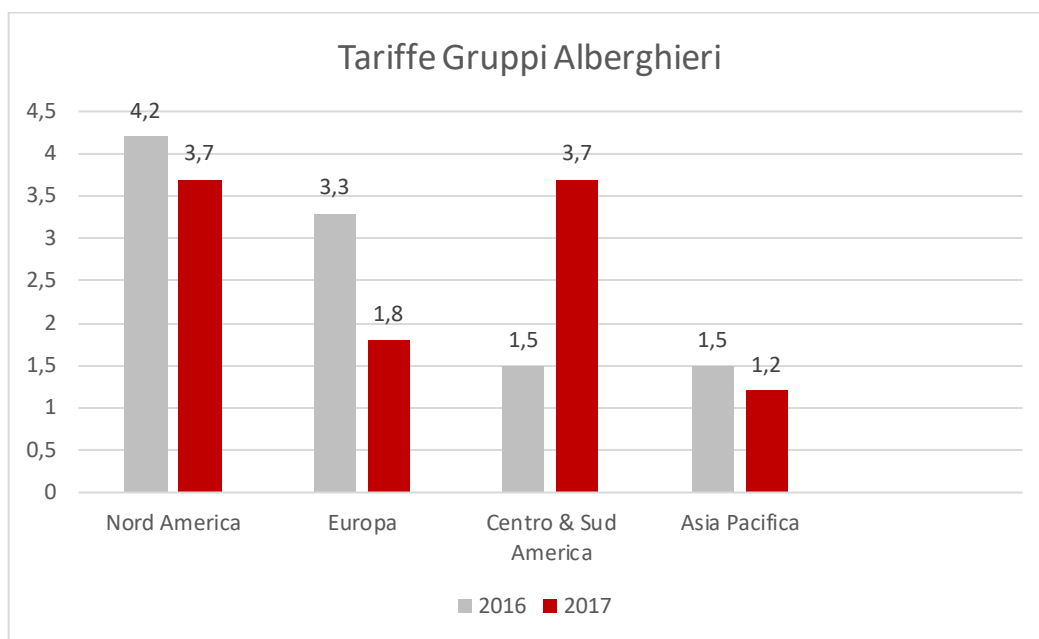


Fig. 2: “TariffeGruppiAlberghieri”

Fonte: American Express Meetings & Events North American, European, Asia Pacific, Central/South American and Key Supplier Surveys, August 2016

Si prevede anche che la tendenza delle grandi catene alberghiere a fondersi l’una con l’altra potrà alla possibilità per alcune di esse ad avere maggiore controllo sulle strategie di prezzo e quindi ad acquisire forza nel mercato, e ciò non significherà necessariamente la formulazione di tariffe vantaggiose per gli organizzatori di meeting. Le fusioni di grandi catene infatti potrebbero portare a nuovi e più complicati processi di negoziazione delle tariffe o cambiamenti dei termini e condizioni di pagamento. Un numero minore di gruppi alberghieri a controllo del mercato, infatti, permetterebbe un più facile rialzo delle tariffe, specialmente a livello territoriale, in quanto spesso un particolare brand è maggiormente sviluppato in uno specifico territorio o città. Le componenti per cui gli organizzatori di eventi vorrebbero avere un maggiore potere di negoziazione sono le tariffe per le camere e quelle relative agli spazi complementari ai meeting e le penalità per le cancellazioni. Gli hotel, dall’altro lato, sono maggiormente propensi alla negoziazione: delle tariffe per il soggiorno nelle camere, del costo del wifi, dell’upgrade sui servizi acquistati e del costo dei spazi complementari a quelli in cui si tengono i *meeting*. Sono invece poco flessibili alla negoziazione dei costi dei servizi e delle penalità per le cancellazioni.

Tariffe Camere	100%	Servizi di Catering	76%
Sconto su WiFi	95%	Tasse del Resort	75%
Upgrade di Servizi	90%	Clausole di Attrito	63%
Spazi Complementari ai Meeting	89%	Penalità di Cancellazione	55%
Sconti su strumentazione Audio-Visuale	82%	Costi di Servizio	15%

Fig. 3: “Termini aperti alla negoziazione da parte degli hotel”

Fonte: American Express Meetings&EventsKey Supplier Survey, August 2016

Dal punto di vista dei partecipanti a *meeting* e *convention* è interessante notare come siano diversi i driver che li portano a scegliere una particolare struttura ricettiva piuttosto che un'altra⁹. I primi fattori d'influenza sono rispettivamente: il prezzo o il *budget* a disposizione, la destinazione e la *location* della struttura ricettiva, la catena alberghiera o il nome del brand e le *facilities* specifiche presenti per *meeting* ed eventi. Meno importanti invece sono i servizi relativi al benessere come piscina, palestra o centro benessere e la professionalità generica dell'organizzatore stesso dell'evento. È importante sottolineare come si noti inoltre una correlazione tra i fattori indicati come determinanti nella scelta dell'hotel e la posizione ricoperta nell'impresa. Per coloro infatti che ricoprono alte cariche manageriali il maggior criterio di scelta è costituito dalle *facilities* specifiche per l'evento, per coloro che svolgono funzioni manageriali generiche, invece, il fattore con maggiore influenza è la destinazione del viaggio, mentre per coloro che ricoprono posizioni manageriali intermedie è il prezzo. Infine per gli impiegati è maggiormente importante la destinazione in cui si trova l'hotel e la *location*. Per quanto riguarda il soggiorno in hotel, un buon servizio è infine ciò che più è gradito da parte dei partecipanti a meeting e congressi, mentre seguono il design della struttura, l'abilità di *problem-solving* e la qualità dello staff.

1.2.2 Le nuove location

Come evidenziato in precedenza, nel settore del turismo MICE si sta assistendo alla crescente volontà degli organizzatori di eventi di creare meeting ed esperienze unici, particolari ed indimenticabili per i partecipanti. È quindi molto cresciuta la ricerca di location non tradizionali dove ambientare il proprio evento. Questa tendenza è stata percepita dalle location tradizionali che, per rimanere competitive, cercano sempre più di sviluppare elementi innovativi e peculiari che possano andare a costituire il loro vantaggio competitivo in un mercato in cambiamento. La caratteristica unica e differenziante quindi, assume un'incredibile rilevanza sia per le *location* e le *venues* sia per gli organizzatori di eventi che puntano sempre più su location non tradizionali o reinventate in modi nuovi ed alternativi. Gli hotel, ad esempio, cercano di raggiungere l'unicità

⁹ Gurkina, A. (2013). Travel experience in hotels for MICE industry

differenziandosi nei modi più diversi come attraverso un legame ad un brand, attraverso un design unico, particolari spazi esterni e ricerca della luce e di materiali naturali, camere *hightech*, o *partnership* con teatri e attrazioni locali. Ad oggi possono considerarsi *venues* uniche per *meeting*, *convention*, esibizioni, cene aziendali e presentazioni di prodotti, luoghi insoliti come musei e gallerie d'arte, antiche fabbriche e vecchi spazi industriali riconvertiti, navi, mezzi di trasporto e stazioni in disuso, *venue* progettate da famosi architetti, set di film famosi o luoghi storici ed artistici.

Questo tipo di location alternative sono diffuse in tutto il mondo, ma è possibile incontrarne significativi esempi anche in Italia, come gli “Uffizi” di Firenze, la ex fabbrica aeronautica “Fabbrica Caproni” oggi “Officine del Volo” nei pressi di Milano, la “Stazione Leopolda” di Firenze, la “Stazione Marittima” di Salerno progettata dal celebre architetto Zaha Hadid, gli “Studios” di Cinecittà o la Fontana di Trevi, utilizzata nel Luglio 2016 come speciale passerella dalla casa di moda Fendi. Oltre a queste, sono molte le *venues* speciali che portano l'Italia ad essere presente e competitiva in questa nuova tendenza di riutilizzo di spazi insoliti ed unici nel loro genere.

1.2.3 I trend attuali nella scelta delle location

Ad oggi sono molte le diverse tendenze che riguardano la scelta delle location e queste tendenze stanno portando sempre più cambiamenti nel settore, come ad esempio nuove opportunità per location innovative e la necessità di innovazione per quelle invece tradizionali. La prima grande innovazione è stata la tendenza chiamata “BYOD: Bring Your Own Device” che ha fatto sì che i partecipanti ad un evento portassero i loro strumenti tecnologici e che questi ultimi non fossero forniti dall'organizzazione dell'evento. Ciò ha portato una sempre maggiore necessità di potenziamento del WiFi delle *venues* per far sì che anche un grandissimo numero di partecipanti possa connettersi contemporaneamente, condividere contenuti e lavorare da uno o più dispositivi ciascuno. Sono poi diventate essenziali nelle location le postazioni di lavoro per ricaricare computer, smartphone ed altri dispositivi digitali. Questa tendenza ha però anche ridotto drasticamente i costi di *meeting* ed eventi, aiutato una più facile comunicazione e supportato la co-creazione di contenuti.

Negli ultimi anni, inoltre, si è progressivamente assistito ad una crescente disintermediazione e ad una sempre maggiore confusione e sovrapposizione di ruoli tra i professionisti del mestiere. Ognuno di essi, infatti, comprese le *venue*, cerca sempre più di offrire la gamma di servizi più vasta possibile, uscendo così dal proprio settore tradizionalmente considerato di competenza, cercando di fornire tutti i servizi necessari direttamente al cliente finale. In questo modo la selezione della location da parte dei clienti e delle aziende viene influenzata dalla gamma di servizi offerti dalle diverse *venue* che quindi, a loro volta, per rimanere competitive continuano a ricercare nuove soluzioni e servizi da offrire.

Un cambiamento importante poi c'è stato proprio nel linguaggio di impresa e nel cambiamento nei rapporti interpersonali all'interno delle aziende che cercano sempre più di creare un clima rilassato ed informale. Ciò ha avuto e continuerà ad avere sempre più impatto sulla scelta delle location ed infatti ad oggi vengono preferite location insolite ed accoglienti come loft privati o studi fotografici, mentre sono decisamente in declino le fredde sale meeting di hotel e centri congressi. La formula infatti della platea con palco e slide di presentazione è sempre meno usata e location che avevano disegnato i loro spazi per poter ad esempio massimizzare la loro capacità a platea, oggi si trovano a dover reinventarsi per poter rimanere competitive.

L'esplosione della ricerca per l'autenticità è poi un macro-trend che sta molto influenzando la scelta delle destinazioni e delle location. C'è infatti una sempre crescente attenzione alla provenienza del cibo, alla sostenibilità, alla qualità degli ingredienti e alla veridicità delle ricette proposte ai partecipanti. Le diverse *venue* infatti puntano sempre più all'assunzione di chef qualificati per trasformare le pause caffè, pranzi e cene in vere e proprie esperienze gastronomiche, per incrementare ed arricchire le esperienze degli ospiti. Molte *venue* inoltre, organizzano ormai anche attività iterative di *team building* relative al cibo, portando lo chef fuori dalla cucina per farlo interagire con gli ospiti, completando ed arricchendo così l'esperienza complessiva. È innegabile poi come la tecnologia abbia ormai ridotto in numero di contatti e professionisti necessari per poter organizzare un evento. Ad oggi infatti, ogni location, *venue*, fornitore o professionista ha una pagina web e degli account sui social media ed è facilmente rintracciabile da qualunque parte del mondo, da qualsiasi azienda interessata. È però pur vero come i contatti diretti sul territorio servano come garanzia di qualità ed autenticità.

La tendenza a cercare l'autenticità e l'unicità negli eventi, ha fatto sì che si che non venissero più scelte location che i partecipanti potevano facilmente trovare anche nei loro paesi, pur di farli sentire nella propria *comfort zone*, ma destinazioni e location uniche, diverse da quelle già viste o a cui i partecipanti ad esempio non potrebbero accedere senza il tramite dell'azienda e l'evento. È infatti quando gli ospiti escono dalla propria *comfort zone*, che si creano le esperienze di viaggio più belle e coinvolgenti, si stimola la creatività e si scoprono nuove attitudini ed abilità. La continua ricerca dell'autenticità ha fatto sì che le imprese cerchino sempre più di far fare esperienze locali ai partecipanti e di farli vivere come i reali abitanti della destinazione, per sperimentare un stile di vita differente e vivere come qualcun altro anche se solo per pochi giorni. Questa tendenza però non si è diffusa solo nel settore business ma anche in quello *leisure* e ciò è testimoniato dalla crescita esponenziale di piattaforme di *sharing economy* come Airbnb che avvicinano i visitatori agli abitanti del luogo e li fanno sentire come a casa anche in un paese lontano. Risultato collaterale a questa tendenza è la crescente organizzazione di eventi non più nelle grandi e conosciute città ma in piccoli paesini, siti naturalistici ed artistici poco conosciuti. L'evento così acquisisce per i partecipanti un valore innovativo, è solitamente meno costoso e sostiene anche lo sviluppo dell'economia e delle infrastrutture di aree solitamente considerate di minor rilievo.

Se poi in passato le location puntavano per essere scelte sull'offerta delle infrastrutture, oggi si concentrano per diventare attrattive per il turismo MICE, più sui benefici offerti e capitale intellettuale. Le infrastrutture sono infatti diventate un requisito base affinché le location possano operare nel settore del turismo di business ed è necessario che il vantaggio competitivo di queste ultime sia qualcosa di nuovo e stimolante.

Il requisito base per le location è però ovviamente quello della sicurezza ed in particolare in questo periodo i diffusi episodi di terrorismo stanno mettendo a dura prova questo settore. La sicurezza e la salute sono quindi diventate la priorità nella scelta della location e ciò ha fatto sì che molti eventi non fossero più organizzati nelle grandi città, preferendo invece realtà più piccole e defilate. È evidente quindi come i trend del turismo MICE riflettano la realtà, gli accadimenti ed i fenomeni del mondo e come i grandi fatti geopolitici hanno il potere di influenzare direttamente questa industria.

1.2.4 I trasporti

I mezzi di trasporto sono un elemento cruciale nel turismo MICE, poiché la qualità e l'efficienza del servizio ad essi relativo può grandemente influire la percezione che i partecipanti hanno dell'intera esperienza di viaggio. Il costo inoltre dei trasporti ha un importante impatto sul numero di partecipanti ai differenti eventi. I mezzi di trasporto maggiormente utilizzati in questo settore turistico sono ovviamente aerei, navi da crociera, treni e pullman e diventano fattori fondamentali per il successo di eventi che coinvolgono partecipanti internazionali. Le città che presentano grandi centri nevralgici di trasporto come grandi aeroporti e stazioni sono sicuramente avvantaggiate in quanto è più semplice far confluire grandi numeri di partecipanti. Una volta arrivati nella destinazione di riferimento è necessario che il trasporto pubblico o i mezzi messi a disposizione dagli organizzatori dell'evento siano perfettamente funzionanti, e colleghino in maniera efficiente il centro città, gli hotel, le *venues* scelte per l'evento e le attrazioni della destinazione. Ovviamente il mezzo di trasporto essenziale per gli eventi internazionali è l'aereo, usato nel 2016 dal 55% dei viaggiatori complessivi¹⁰, le cui tariffe influenzano sia la destinazione scelta, sia il numero di partecipanti. Per il 2017 si prevede¹¹ un ulteriore aumento delle tariffe tra l'1,4% ed il 4,3%, a seconda delle regioni prese in considerazione. I maggiori aumenti sono previsti nelle aree geografiche del Centro e Sud America, mentre la minore crescita delle tariffe si stima per l'Europa. Come facilmente intuibile, inoltre, le tariffe in oggetto costituiscono un elemento discriminante nella scelta delle destinazioni di viaggio, in particolare per Le Americhe e l'Asia Pacifica, meno invece per l'Europa. Se però da un lato si stimi un aumento del costo dei voli inter-regionali, si stima anche che le tariffe di voli intra-regionali rimangano stazionarie o possano addirittura decrescere. La decrescita si stima in particolare sia per l'Europa dell'Ovest che dell'Est con valori rispettivi del -4,0% e dello -3,4%. Questo declino dei prezzi per i voli all'interno

¹⁰ World Tourism Organization (2017), *UNWTO Tourism Highlights 2017*

¹¹ *Global Meetings Forecast (2017), American Express Meetings & Events*

delle differenti regioni può essere spiegato dall'aumento della capacità ricettive del settore e dall'istituzione di nuove moltissime rotte di volo. Questo aumento della capacità delle compagnie aeree include anche l'offerta di più servizi su destinazioni chiave, oltre che nuove rotte, andando così supportare maggiormente il turismo MICE. Si faciliterà ancor di più il raggiungimento di mete già note e richieste, incrementando anche il numero di servizi a disposizione per queste destinazioni in cui il turismo MICE è già sviluppato. Si andranno anche a fornire nuove opportunità a destinazioni che, ad esempio per gli scarsi o difficoltosi collegamenti, non hanno ancora sviluppato il settore MICE, o non hanno potuto cogliere appieno tutte le opportunità che questo settore può offrire. Come per il settore alberghiero, esistono degli elementi che gli organizzatori di *meeting* vorrebbero poter maggiormente negoziare come le tasse per le cancellazioni, le tasse per i cambi di data, orario o nominativo e le scadenze per i biglietti aperti.

1.2.5 Il budget

Il *budget* è ovviamente un punto cruciale per il settore MICE. È infatti dal budget che dipendono i dettagli di ogni evento come la destinazione, il numero di partecipanti, gli hotel scelti e le attività da svolgere. Per il 2017¹² si prevedono incrementi nei *budget* stanziati dalle imprese di solamente l'1% circa, sebbene esse siano sempre più alla ricerca di servizi d'eccellenza. Per evitare di dover stanziare ulteriore *budget* ed aumentare i costi, infatti, le imprese tendono talvolta a preferire un soggiorno più corto, ma senza rinunciare ad attività e servizi di prima qualità. Un accurato stanziamento del *budget* è di fondamentale importanza poiché permette un'attenta ed efficiente pianificazione dell'evento, creato su misura per l'occasione e che punti a massimizzare la soddisfazione per il cliente. L'organizzatore dell'evento, in questo ambito, diventa essenziale, in quanto riesce attraverso il proprio lavoro ad ottimizzare le risorse. Può, ad esempio, suggerire soluzioni che l'azienda cliente non avrebbe ipotizzato, come lo spostare il *meeting* da una grande città ad un altro luogo, permettendo all'impresa di risparmiare sui costi, ma ottenere un evento unico ed adatto alle sue richieste. Spesso, inoltre, i clienti non hanno le idee chiare su quanto possa costare un intero evento, in una data location o dei determinati servizi e caratteristiche che vengono da lui richiesti per l'occasione. È quindi grazie all'organizzatore professionista e ad un *budget* definito, che è possibile comprendere cosa è possibile preventivare all'interno dell'evento e cosa no, o come poter allocare le risorse a disposizione in maniera più efficiente per poter soddisfare il più possibile necessità e desideri dei clienti. I *budget* maggiori per persona¹³, senza considerare i costi di volo, sono solitamente stanziati nei viaggi *incentive* in quanto le aziende puntano alla creazione di un'esperienza che sia il più possibile gratificante per i partecipanti, in particolare per coloro che hanno le migliori *performance* all'interno dell'impresa. Le conferenze e le presentazioni sono, in secondo luogo, gli eventi con più alto budget per partecipante, mentre quelli per cui le

¹² Global MeetingsForecast (2017), American Express Meetings&Events

¹³ Global MeetingsForecast (2017), American Express Meetings&Events

aziende spendono meno sono i meeting interni o le giornate di formazione, che possono avere anche meno della metà del costo stanziato per un *incentive* o conferenza. Una voce, inoltre, che ha cominciato ad assorbire sempre più costi è quella della sicurezza, che diventa essenziale per poter garantire il corretto svolgimento dei meeting ed in particolare dei grandi eventi.

	Nord America	Europa	Centro e Sud America	Asia Pacifica
Vendite/Marketing	\$ 412	\$377	\$ 688	\$ 386
Formazione	\$ 370	\$ 304	\$ 524	\$ 312
Riunioni Interne	\$ 293	\$ 325	\$ 481	\$ 252
Lancio di Prodotti	\$ 415	\$ 457	\$ 716	\$ 493
Conferenze/Presentazioni	\$ 523	\$ 595	\$ 648	\$ 550
Riunioni del Management	\$ 462	\$ 427	\$745	\$ 499
Comitato Consultivo	\$415	\$ 333	\$ 553	\$ 475
Incentive/Eventi Speciali	\$640	\$ 683	\$ 891	\$ 603

Fig. 4: “Costo medio per partecipante (escluso costo trasporto aereo)”

Fonte: American Express Meetings&EventsKey Supplier Survey, August 2016

1.2.6 L’esperienza

Il concetto di esperienza di viaggio è abbastanza astratto e si riferisce a quel qualcosa di speciale di cui i viaggiatori possono raccontare al loro ritorno. È oramai chiaro a tutte le destinazioni turistiche, DMCs, ristoranti e a tutti coloro che operano nel settore turistico che la priorità assoluta sia quella di offrire ai consumatori “esperienze”, che diventano quindi centrali nello sviluppo dell’immagine d’impresa, delle strategie di marketing ed ovviamente degli eventi. Oggi, infatti, l’esperienza è diventata una nuova fonte di valore, in quanto i consumatori non cercano più solamente prodotti di qualità ed alti standard di servizio, ma ricercano esperienze uniche ed eccezionali che possano ricordare per tutta la vita. In particolare le persone sono più attente alla componente esperienziale nei settori dei servizi, poiché acquistando un servizio, acquistano una serie di attività e non prodotti meramente fisici. Se però una persona acquista un’esperienza, come avviene nel settore dei viaggi, attende qualcosa di singolare che lo coinvolga in prima persona. Anche se le esperienze sono intangibili, sono la cosa che le persone più desiderano, proprio perché esse si trasformeranno in ricordi che, a differenza dei prodotti fisici, le accompagneranno per sempre. Nel settore MICE, questo concetto è ancor più amplificato, in quanto non sono solo i consumatori partecipanti che cercano esperienze indimenticabili, ma lo è anche l’impresa che organizza l’evento, in quanto quest’ultimo è un investimento ed un importante mezzo per comunicare l’immagine dell’impresa e rafforzare la fedeltà di

dipendenti e clienti. Esperienze arricchenti e motivanti stanno diventando più importanti per i consumatori di quanto lo siano la funzionalità delle strutture ricettive e delle *venue*. È per questo che compagnie aeree, hotel, ristoranti ed aziende che offrono le più differenti attività sono alla continua ricerca di innovazione ed unicità. Per quanto riguarda gli hotel, ad esempio, la location ed i servizi offerti sono ciò che più influenza la percezione dell'esperienza complessiva nella struttura ricettiva, seguiti dal catering e dai mezzi di trasporto a disposizione. Data la crescente importanza delle esperienze si è cominciato anche a parlare di nuovi indicatori di performance che possano andare a misurare questo nuovo e fondamentale elemento, come ad esempio il “*Return on Experience*” che integra attività complementari, ulteriori rispetto ai classici prodotti materiali o classici servizi, che apportino un valore aggiunto. Il classico ROI cominciò ad essere considerato verso la metà del XX secolo, quando si entrò nell'era dei mass media e delle grandi campagne pubblicitarie e gli operatori del mercato cominciarono a chiedersi quale impatto queste avrebbero avuto sull'*awareness* del brand e sulle vendite dei prodotti. Oggi, invece, con i nuovi canali digitali che permettono una sempre maggiore personalizzazione e relazione emotiva tra i consumatori ed il brand, gli operatori del mercato cercano di comprendere quanto sia efficiente il loro approccio di marketing e l'impatto di quest'ultimo sulla relazione tra brand e consumatore. Si parla, infatti, anche di ROE² (*Return on Experience x Engagement*), misura a lungo termine che include l'esperienza generale dei consumatori con il brand ed il livello di *engagement* con lo stesso. A livello turistico, quindi, l'importanza di creare un'esperienza di ospitalità personalizzata, che faccia sentire l'ospite come speciale, che gli regali sorprese e attenzioni uniche da parte dello staff, diventa essenziale per una buona performance di ROE. Una personalizzazione dell'arrivo, della permanenza e della partenza o speciali comunicazioni da parte dei manager e dello staff, possono, ad esempio, essere una buona base per costruire un'esperienza unica per l'ospite, contribuendo a farlo diventare un cliente fedele della location o catena alberghiera. Anche l'industria turistica legata al lusso, sta sentendo sempre più questa tendenza alla ricerca di esperienze, in quanto i consumatori sono diventati sempre meno interessati agli oggetti materiali delle *venues*. Il nuovo lusso riguarda infatti specialmente l'offerta di un'esperienza autentica e genuina, in cui l'hotel di lusso non è più uguale a sé stesso in tutto il mondo, ma si adatta e rappresenta il paese dove si trova, mantenendo il “lusso” nella qualità dei prodotti e dei servizi offerti. La destinazione è infatti presentata sempre più come legata alla sua storia, alle tradizioni ed alla cultura locale; offrendo, in questo modo, agli ospiti la possibilità di immergersi nelle tradizioni ed assaporare la cucina tipica, rendendo così il viaggio un'esperienza per ampliare i propri orizzonti culturali.

1.2.7 La qualità

La qualità è uno dei fattori chiave che determinano la competitività di una destinazione turistica ed è vitale per il successo della determinata destinazione nell'ambito del turismo congressuale. La qualità della destinazione deve essere considerata come il principale parametro per valutarne la performance nel lungo

periodo ed è possibile da raggiungere solo attraverso lo sforzo di tutti gli *stakeholders*, attraverso attività connesse ed integrate tra loro e dirette a migliorare la soddisfazione dei consumatori. Come sostenuto dalla UNWTO (2016), la qualità si configura come un processo che riesca a soddisfare le necessità e le aspettative dei consumatori in merito a prodotti e servizi, caratterizzati da un prezzo accettabile, in conformità con condizioni contrattuali mutualmente concordate tra le parti e fattori impliciti come la sicurezza, l'igiene, l'accessibilità, la comunicazione, le infrastrutture e i servizi pubblici. Include inoltre gli aspetti della trasparenza ed il rispetto verso l'ambiente umano, naturale e culturale. La qualità si raggiunge quindi attraverso una combinazione dei migliori processi, approcci, tecniche e sforzi di chi crea i prodotti ed i servizi¹⁴.

La gestione integrata della qualità è quindi parte inevitabile del *destination management*. L'immagine dell'intera destinazione, le sue caratteristiche, le aspettative dei consumatori, i servizi riscontrati e la qualità percepita costituiscono gli elementi fondamentali della soddisfazione dei consumatori. Qualora infatti le aspettative positive di questi ultimi vengano soddisfatte da servizi di qualità e all'altezza delle stesse, la percezione della destinazione risulterà anch'essa come positiva e la soddisfazione tratta dall'esperienza svolta su quel territorio, potrà portare allo sviluppo di un rapporto di fedeltà del consumatore alla destinazione ed un passaparola positivo. La gestione integrata della qualità non può ovviamente prescindere dagli "standard" di qualità concordati tra la domanda e l'offerta. Esistono solitamente definiti dalle associazioni globali del turismo MICE ed è importante che vengano definiti all'"interno" del settore, in modo tale da poter creare uno sviluppo sostenibile, ma è necessario che siano flessibili, in modo tale da poter essere adattati a seconda delle caratteristiche specifiche dei diversi attori del settore, e dei diversi ambiti di applicazione. Devono infatti essere considerati in tutti gli elementi e fasi dell'organizzazione e riguardano tutti gli ambiti ad essi collegati come la formazione degli impiegati, l'*audit* di standard di servizio interni ed esterni, il processo di controllo dei fornitori, la gestione delle richieste dei clienti, il supporto ad eventi promozionali, la pianificazione delle riunioni, il momento dell'evento e la valutazione post evento. Tutto ciò è infatti fondamentale affinché il settore del turismo MICE cresca e si evolva. Sono i *Convention Bureau* in particolare che coordinano l'implementazione della gestione integrata della qualità di una destinazione, come ad esempio, la Best City Global Alliance che rappresenta le capitali e le città più importanti di paesi come la Germania, la Colombia, il Sud Africa, la Danimarca, gli Emirati Arabi, la Scozia, l'Australia, Singapore, il Giappone ed il Canada. L'associazione è stata fondata non solo con lo scopo di sviluppare ed omogenizzare la qualità dei servizi offerti ai clienti, ma anche con quello di aggiungere valore alla competitività di queste destinazioni.

C'è inoltre da sottolineare come un abituale turista congressuale abbia accumulato numerose esperienze legate a questo settore e sarà più propenso ad esigere un livello di servizio più alto rispetto a quello richiesto

¹⁴ Barković, D. (2011): Uvod u operacijski management, II dopunjeno izdanje, Osijek, Republika Hrvatska, Ekonomski fakultet u Osijeku, ISBN 953-6073-42-0.

da un turista *leisure*. È proprio per questo che diventa fondamentale per le imprese che operano in questo settore differenziarsi attraverso prodotti e servizi di maggiore qualità, che costituiscono il fulcro della valutazione, positiva o negativa, dell'esperienza di viaggio da parte dei consumatori.

1.2.8 La tecnologia ed i suoi strumenti

Ad oggi, nell'era digitale è impossibile non chiedersi come la tecnologia influenzi il settore del turismo MICE e quindi il settore degli eventi. Senza dubbio con il passare degli anni la tecnologia è sempre più penetrata in questo settore che ha seguito gli sviluppi tecnologici che si sono susseguiti nel tempo, come il passaggio dai modelli di tecnologia 1.0 a quelli 2.0 ed ora 3.0. Inizialmente la tecnologia nel settore degli eventi era vista come una minaccia al settore stesso, in quanto si pensava che potesse andare a distruggere il mercato delle riunioni fisicamente intese, ovvero andando ad eliminare la necessità delle persone di incontrarsi realmente per discutere e condividere informazioni. Oggi è però una paura superata, essendoci stata, non una sostituzione, ma un'integrazione della tecnologia nel settore. In particolare la tecnologia è stata sempre più presente nei luoghi di svolgimento delle riunioni, a supporto delle stesse, per renderle più efficaci ed efficienti. Esempi chiari sono l'utilizzo della tecnologia 1.0 con le pagine web e gli schermi digitali statici che venivano perlopiù utilizzati per comunicare informazioni ai partecipanti, in modo unidirezionale. Il settore si è poi evoluto rapidamente, con l'uso del modello 2.0 che, ad esempio, includeva sempre gli schermi digitali ma, mentre prima essi semplicemente comunicavano alcune informazioni, con l'evolversi della tecnologia hanno dato la possibilità di mostrare non informazioni predefinite, ma quelle richieste attivamente dall'utente. La comunicazione è quindi diventata sempre più bidirezionale e di scambio, in particolar modo sul web, sempre più specifica e adattabile ad ogni singola persona. L'arrivo dell'era del *mobile* ha poi ulteriormente rivoluzionato il settore ed ha introdotto un infinito ventaglio di opportunità ed ha aperto la strada per una nuova tappa tecnologica: quella 3.0, in cui la tecnologia non è più unidirezionale o bidirezionale, ma multidirezionale. Le nuove applicazioni 3.0 permettono ai partecipanti di riunioni ed eventi di convertirsi in co-creatori di contenuto, aprendo così il mondo del *crowdsourcing* per determinare nuovi temi e questioni d'interesse per un intero pubblico. Si punta così ad una connettività sempre più continua ed indipendente dal luogo fisico in cui la persona, si trova per una partecipazione sempre più costante ed inclusiva. Nel settore delle riunioni ciò si tramuta in un continuo incontro e scambio di informazioni anche fuori dal luogo prettamente dedicato alla riunione, attraverso le reti sociali e professionali con cui è possibile tenere i contatti con i colleghi, confrontarsi, dare opinioni, condividere informazioni ed introdurre nuove tematiche di dibattito, per sostenere l'innovazione ed uno sviluppo integrato. È quindi importante che la tecnologia sia focalizzata sulle persone, in particolare in questo settore caratterizzato dal contatto diretto. La tecnologia è infatti in grado di potenziare e moltiplicare i contatti, ma certamente non potrà sostituire il vero contatto personale e diretto che rimane essenziale.

1.2.8.1 Nuove tendenze tecnologiche applicate agli eventi

Il turismo MICE ed il settore degli eventi sono un settore estremamente dinamico, mai uguale a sé stesso e molto competitivo. È quindi un settore sempre molto attento alle novità, in particolare in campo tecnologico, le quali sostengono l'organizzazione degli eventi e ne aumentano efficacia e spettacolarità. Un'importante tendenza in questo campo è la *“Touchable Tech”* ovvero i prodotti fisici associati ad innovative tecnologie. Si è visto come l'industria degli eventi ed i partecipanti ad essi siano entusiasti quando si presentino loro soluzioni di questo tipo, in quanto costituiscono una tecnologia che è possibile sperimentare *offline*. È inoltre un tipo di soluzione a volte estremamente semplice che stimola i cinque sensi e che coinvolge particolarmente i partecipanti, contribuendo a creare per essi un'esperienza all'interno di un evento, senza eccessivi sforzi tecnologici. Due esempi possono essere quelli di *“CrowdSigns”* e *“BroadcastWear”*. La prima impresa ha semplicemente portato nella realtà ciò che caratterizzava i social media: l'impaginazione e il contorno grafico in cui sono pubblicati i contenuti, stampandoli e facendoli interagire fisicamente e non più virtualmente con le persone, utilizzandoli come elemento di divertimento durante i più diversi eventi. La seconda invece, utilizzando una tecnologia più complessa ha creato la prima linea di magliette, la cui scritta può essere cambiata con molteplici soluzioni, attraverso l'uso di una App sul proprio cellulare.

Un'altra nuova tecnologia che potrebbe avere grande impatto sull'industria degli eventi è quella relativa all'intelligenza artificiale. Si è infatti cominciato a comprendere come i partecipanti ad un evento, che apprezzano l'immediatezza, la semplicità e l'intuitività nell'organizzazione dello stesso potrebbero preferire, ad esempio, per ottenere indicazioni o registrare la propria partecipazione, un assistente virtuale come gli odierni Siri o Cortana e non dover districarsi tra le molteplici opzioni e piccole icone per poter sperimentare appieno tutti gli aspetti di un evento. Un assistente tecnologico potrebbe infatti aiutare nella ricerca di sale riunioni, sessioni con tematiche d'interesse per il partecipante, comunicare chi saranno gli altri partecipanti o prendere un appuntamento per un colloquio con uno di essi. Potrebbe infatti essere rivoluzionario per quest'industria avere informazioni targettizzate, rilevanti e sempre aggiornate; non più quindi moltissime opzioni ed informazioni, che spesso risultano superflue e rappresentano uno spreco di tempo, ma semplici ed efficienti risposte a ciò che viene chiesto.

Nel settore degli eventi, inoltre, si individua una sempre maggiore ricerca di strumenti tecnologici che sostengano ed agevolino la co-creazione di contenuti. Se infatti inizialmente questo settore si era concentrato nell'utilizzo delle tecnologie per creare contenuti, si è di recente compreso come sia più efficiente cercare di sfruttare la tecnologia per sostenere la co-creazione degli stessi. I professionisti degli eventi infatti erano scettici riguardo al vero potere e valore aggiunto della co-creazione, in quanto era diffusa l'idea che il pubblico generico non potesse avere più conoscenze ed esperienze di coloro che erano coinvolti nel settore professionalmente. Si è invece poi capito come la co-creazione abbia una grandissima influenza sulla

soddisfazione dei partecipanti e sulla percezione di un evento nel suo complesso. Il ruolo del pianificatore di eventi quindi non è messo in discussione dal *crowdthinking*, ma il suo compito rimane fondamentale e viene arricchito dalle informazioni provenienti dagli interessati e dai partecipanti e reso più semplice dalla relativa tecnologia. “*Shared XP Events*” e “*Group Map*” sono chiari esempi di piattaforme digitali che, facendo registrare organizzatori e partecipanti, consentono di implementare la condivisione di informazioni durante un evento, permettendo di condividere notizie ed esperienze in tempo reale e fare produttive sessioni di *brainstorming*.

Diventa inoltre sempre più necessario utilizzare strumenti tecnologici per dare tangibilità e concretezza al mondo delle *exhibitions*. Queste ultime, infatti, hanno subito pochi cambiamenti nel corso del tempo e sempre meno persone sono interessate a visitarle, in quanto spesso significano posti affollati, confusionari e rumorosi. Sempre meno sono poi anche le imprese che decidono di investire nelle *exhibitions* e fare da *sponsor*, tendendo infatti ormai a preferire l’organizzazione di eventi propri. Si preferisce infatti un ritorno sugli investimenti concreto ed è questo ciò in cui la tecnologia può intervenire, cercando di rendere più misurabili i risultati delle *sponsorship*. Non sono necessarie tecnologie futuriste, ma solo tecnologia solida e realista che produca semplici dati da presentare agli *sponsor* per far sì che reinvestano nelle esibizioni. L’obiettivo è infatti quello di creare un maggiore engagement relativo alle sponsorizzazioni durante le *exhibitions* per renderle più tangibili come richiesto dalle imprese. “*Pipely*”, “*MyFairTool*” e “*Akkroo*” sono degli esempi concreti di questo tipo di tecnologia: attraverso di essi infatti è possibile ottenere dati concreti sulle *exhibitions* e comprenderne andamento ed i risultati.

È indubbio come i protagonisti di oggi e del futuro saranno i dati, ed in particolare i dati in tempo reale. Si parla ormai infatti di *livetechology* come elemento essenziale dei nuovi eventi, in quanto in grado di fornire un *feedback* in tempo reale, fare analisi e mettere in risalto opportunità non sfruttate. La maggior parte della tecnologia solitamente usata negli eventi infatti necessita di previa preparazione e grande impegno, ed è focalizzata sul prima e sul dopo dell’evento, mentre la *live tech* è legata al momento, all’istante presente e permettere di risolvere problemi nell’immediato e di sfruttare opportunità e situazioni che senza questo tipo di tecnologia sarebbero passate inosservate o sarebbero state comprese solo dopo il termine dell’evento stesso. Alcune imprese come “*I Motions*” e “*LiveStyled*” analizzano attraverso complessi strumenti tecnologici le reazioni delle persone in tempo reale, studiandone molteplici aspetti del comportamento come ad esempio l’atteggiamento del corpo, le espressioni o il tono di voce. “*ScanalyticsInc*” invece è un sistema tecnologico che analizza la distribuzione dei partecipanti all’interno di una *venue*, potendo così comunicare in tempo reale quali aree sono le più affollate e visitate, quali meno, permettendo di intervenire in tempo reale per ridistribuire i partecipanti in maniera efficiente o, in seguito all’evento è possibile ricavare dati utili per eventi futuri.

Si sono inoltre andati sempre più a diffondere i video *live* dei più diversi eventi. Questa tendenza è poi diventata virale con l’introduzione della possibilità di trasmettere dirette video sui social media. La diretta è

quindi diventata qualcosa di accessibile a tutti e particolarmente utilizzata in grandi eventi come concerti ed esibizioni. L'evento diventa quindi facilmente pubblico e diffondibile, condiviso dai diversi punti di vista dei vari partecipanti ed il numero di spettatori remoti raggiungibili risulta altissimo. Queste grandi possibilità possono così essere sfruttate in maniera più sistematica ed ufficiale per ogni evento. I droni hanno quindi preso il posto degli *smartphone* in quanto permettono di trasmettere un evento in altissima qualità audiovisiva e sono importantissimi strumenti per la creazione di *engagement*, contribuendo infatti a creare un'esperienza coinvolgente per i partecipanti. Mentre i droni dedicati allo *streaming* sono una realtà nei grandi eventi sportivi, la sfida è oggi quella di fornire nuovi punti di vista sia agli spettatori remoti sia a coloro che prendono fisicamente parte all'evento ma guardano anche gli schermi ad esso collegati. Negli eventi tradizionali, inoltre, ancora non è stata trovata alternativa al comune formato dello speaker, presentazione e grande pubblico.

La cosiddetta "*Mixed Reality*", inoltre, sarà sicuramente il futuro degli eventi, creando una dimensione in cui le persone di tutto il mondo possano interagire e abbattere le barriere fisiche delle *venues*, creando nuove opportunità per i professionisti degli eventi. "*VirtallyLive*" e "*Next VR*" sono un esempio emblematico di come attraverso la realtà virtuale i tifosi di sport potranno vivere in prima persona l'evento sportivo da vicino, muovendosi liberamente nella *venue*, senza barriere fisiche, per una partecipazione attiva e coinvolgente. C'è però da sottolineare come siano differenti ma ugualmente importanti la realtà virtuale e la realtà aumentata. La prima infatti offre una ricreazione digitale di situazioni di vita reale, mentre la seconda porta elementi virtuali all'interno del mondo reale, sovrapponendo gli elementi virtuali a quelli invece realmente presenti. La realtà aumentata ha implicazioni maggiori nel settore degli eventi sia per gli organizzatori che per le *venues*. Per esempio questo tipo di tecnologia potrebbe essere usata durante una *site visit* durante la quale, attraverso un paio di occhiali a realtà aumentata, potrebbero essere mostrate le diverse opzioni di allestimento di una sala, permettendo all'organizzatore dell'evento di muoversi liberamente nella location e vederla esattamente come fosse già reale intorno a sé.

Ad oggi, si parla oramai sempre più di "Eventi ibridi", ovvero una combinazione tra un evento classico, in cui ci si incontra di persona, e un evento virtuale, cioè tra persone che si incontrano attraverso internet e la tecnologia web. L'elemento caratterizzante degli eventi ibridi è la possibilità di partecipare virtualmente ad un evento *live* vivendo la stessa esperienza dei partecipanti fisicamente presenti. L'obiettivo principale di questo tipo di eventi è aumentare il coinvolgimento e le capacità di networking dei partecipanti, sia di quelli in sala che di quelli in remoto. Gli elementi fondamentali di un evento ibrido sono quindi: l'evento fisico, che si verifica realmente in una determinata *location*, i partecipanti individuali in remoto, che si collegano attraverso il computer, il tablet o il cellulare, e i gruppi di partecipanti in remoto che intervengono all'evento da altre sedi attraverso il collegamento web. Si può infatti avere un evento fisico con relatori in remoto o un evento con 5 o 6 sedi collegate, ognuna con diversi relatori e un tema comune. In questo contesto due figure in particolare risultano fondamentali: il presentatore virtuale, che dialoga con i partecipanti in remoto, ed il

social media moderator che è di supporto al presentatore e che si occupa della comunicazione con i partecipanti virtuali sui social media in modo tale da trasformare le domande del pubblico in parte integrante dell'evento. Oltre infatti alle figure classiche dell'*event planner*, dei tecnici per audio e video e del regista, che coordina le riprese durante l'evento, con gli eventi ibridi si aggiungono nuove figure professionali che diventano essenziali come: il consulente che aiuti l'organizzatore a capire in che modo gli aspetti dell'evento ibrido impattano sul design e sulla realizzazione dello stesso, il presentatore dedicato all'*audience* virtuale, che interagisce con le persone in remoto e ne riporta la voce durante l'evento, ed il *social media moderator* che gestisce la comunicazione e la condivisione sui *social media*. Una difficoltà pratica che si può incontrare nell'organizzazione di un evento ibrido è però senz'altro la formazione degli *speakers*, in quanto spesso non hanno ancora grande familiarità con questo tipo di eventi e non sono abituati ad interagire con il pubblico in remoto e quindi a gestire eventuali inconvenienti come i ritardi nell'audio o i diversi gruppi di ascolto collegati via web. È necessario quindi che ci siano a supporto bravi facilitatori e registi. È innegabile che l'evento *live* sia insostituibile per le sue emozioni, il *networking* ed il contatto fisico con gli altri partecipanti; il coinvolgimento emotivo è infatti limitato dagli strumenti virtuali e la comunicazione è meno diretta, e talvolta meno semplice, perché mediata dalla tecnologia e dalla distanza spazio-temporale. D'altro canto, scegliere di utilizzare un evento ibrido comporta anche innumerevoli vantaggi, come ad esempio l'allargamento dell'*audience*, la spettacolarità dell'evento stesso, una maggiore efficienza delle risorse ed il vantaggio immateriale dell'immagine di modernità che si proietta sull'azienda organizzatrice. L'evento ibrido infatti permette di raggiungere persone che altrimenti non avrebbero potuto partecipare, dando loro il massimo dell'esperienza possibile attraverso le soluzioni offerte dalle nuove tecnologie e da un buon meeting design. Attraverso questo nuovo tipo di meeting inoltre, si stimola maggiormente la partecipazione attiva, facilitata dai numerosi strumenti tecnologici a disposizione ed è possibile tagliare i tempi di trasferimento ed eventuale soggiorno, allungando invece la durata dell'evento grazie a sessioni trasmesse in differita, conversazioni sui social e materiali condivisi. Sebbene la progettazione e realizzazione di un evento ibrido, siano certamente più complesse di quelle di un evento *live*, esse stimolano la ricerca di nuove soluzioni, la creatività e l'uscita dagli schemi tradizionali. I contenuti dell'evento ibrido hanno poi un più elevato grado di condivisibilità, proprio in virtù del fatto che possono utilizzare una molteplicità di canali di distribuzione, permettendo così anche di mettere in collegamento più eventi differenti.

Menzione speciale meritano le App per Mobile che sono diventate uno degli strumenti tecnologici più importanti, ancor più delle tecnologie relative alla semplificazione della pianificazione pratica degli eventi. È previsto infatti che l'uso di App in *meeting* e congressi aumenterà del 10% rispetto allo scorso anno¹⁵ ed il numero di congressi che presentano una App dedicata aumenterà, anche poiché i partecipanti che avranno già sperimentato un evento con una App relativa, si aspetteranno lo stesso anche dai futuri eventi a cui parteciperanno. Sono inoltre estremamente comode perché i partecipanti possono, attraverso di esse, evitare

¹⁵ *Global MeetingsForecast (2017), American Express Meetings&Events*

di stampare programmi ed agende e trovare facilmente ciò che è di loro interesse. Le App possono inoltre incrementare l'*engagement* dei partecipanti, aumentandone l'interazione prima, durante e dopo l'evento, così come stimolare la creatività degli organizzatori per trovare soluzioni nuove e fornire loro *insights* sulle reazioni ed emozioni dei partecipanti all'evento. È possibile inoltre, attraverso le App, ottenere dati concreti per misurare il successo o l'insuccesso di un evento, analizzare i *feedback* e far sì che i partecipanti restino "legati" all'evento anche dopo la sua fine, ricevendo *news*, aggiornamenti ed informazioni circa gli eventi successivi. Tra le ragioni infatti considerate come fondanti per l'utilizzo delle App da parte degli operatori del settore, ci sono sicuramente: il miglioramento delle comunicazioni, l'aumento dell'*engagement* e della facilità di creare una rete di contatti, nonché la possibilità di ottenere dati e fare misurazioni, così come la possibilità di inviare comunicazioni urgenti o documenti ai partecipanti in tempo reale ed in modo efficiente. Sono inoltre considerate caratteristiche fondamentali per un'ottima App per eventi e congressi: la possibilità di digitalizzare l'agenda, la possibilità di leggere e creare documenti e presentazioni, la possibilità di inviare questionari e messaggi ai partecipanti, la possibilità ottenere delle metriche per misurare il successo o l'insuccesso di un evento, supportare i momenti di Q&A, ricordare l'inizio delle sessioni di lavoro e registrare la partecipazione. Le App possono anche funzionare come mezzo per creare comunità di colleghi, quando ad esempio non si limitano al singolo evento, ma quando accorpano notizie su un particolare tema o creano gruppi di interesse, portando così opportunità di cooperazione. Questo tipo di App sono particolarmente utili per quegli eventi che ricorrono ogni anno, in quanto tendono a fidelizzare i partecipanti, a farli rincontrare e connettere, creando inoltre delle economie di scala per la creazione stessa della App, rendendo i partecipanti attivi e permettendo l'accumulo di grandissime quantità di dati circa le preferenze degli iscritti, aiutando così a migliorare nel tempo e a soddisfare sempre più le loro esigenze e desideri.

1.2.8.2 I Social Media ed il Digital Marketing degli eventi

Parlando di tecnologia e tendenze, è impossibile non citare i social media che ormai sono costantemente presenti in sia nella vita privata che in quella lavorativa. È quindi chiaro come anche il settore degli eventi sia stato da essi influenzato e li utilizzi come mezzo di comunicazione, connessione e condivisione. È però necessario sottolineare come i social media coinvolgano gli eventi in particolare nell'aspetto della creazione di contenuti. I social media infatti sono per lo più visti come una forma di intrattenimento ed è per questo che riescano a creare un alto livello di *engagement* con gli utenti. Attraverso di essi ad esempio è possibile aumentare l'*awareness* degli utenti circa un particolare evento, aumentando così il numero di interessati e partecipanti. Sono inoltre un potente mezzo per amplificare la discussione circa un determinato tema discusso durante un evento; i partecipanti, così come l'account ufficiale dell'evento, possono infatti condividere informazioni, novità e punti di vista, coinvolgendo anche il pubblico remoto. Semplicemente mediante il lancio di un *hashtag* ufficiale dell'evento è possibile convogliare i contenuti pubblicati dagli

utenti e monitorare la discussione generata. Grazie agli strumenti analitici è anche possibile calcolare la quantità di pubblicazioni, menzioni, discussioni e condivisioni, per capire il volume e la diffusione dell'argomento e dell'evento in sé. Prima di un evento è quindi necessario pubblicare contenuti che possano creare aspettative, interesse e curiosità, mentre durante l'evento sarebbe bene condividere ciò che accade *live* per contribuire alla creazione di *engagement*, mentre successivamente all'evento è necessario comunicarne i risultati e, qualora fosse un evento che viene organizzato regolarmente ad intervalli di tempo, mantenere *l'engagement* e l'interesse degli utenti durante tutto, l'anno attraverso la pubblicazione di contenuti appropriati. Tutto deve essere attentamente pianificato e creato per poter raggiungere gli obiettivi di marketing prefissati, è necessario ad esempio prevedere quali momenti dell'evento debbano essere condivisi ed in che modo, con che parole o con che *template* o disegno e studiare il perché proprio quei contenuti dovrebbero provocare la reazione sperata nell'*audience*. Gli sforzi di marketing di tutti gli *stakeholders* devono essere coordinati e coerenti tra loro, per creare un'immagine unitaria dell'evento ed ampliarne il *reach*. Una session Q&A su Twitter, per esempio, consente di ampliare enormemente il pubblico, di rendere partecipi anche coloro che non si trovano fisicamente all'evento, ma che possono sentirsi coinvolti e contribuire con domande costruttive e produttive. Molto efficaci inoltre sono i video, che possono sintetizzare i momenti più importanti della giornata o mostrare i partecipanti alle iniziative dell'evento o ancora il dietro le quinte con interviste e messaggi da parte degli speaker o di speciali invitati. Si è visto infatti come i video e le foto sui social media aumentino l'*engagement* degli utenti e come siano particolarmente utili per dare visibilità agli sponsor dell'evento, senza però renderli troppo invadenti. È inoltre utile coinvolgere nei video degli *event ambassadors* che facciano da portavoce all'evento e ne aumentino la visibilità. Il tipo di comunicazione usata e quindi la scelta di quali social media utilizzare, quali contenuti pubblicare e con che *Tone Of Voice* comunicare agli utenti, varia ovviamente al variare dei partecipanti, e quindi dalla loro età, la natura e lo scopo della riunione e l'impresa coinvolta o l'argomento del *meeting*. È quindi fondamentale individuare il pubblico target ed elaborare una strategia specifica per poterlo raggiungere e coinvolgere. È ovviamente più facile coinvolgere il pubblico target se esso è formato da giovani, che sono più inclini all'uso dei social media, sarà invece necessaria una strategia differente qualora il pubblico abbia un'età maggiore. I social media, infine, sono utili anche per raccogliere e diffondere dati relativi all'evento, sia prima che abbia luogo che dopo la sua conclusione. Questi dati possono riguardare gli ambiti più diversi, come il numero di partecipanti delle precedenti edizioni, i partecipanti attesi all'evento, il numero di espositori o sponsor presenti, il numero di menzioni sui social media attraverso *tag*, *hashtag* e commenti, il numero di visualizzazioni dei post, foto e video dell'evento o il tasso di *engagement*. È quindi ormai necessario integrare l'uso dei social media all'interno del piano di marketing di un evento, non solo creando contenuti o condividendo quelli degli altri, ma incoraggiando, attraverso alcuni strumenti appositi, la condivisione o la comunicazione. Un esempio potrebbe essere il lancio di un *hashtag* sponsorizzato su Twitter il giorno dell'evento in modo tale da far conoscere l'evento a tutti gli utenti, stimolare curiosità e incentivare la condivisione di contenuti *user generated*, in quanto attraverso *l'hashtag* ufficiale il contenuto sarà

immediatamente ricollegato all'evento da tutti coloro che lo vedranno. Lo stesso principio può essere applicato ad accorgimenti materiali all'interno della location che facciano identificare in maniera immediata l'evento, come il logo, il nome della città in cui si svolge, uno slogan o comunque qualcosa che renda immediatamente identificabile l'evento. In questo modo si facilita la condivisione di contenuti da parte dei partecipanti che, attraverso i social, desiderano ormai sempre più comunicare e condividere la propria partecipazione ad un evento durante la loro quotidianità.

2. Gli “attori” e la “Catena del Valore” del settore MICE

Com'è possibile comprendere, i prodotti finali del settore turistico MICE, che siano *meeting*, *incentive*, conferenze o esibizioni sono il risultato di un complesso intreccio di relazioni, accordi e transazioni commerciali tra differenti figure che, con ruoli e finalità diverse, compongono la filiera congressuale. L'organizzatore professionale di congressi, o *project manager*, ad esempio è colui che si assicura che tutto il progetto si realizzi senza problemi ed è responsabile della pianificazione dell'evento in tutte le sue fasi e nei minimi dettagli. Il *meeting planner* invece, è colui che si occupa dell'organizzazione dei congressi, è interno all'azienda, associazione o ente promotore e deve rispondere all'azienda del successo o insuccesso di un evento.

Dal lato della domanda quindi si possono identificare: associazioni di professionisti, associazioni scientifiche, aziende ed organizzazioni che si rivolgono all'organizzatore professionista di eventi, il quale a sua volta collabora con i *convention bureau*. Dal lato dell'offerta, invece, intervengono centri congressi e risorse turistiche e quindi il settore ricettivo, quello della ristorazione, agenzie di interpreti e traduttori, agenzie di intrattenimento, società di comunicazione, vettori di trasporto ed infine anche gli enti pubblici¹⁶.

¹⁶ Antonioli Corigliano M., 1997, “Il Convention Bureau nel contesto Europeo”, in Atti del Convegno “Turismo congressuale in Lombardia: affermazione e ruolo nel quadro europeo”, Milano.

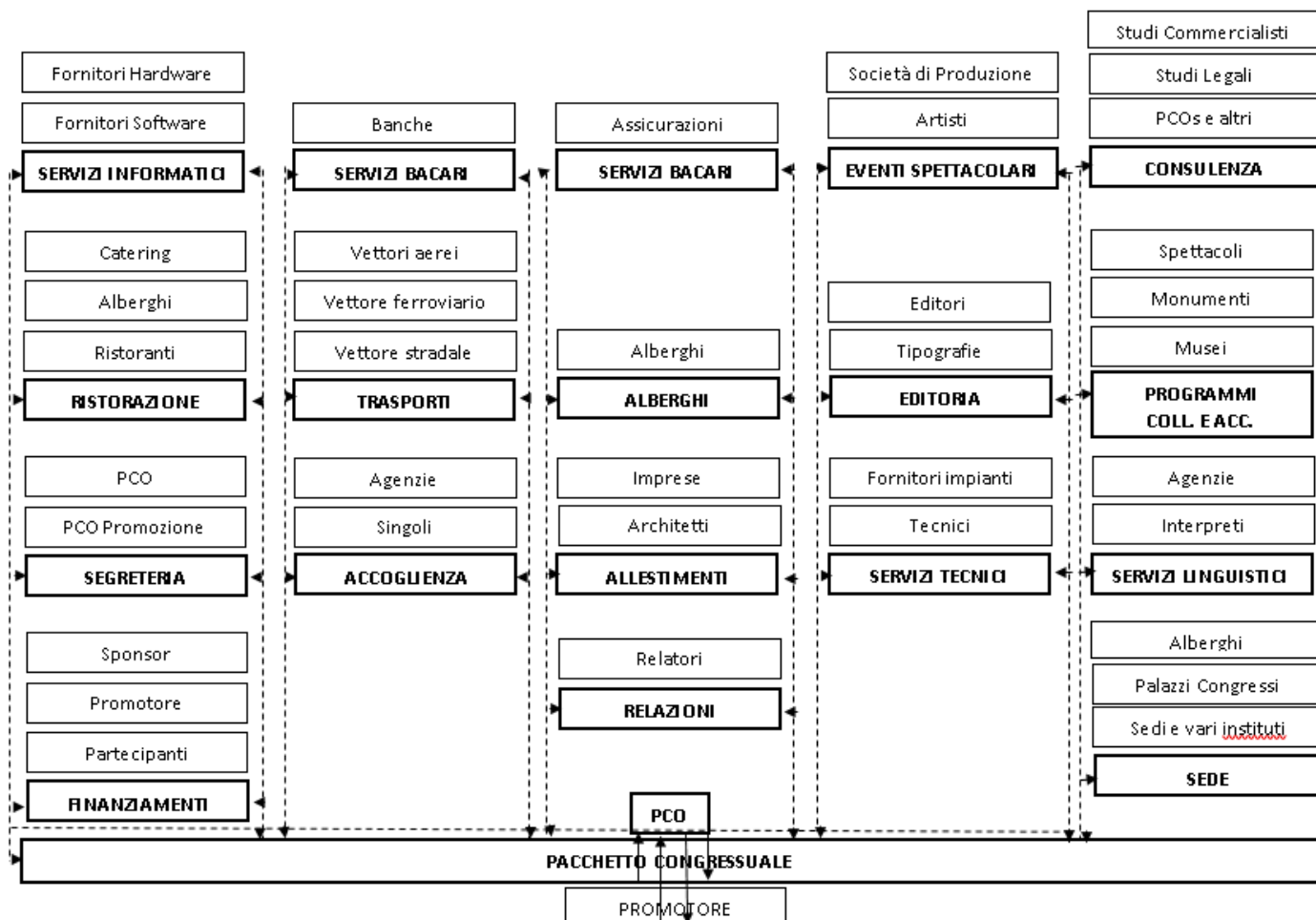


Fig. 5: "La Catena del Valore nel settore MICE"
Fonte: Golinelli C.M., 1995, p. 132

Gli attori che intervengono nella progettazione e realizzazione del congresso sono quindi numerosi e contribuiscono alla creazione del prodotto finale e del suo relativo valore. È estremamente importante il ruolo dei finanziatori grazie ai quali si attivano tutti i servizi collegati all'evento come la ristorazione, i trasporti, il pernottamento, fino a quelli relativi all'organizzazione concreta dell'evento in cui vengono coinvolti gli allestitori, i servizi linguistici e tecnici, i servizi informatici, gli artisti dedicati all'intrattenimento ed ovviamente la *venue* e gli organizzatori dell'evento stesso. L'attività congressuale, infatti, coinvolge diversi ordini d'interessi: quello degli utenti, ossia coloro che acquistano il servizio nelle sue componenti, quello del sistema produttivo, che comprende tutte le imprese sul territorio influenzate dallo svolgersi dell'evento, come hotel, venue, ristoranti e personale di assistenza locale, ed infine il settore pubblico che, oltre a dover concedere per alcuni eventi permessi e spazi, ha interesse per lo sviluppo economico e sociale del territorio stesso. È quindi un sistema complesso, caratterizzato da una molteplicità di protagonisti e relazioni intrecciate e, come visto, comprende le industrie e i settori più diversi; da quello bancario e finanziario, a quello legale per i contratti tra le parti, da quelli artistici e linguistici a quelli più concreti e tangibili come i trasporti, l'alloggio, il supporto tecnico ed i servizi meramente organizzativi e di coordinamento. Ogni attore è un tassello fondamentale per l'ottima riuscita di un evento in quanto, con la sua professionalità ed esperienza, apporta un valore aggiunto unico. È inoltre evidente come il turismo

MICE supporti lo sviluppo di diversi settori, incentivando il lavoro di molte imprese e persone. Per ogni evento, un intero insieme di industrie si attiva e favorisce l'occupazione, porta risultati economici alle imprese, nonché agli organizzatori locali ed internazionali. Gli investimenti fatti dalle aziende, associazioni o organizzazioni che commissionano un evento poi, non solo attivano la filiera citata, con i relativi risultati, ma portano anche un ritorno sugli investimenti stessi effettuati dall'azienda, in termini di fidelizzazione e soddisfazione di clienti e dipendenti, ed in termini di immagine nel breve e lungo periodo.

2.1 L'assistenza sul territorio: CVBs, DMOs, DMCs, PCOs

Come analizzato in precedenza, la filiera produttiva relativa al turismo MICE è estremamente complessa e riguarda una grande varietà di settori e professionisti. I “professionisti” dell'organizzazione di eventi in questo ambito sono molteplici ed hanno caratteristiche e ruoli differenti, sebbene spesso si tenda a sovrapporli e a confondere le funzioni di ciascuno. Operando tutti in ambiti estremamente correlati tra loro, per molti il ruolo di *Destination Management Organizations*, *Convention Bureau*, *Professional Congresses Organizers* e *Destination Management Companies* è praticamente lo stesso. Negli ultimi anni si è assistito ad una crescita esponenziale del numero di queste organizzazioni e alla creazione di nuove organizzazioni con caratteristiche peculiari o che forniscono servizi ibridi tra quelli tradizionalmente offerti da altre organizzazioni. Tutto ciò contribuisce a porre confusione nel settore. Quando qualcuno vuole rivolgersi infatti ad un esperto del territorio, dovrà rivolgersi ad un CVB, ad una DMO o ad una DMC? Per portare un po' di chiarezza è necessario analizzare queste organizzazioni nel dettaglio.

2.1.1 I Convention Bureau (CVBs) e le Destination Management Organization (DMOs)

I *Convention Bureaus* (CVBs) sono la principale fonte di informazione per il territorio circa hotel, servizi, attrazioni, ristoranti ed attività, sono anche l'istituzione più antica e dovrebbero essere i primi da contattare nel momento in cui si decide di pianificare un evento. Sono organizzazioni senza scopo di lucro, principalmente fondate dal governo locale, la cui proprietà può essere pubblica, privata o mista, così come il capitale di avviamento e di funzionamento. Lo scopo di queste istituzioni è quello di promuovere nel lungo termine lo sviluppo ed il marketing di una destinazione, focalizzandosi sulla vendita di convenzioni, marketing del turismo e servizi. I CVBs sono quindi responsabili della creazione dell'*awareness* nel pubblico circa la destinazione e, ultimamente, si occupano anche delle prenotazioni relative al business dei *meeting* e degli eventi che solitamente apporta grande valore economico al territorio. Le comunità locali sono o dovrebbero essere incentivate ad investire nei *Convention Bureau* poiché i viaggi ed il turismo incrementano la qualità della vita nella destinazione, fornendo lavoro, denaro che può essere reinvestito in

infrastrutture e servizi, attraendo fornitori di servizi da altri territori come ad esempio ristoranti, negozi e *venue* sportive e culturali che apportano benefici sia ad i turisti che ai locali. I viaggi ed il turismo infatti costituiscono un settore tra i più importanti per l'esportazione di servizi e la creazione di posti di lavoro ed i CVBs sono tra i driver più importanti di questo settore così importante a livello economico.

La promozione del territorio da parte di un *Convention Bureau* può avvenire in diversi modi, sia a livello nazionale, che a livello internazionale, come ad esempio attraverso la candidatura del territorio per ospitare eventi importanti e di rilevanza. Non solo, il *Convention Bureau* fornisce al singolo organizzatore di eventi tutte le informazioni e il supporto necessario nelle diverse fasi dell'organizzazione e della gestione di un evento, dà anche informazioni generiche sulla capacità congressuale e ricettiva, sui servizi presenti, sulle peculiarità del territorio e fornisce i contatti con i fornitori della filiera. I servizi erogati sono inoltre a titolo gratuito e ciò incoraggia coloro che sono interessati ad organizzare eventi sul territorio, a contattarli ed a collaborare con loro.

I primi *Convention Bureau* furono istituiti tra il 1800 ed il 1900 negli Stati Uniti, si chiamavano “*welcome centre*” ed erano spesso legati alle camere di commercio locali. Erano vere e proprie agenzie di *incoming* che presentavano la destinazione e la sua filiera turistica e imprenditoriale e si trasformarono successivamente in consorzi dedicati alla promozione commerciale del territorio nei confronti di tutti i soggetti interessati a organizzare fiere, convegni e congressi. Seguì poi il coinvolgimento attivo delle amministrazioni locali e delle camere di commercio nell'attività dei CVBs che, anche se nati dall'iniziativa privata, diventano istituzioni senza fine di lucro e di pubblica utilità, finalizzata a creare indotto economico e posti di lavoro, creando interesse nei confronti di una destinazione. Ci volle circa un secolo prima che venissero istituiti anche in Italia ed il primo CVB ad aprire in territorio Italiano fu quello della città di Trieste nel 1985: il “Consorzio Promotrieste”. Il progetto triestino però non ebbe grande successo e si dovette aspettare fino al 1994 per assistere alla fondazione di un altro *Convention Bureau*: quello della Riviera di Rimini. Ad oggi, invece, sono tanti i *Convention Bureau* italiani a partire dal “*Convention Bureau Italia*”, fondato nel 2014. Alcune delle maggiori città italiane vantano i *Convention Bureau* più longevi, come quello della Riviera di Rimini, il *Convention Bureau* di Genova, il *Convention Bureau* di Torino, ed il *Convention Bureau* di Firenze.

I termini DMOs e CVBs sono praticamente intercambiabili e spesso quelle istituzioni che erano *Convention Bureau* si sono cominciate ad identificare come *Destination Management Organizations* in modo tale da dare una connotazione meno burocratica all'istituzione, utilizzando anche nomi che evitino così di contenere il termine “*Convention Bureau*”. Ogni *Convention Bureau* è quindi anche una *Destination Management Organizations*, ma tecnicamente non tutte le DMOs sono anche CVBs. Ciò si configura in quanto alcune destinazioni non presentano infrastrutture e servizi adatti all'industria dei meeting e di conseguenza hanno come mercato di riferimento solo quello del turismo *leisure*, mentre altre località hanno come mercato obiettivo quello del turismo congressuale. Le DMOs si focalizzano in particolare sul segmento business del

turismo, cercando di promuovere il territorio nel settore dell'industria e cercando di sviluppare l'economia locale. A seconda del livello di destinazione le DMO possono essere suddivise in: autorità o organizzazioni nazionali per il turismo, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale, DMO di livello regionale o provinciale ed infine DMO locali, responsabili per la gestione ed il marketing del turismo con competenze su una piccola area geografica o su una città. Le DMOs ed i CVBs hanno quindi diverse funzioni tra cui ¹⁷ ¹⁸: l'essere un *driver* economico che genera nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un'economia locale diversificata, l'essere un *community marketer* in grado di comunicare un'immagine unitaria della destinazione e di promuovere le attrazioni più significative, ad un mercato selezionato di potenziali visitatori, un *industry coordinator* capace di indirizzare lo sviluppo turistico locale attraverso strategie focalizzate, incoraggiando le relazioni sistemiche tra le imprese turistiche locali e agendo sulla redistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico, un *public representative* poiché intermediario tra gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica ed infine un *builder of community pride* attraverso azioni di supporto al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e per le popolazioni ospitanti.

Anche l'Italia ha compreso come queste organizzazioni siano fondamentali per la promozione del territorio ed infatti, numerosi *Convention Bureau* sono nati sul tutto il territorio Italiano. Un esempio è il *Convention Bureau* di Napoli che nasce di recente, nel 2015, come rete di imprese private attive nella *Meeting Industry* partenopea per la promozione ed organizzazione di grandi e piccoli eventi, congressi e fiere al fine di accrescere, sia individualmente che collettivamente, la capacità innovativa del territorio e la sua competitività sul mercato. Il *Convention Bureau* Napoli si prefigge di essere il punto di riferimento del sistema MICE partenopeo, per coordinare e rappresentare, in Italia ed all'estero, l'eccellenza e l'efficacia congressuale della destinazione, in grado di accogliere eventi di varia natura e dimensione. L'organizzazione punta a far apprezzare la città da una clientela colta e professionale come quella congressuale, grazie a numerosi aspetti quali il patrimonio artistico, culturale e paesaggistico, la presenza di centri di eccellenza nella formazione e nella ricerca, nell'arte, nella cultura e nel design. Punti di forza del territorio sono inoltre considerati: il clima particolarmente favorevole anche d'inverno, lo stile di vita, l'enogastronomia e la presenza di strutture ricettive di qualità. Il CVB ha quindi l'obiettivo di promuovere la destinazione Napoli per incrementare il numero di meeting ed eventi organizzati sul territorio, attraverso il coordinamento dell'offerta e la rappresentazione della stessa sui mercati italiano, europeo ed extraeuropeo. Punta, inoltre, alla creazione di un forte *network* di strutture ed operatori con elevati standard qualitativi, effettuando una continua mappatura degli operatori partenopei per avere un quadro sempre aggiornato dell'offerta sul

¹⁷ Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1-16.

¹⁸ Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1997). Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), 1-19.

territorio. Il CVB della città di Napoli, inoltre, attraverso l'analisi dei *trend* del mercato e della *customer satisfaction*, punta ad adottare azioni di miglioramento costante per stimolare lo sviluppo della filiera.

2.1.2 Le Destination Management Companies (DMCs), I Professional Congress Organizers (PCOs) e la relazione tra di essi.

Le *Destination Management Companies* forniscono i loro servizi in cambio di un corrispettivo economico e sono delle imprese di servizi professionali che posseggono una profonda conoscenza locale, esperienza e risorse, specializzate nell'organizzazione di eventi, attività, tours, e nella gestione logistica di queste attività. Le DMCs sono organizzazioni importanti, sostengono lo sviluppo del territorio e possono giocare un importante ruolo nell'attrazione di business potenziali da sviluppare nell'area geografica d'interesse. La collaborazione tra DMCs e CVBs porta solitamente alla produzione di ottimi risultati per entrambe le parti. Ci sono numerose ragioni per cui un *meeting planner* è portato a collaborare con una forte DMC, tra cui la possibilità di lavorare con una squadra di persone creative che possano fornire una conoscenza diretta della destinazione sia a livello territoriale che economico. La DMC inoltre, fornisce un valore aggiunto grazie alle sue conoscenze e connessioni sul territorio, riduce il rischio e si configura come la migliore risorsa per un *meeting planner* per creare un'esperienza unica, occupandosi dell'organizzazione e della scelta dei prodotti e servizi più adatti all'occasione, lasciando al *meeting planner* il tempo di concentrarsi sugli aspetti più strategici dell'evento. Una *Destination Management Company* quindi ha anch'essa, come le istituzioni già analizzate, un'ampia conoscenza del territorio locale, ma è più orientata verso tutto ciò che deve essere organizzato, una volta scelto un determinato territorio. Si occupa quindi di tutti gli aspetti di un programma: dal trasporto da e verso l'aeroporto al tema degli eventi, attività, tours e alla gestione di tutti i relativi aspetti logistici. Cooperava quindi non solo con le DMOs ma anche con hotel, *resort*, *convention centres* e *venues*. Le DMCs lavorano spesso a fianco delle DMOs durante le *site inspections* per mettere in mostra il meglio di una destinazione e fornire al cliente un'esperienza complessiva soddisfacente da far confermare l'evento. Proprio perché organizzano e gestiscono molti aspetti di un programma è necessario che abbiano uffici collocati in modo strategico, anche attraverso la creazione di partnership con DMOs di località di cui hanno una minore conoscenza. Mentre l'obiettivo principale di una DMO è quello di portare eventi nella destinazione, lo scopo delle DMCs è quello di gestire l'evento dall'inizio alla fine con successo. Entrambe le organizzazioni però hanno l'obiettivo comune di sottolineare e mostrare il meglio di una destinazione per fornire un'esperienza che porti le imprese a tornare.

Come evidenziato dal report del 2016 di Feder Congressi riguardo alle DMCs italiane, esse sono principalmente giovani piccole e medie imprese, il cui 71%, dispone di uno staff inferiore ai 10 dipendenti e il 54% è operativa sul mercato da meno di 10 anni. Le DMCs che organizzano mediamente sino a 50 eventi all'anno sono il 74% ed il principale mercato di riferimento è risultato essere l'Europa con un 41%, seguito

dal Nord America con un 22% e dal mercato nazionale che rappresenta il 16%. Per quanto riguarda, invece, il giro di affari, il 77% delle DMCs italiane ha un fatturato inferiore a 2 milioni di euro mentre solo il 17% supera i 5 milioni.

I PCOs sono “*Professional Conference Organizers*” o anche detti “*Professional Congress Organizers*” e sono imprese specializzate nell’organizzazione e gestione di congressi, conferenze, seminari ed eventi simili. Solitamente gestiscono tutti i servizi coinvolti nelle conferenze tra cui il *design* della conferenza, la gestione dei software dedicati, lo sviluppo del programma, la registrazione, la scelta e prenotazione della *location* e delle *venue*, i supporti audiovisivi ed informatici, la logistica, la gestione delle attività non lavorative, il marketing, la stampa ed i servizi web, la scelta degli speaker, dei fondi, delle *sponsorship*, il monitoraggio delle vendite degli espositori e la gestione finanziaria con annesso controllo sul budget. Molte, inoltre, offrono anche servizi correlati, fungendo, ad esempio, da agenzie di viaggio o imprese di pubbliche relazioni. Il PCO è anche importante nello stringere i rapporti con i potenziali committenti di congressi, siano essi aziende, associazioni o altri enti, seguendo i clienti dal primo contatto alla chiusura dell’evento. È fondamentale individuare le esigenze principali espresse dal cliente, concordare con lui il budget di spesa e definire un programma di massima delle tempistiche organizzative per ciascun evento e scegliere la *venue* che più si adatta alla tipologia di evento e di cliente. Il PCO si incarica anche di contattare eventuali sponsor, ospiti e relatori e di porre attenzione a tutti quei servizi che sono collaterali, ma imprescindibili, come i mezzi di trasporto, prenotazioni alberghiere, servizi di catering e di intrattenimento e della selezione del personale qualificato che lavorerà all’evento. Il PCO è quindi caratterizzato dall’aver come *core business* la gestione di conferenze ed eventi e può fornire al cliente sia l’intera organizzazione sia solamente specifici servizi all’interno di un particolare evento. La PCO nelle prime fasi quindi può anche fornire semplicemente un parere consultivo, ai clienti, ai quali però spetta poi l’ultima decisione in merito all’evento.

Mentre una DMC locale conosce la destinazione al meglio, una PCO con esperienza sa come organizzare eventi in tutto il mondo ma sempre con un forte supporto di un esperto locale, in modo tale da familiarizzare con nuove *venue* e conoscere l’attrattività, le debolezze, le forze del territorio e facilitare i contatti con le istituzioni locali. Una DMC fornisce quindi conoscenza locale della destinazione e diventa un collegamento fondamentale con il luogo. Conoscendo ad esempio i fornitori, può consigliare quelli che ritiene come migliori per quel particolare evento o cliente e, data questa profonda conoscenza, ha un forte potere di negoziazione ed è facilitata a risolvere problemi di gestione che possono sorgere durante l’evento. La DMC inoltre conosce le tradizioni e abitudini locali e le trasmette alla PCO, evitando lo spreco di tempo e denaro. Fornisce quindi un’offerta targhettizzata in primo luogo verso la PCO e poi verso il cliente finale. Una PCO si aspetta quindi che la DMC abbia forti relazioni con le istituzioni locali, conosca bene i sistemi e le compagnie di trasporti, e gli uffici del turismo e la ritiene un fattore chiave per garantire sicurezza, sconti, promozioni ed investitori, quando possibile. La DMC è anche di fondamentale appoggio durante le *site inspection* poiché accompagna la PCO nella visita delle *venue*, degli hotel, e nei *menu tasting*; attività che

risultano essere dei veri e propri investimenti per le imprese locali coinvolte, che possono farsi conoscere dalla PCO e cercare di costruire legami e relazioni per collaborazioni future. Lo scopo delle *site inspection* è quello di aiutare il cliente a carpire l'essenza di una destinazione e questo è fondamentale per sponsorizzare una località o un territorio come *host*. DMCs e PCOs sono quindi da considerare come partners in quanto ognuno possiede un ruolo ben definito e, se le prime sono esperte del territorio con tutti i suoi servizi, punti di forza e debolezza, le seconde conoscono il cliente, i suoi standard, necessità e desideri e solitamente sono il contatto che il cliente ha per comunicare richieste ed eventuali cambiamenti. È quindi importante che la DMC soddisfi le richieste della PCO e che la aggiorni continuamente. Dall'altro lato, però, la DMC si aspetta di ricevere i dati relativi ad eventi precedenti e di conoscere dettagliatamente il budget a disposizione, in modo tale da proporre soluzioni che incontrino maggiormente le esigenze della PCO e del cliente.

Un esempio di un'importante PCO a livello internazionale ed Italiano è la società "AIM International Group" che, nata nel 1960 con il nome di "AISC" da un'idea di Enzo Buongiorno, nel 1973 è diventata uno dei primi membri della IAPCO (*International Association of Professional CongressOrganizers*). Nel 1990 acquista un'altra società di organizzazione di eventi: la "MRG" di Milano e nel 1996 cambia nome diventando AIM International Group, cominciando, attraverso il nome, la sua strategia di sviluppo a livello europeo. Dal 1999 comincia poi ad aprire nuovi uffici in diverse parti del mondo ed oggi conta sedici sedi internazionali: Berlino, Bruxelles, Budapest, Firenze, Amburgo, Lisbona, Madrid, Milano, Monaco di Baviera, New York, Parigi, Philadelphia, Praga, Roma, Sofia e Vienna. Con un fatturato di 113 milioni di euro, quattrocento dipendenti e oltre tremila eventi ogni anno è sicuramente una delle realtà di PCO più rilevanti ed interessanti sul panorama internazionale.

Un importante esempio di DMC in Italia è invece l'impresa spagnola "Eventisimo DMC" che, fondata nel 2001, ha voluto investire tempo e risorse nel territorio Italiano, credendo nelle sue potenzialità e nella sua attrattiva. È un'azienda multinazionale, leader nella gestione di destinazioni in Italia, Spagna, Portogallo e Marocco e, con uffici a Madrid, Barcellona, Siviglia, Malaga, Merida, Tenerife, Lisbona, Roma e Marrakech, è specializzata nell'organizzazione di incentivi, riunioni e conferenze in più di 35 paesi. Offre i più diversi servizi, come produzione audiovisuale, pianificazione di soggiorni in hotel, servizi di trasporto, visite guidate e attività incentive. Può vantare una profonda conoscenza delle proprie destinazioni in modo tale da fornire ai clienti un'esperienza di viaggio su misura per le loro esigenze e desideri.

2.2 Le Istituzioni

2.2.1 EFAPCO

La “*European Federation of the Association of Professional CongressOrganizers*” (EFAPCO) è l’unica federazione Europea che racchiude tutte le associazioni di imprese PCO e rappresenta più di 1 500 professionisti, imprese ed istituzioni in tredici paesi. La federazione fu fondata nel 2004 come il risultato di un’iniziativa promossa dalle associazioni di PCOs di sei paesi: Belgio, Grecia, Polonia, Portogallo, Spagna e Regno Unito. Lo scopo principale, al momento della creazione come oggi, è quello di affiancare l’attività delle associazioni nazionali dei *Professional CongressOrganizers*, operando in tutta Europa con una voce forte ed unica, che possa parlare per conto della *meeting industry* Europea. La sfida centrale, inoltre, ad oggi, è quella di sostenere la nascita di associazioni di PCOs negli stati non membri, sperando di poter andare a rappresentare nei prossimi anni tutti gli stati dell’Unione.

EFAPCO ha inoltre una visione globale dedicata alla promozione delle capacità e delle attività delle PCOs Europee, per far sì che il loro business possa continuare a crescere. Si impegna, inoltre, nello sviluppo di standard professionali sempre più alti e riconosciuti in tutto il mondo, cercando di proteggere gli interessi dei propri clienti, dei loro delegati e dei fornitori associati. La federazione punta poi all’accrescimento dei contatti e del dialogo con le istituzioni europee, come il Parlamento e la Commissione Europea per cercare di monitorare, proporre e consigliare in merito a leggi e normative che possano influenzare l’industria congressuale. EFAPCO punta alla creazione ed allo sviluppo di un programma di *networking* e di opportunità educative per le PCOs Europee che si trovano negli stati membri ed anche in quegli stati Europei ancora non rappresentati nella Federazione, in modo tale da sostenerne lo sviluppo ed accrescere il numero di membri. Queste opportunità di crescita e sviluppo sono state progettate in collaborazione con altre istituzioni, anche per assicurarsi che le PCOs Europee seguano i *trend* del mercato e diventino competitive a livello globale per far sì che l’Europa rimanga la destinazione congressuale più desiderata.

La Federazione ha divulgato un codice di condotta ed etica che tutti i suoi membri si impegnano a seguire in modo tale da comunicare una immagine positiva della Federazione stessa e della relativa professione. Il codice è stato adottato anche per far sì che tutte le PCOs aderenti operino secondo regole e procedure uniformi e per poter stabilire una co-creazione proficua tra tutti i membri, clienti, fornitori.

2.2.2 IAPCO

L’ “*International Association of Professional CongressOrganizers*”(IAPCO) è un’organizzazione senza scopo di lucro fondata nel 1968 che rappresenta gli organizzatori professionali di congressi, *conventions* ed eventi nazionali ed internazionali. Ha come scopo principale quello di innalzare gli standard di servizio tra i

suoi membri ed in altri settori dell'industria congressuale, attraverso la formazione e l'interazione con altri professionisti. IAPCO fornisce dei *benchmark* universalmente riconosciuti riguardo alla qualità dei servizi compresi nell'organizzazione congressuale. Di conseguenza, l'essere membro della IAPCO offre un'assicurazione unica per quanto riguarda la qualità, riconosciuta dai clienti e fornitori congressuali di tutto il mondo. Ciò è possibile solo attraverso lo stretto processo del controllo di qualità che i membri devono superare per poter ottenere la *membership* come ad esempio, l'invio di dati specifici ogni anno riguardo ai congressi svolti, in modo tale da dimostrare la continuità dell'attività nel settore congressuale, un *self-assessment* annuale e la presenza ai seminari organizzati dalla IAPCO riguardo il *quality management* almeno una volta ogni tre anni.

Come detto, la missione della dell'associazione è quella di elevare gli standard di servizio tra i suoi membri ed anche all'interno di altri settori della *meeting industry*, attraverso la continua formazione ed interazione con altri professionisti. L'organizzazione quindi mira ad essere un fondamentale punto di riferimento per i professionisti dell'industria congressuale.

I valori *core* dell'associazione devono essere condivisi e sostenuti da tutti i suoi membri come, ad esempio, l'orgoglio per la professione, il coinvolgimento verso le associazioni, gli altri membri e più in generale verso questa industria, così come il voler essere straordinari nel fornire servizi di qualità, essere sempre motivati ad imparare, crescere, innovare e svilupparsi.

I membri della IAPCO, così, attraverso l'associazione, puntano ad un sempre maggiore riconoscimento della professione dell'organizzatore congressuale, ad un mantenimento degli altri standard di servizio con cui lavora questa industria ed a promuovere lo studio teorico e pratico dell'organizzazione congressuale, per poter migliorare e trovare nuove soluzioni ad i problemi del settore. È importante che i membri e l'associazione si impegnino a formare e mantenere forti ed efficienti relazioni con altri organizzatori che possano essere coinvolti nel processo di creazione di meeting e congressi, in modo tale da favorire la crescita dell'intero settore attraverso lo scambio di esperienze ed idee.

2.2.3 ICCA

L' "*International Congress and Convention Association*" fu fondata nel 1963 e fu il risultato della cooperazione di due agenti di viaggio: Moises Shuster, Messicano, e Jean Claude Murat, Francese, i quali videro un'opportunità nel crescente settore dei congressi. L'idea originale era quella di condividere informazioni in modo informale tra differenti titolari di business, situati in diversi paesi, al fine di ottenere un vantaggio competitivo per coprire una parte sempre più ampia del mercato delle riunioni ed ottenere i relativi profitti. Da allora l'associazione è cresciuta incredibilmente ed oggi, con sede centrale nei Paesi Bassi, conta più di mille membri tra imprese ed organizzazioni provenienti da più di 100 diversi paesi del mondo ed è considerata una delle fonti più autorevoli per quanto riguarda le informazioni in questo campo,

nonché la rete maggiormente considerata al mondo di organizzazioni che operano nel turismo congressuale. Rappresenta infatti i migliori specialisti nell'organizzazione, trasporto e ricezione di eventi e meeting a livello internazionale. Il *core business* dell'associazione è infatti quello di preservare il valore dei meeting di associazioni internazionali nel presente e negli anni futuri. La mission dell'impresa è quindi quella di essere una comunità globale ed un punto di riferimento per le informazioni riguardanti la *meeting industry* delle associazioni internazionali, in modo tale da creare opportunità di business e rilevanti risultati per il settore. Gli organizzatori di eventi internazionali possono inoltre confidare nella rete di contatti ICCA per raggiungere tutti gli obiettivi che si sono prefissati, come ad esempio per la selezione delle *venue*, i consigli tecnici, l'assistenza ed il trasporto dei partecipanti o anche l'intera organizzazione dell'evento. I membri ICCA rappresentano infatti le migliori destinazioni del mondo ed i fornitori specializzati di migliore qualità e maggiore esperienza. ICCA, infatti, attraverso i suoi membri e fornitori, copre diversi settori del mercato come il Destination Marketing, la gestione ed il supporto dei meeting, i trasporti e le *venue*.

2.2.4 FederCongressi

A livello Italiano è importante citare FederCongressi che, nata nel 2004, è la Federazione delle associazioni della *meeting & incentive industry* italiane e dal 2010 è l'Associazione nazionale principale che rappresenta in modo unitario le imprese pubbliche e private ed i professionisti che svolgono attività connesse con il settore dei congressi, convegni, seminari ed eventi aggregativi, di incentivazione e di comunicazione. A seconda dell'attività principale svolta, gli associati sono inclusi in diverse categorie. La categoria di destinazioni e sedi raccoglie gli enti che svolgono attività di promozione con un'azione di coordinamento e di rappresentanza dell'offerta congressuale del territorio in cui operano, nonché le strutture che gestiscono spazi appositamente predisposti per lo svolgimento di incontri, riunioni ed eventi. Altra categoria è quella delle DMC e dell'Incentivazione che rappresenta per lo più agenzie di incentivazione e comunicazione, mentre la categoria di organizzazione di congressi, eventi e *provider ECM* comprende organizzatori di grandi eventi, seminari convegni e congressi. Ulteriore categoria è poi infine quella dei servizi e delle consulenze che include i fornitori di allestimenti, catering, personale di assistenza, servizi tecnologici, multimediali e di interpretariato. La missione quindi della federazione è quella di rappresentare l'industria congressuale italiana in tutti i suoi aspetti, migliorandone l'immagine ed il prestigio, al fine di creare rapporti stabili con le istituzioni e le associazioni nazionali ed internazionali. Ha quindi l'obiettivo di valorizzare l'attività congressuale in quanto fonte di indotto economico, sociale e culturale, sia in Italia che all'estero. Si propone inoltre di supportare la creazione di una nuova normativa di settore, di sostenere la qualificazione delle relative risorse professionali e divulgare informazioni giuridiche, normative e organizzative in merito. La federazione è molto sviluppata a livello territoriale e prevede la presenza di delegati regionali per mantenere e rafforzare i rapporti con le istituzioni locali e diffondere una corretta informazione di settore per attuare scelte strategiche a favore del territorio.

3. MICE e territorio

Come si è potuto notare, l'industria turistica MICE rappresenta un'opportunità unica per i diversi paesi, regioni e città. È quindi un settore che si lega profondamente al territorio sia poiché il territorio con le sue caratteristiche e risorse è una base imprescindibile per lo sviluppo del settore turistico, sia poiché quest'ultimo riporta poi al territorio profitti ed ulteriori occasioni di investimento e sviluppo. Il legame tra il settore turistico MICE ed il territorio è quindi indissolubile ed è necessario analizzarne le varie componenti ed implicazioni, a partire dal concetto base di destinazione ed immagine del territorio, per arrivare a comprendere il concetto di competitività territoriale applicata al settore e, di conseguenza, analizzare i fattori che più influenzano la scelta di una particolare destinazione per lo svolgimento di grandi e piccoli eventi. È quindi utile comprendere quali siano le conseguenze per il territorio derivanti dall'ospitare meeting, incentive, congressi ed esibizioni, sia dal punto di vista economico, sia da quello sociale ed ambientale, affinché lo sviluppo dell'industria turistica MICE non comprometta il territorio ma avvenga in modo sostenibile.

3.1 La Destinazione e la sua immagine

Una destinazione è un'area geografica che consiste nell'insieme di tutti quei servizi ed infrastrutture necessari per l'accoglienza di uno specifico segmento di turisti. Le destinazioni sono in competizione tra loro per cercare di attirare a sé i turisti e ricavarne profitto.

Le destinazioni possono essere distinte e analizzate in vario modo. La distinzione forse più significativa è quella che si basa sulla natura di ciò che esse offrono. Vi sono destinazioni che possono essere definite “*corporate*” e destinazioni che possono essere definite “*community*”¹⁹. Le prime sono gestite in modo centralizzato e presentano uno o più proprietari che possono essere individui o imprese. Possono ad esempio essere un parco tematico, una stazione sciistica, una crociera o un resort e solitamente offrono un solo servizio o comunque un servizio principale. Sono solitamente dirette da manager nominati dai proprietari e perseguono obiettivi di crescita economica potenzialmente condivisi da tutti coloro che vi operano. Ciò implica che la strategia manageriale di gestione e di crescita della destinazione dipenda in particolar modo dall'iniziativa imprenditoriale, dalle strategie corporate e dalla cooperazione privata.

Le destinazioni “*community*” sono invece comunità territoriali e presentano caratteristiche molto più complesse. In primo luogo infatti hanno confini variabili. Possono essere considerate parimenti destinazioni

¹⁹ Magliulo, A. (2012). Un modello per la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche. *Rivista di Scienze del Turismo*, (2), 51-78.

ad esempio: l'isola di Favignana, Palermo, la Sicilia, l'Italia o l'Europa, in quanto i confini della destinazione possono essere diversamente tracciati nella mente dei turisti, che possono essere influenzati da una serie infinita di fattori come il loro paese di provenienza, il livello culturale, l'esperienza personale o quella di amici familiari e conoscenti. Si parla infatti di un senso generale conferito al prodotto destinazione a seconda della prospettiva della domanda. Essendo le destinazioni "*community*" così diverse tra loro, offrono, al contrario delle destinazioni "*corporate*", una grandissima varietà di beni e servizi differenti. Le destinazioni "*community*" sono quindi valutate dai visitatori, in relazione ad una vasta gamma di fattori diversi come il clima, l'efficienza dei trasporti, il comfort dell'alloggio, l'accoglienza delle persone del luogo ed altri. A seconda di queste valutazioni quindi i visitatori saranno più o meno soddisfatti della destinazione stessa. Le destinazioni di questo tipo, sono poi caratterizzate da asimmetria in quanto il consumatore richiede un'esperienza autentica ed unicamente intesa sotto tutti i suoi aspetti; domanda e valuta infatti complessivamente i beni e servizi offerti nella destinazione. I produttori e fornitori offrono ciascuno dei servizi specifici come il trasporto, l'intermediazione o la ricezione. Nessuno sa, vuole o può, da solo, confezionare il bene destinazione complessivamente inteso.

Nelle destinazioni "*corporate*" si può facilmente definire una strategia aziendale volta alla promozionalizzazione dell'unico (o prevalente) prodotto venduto, mentre nelle destinazioni "*community*" sorge invece un grande problema di coordinamento. Occorre quindi ricorrere alla forza del dialogo sociale e della cooperazione. Occorre convocare, ascoltare, coinvolgere tutti gli *stakeholders* di una destinazione affinché dai loro colloqui scaturiscano soluzioni operative volte a rendere più integrati i servizi offerti.

Per le destinazioni "*corporate*", ma in particolare per quelle "*community*" è quindi sempre più necessario sviluppare un'immagine della destinazione che sia adatta alla destinazione stessa, che vada a colpire in modo appropriato il target di riferimento e che riesca a creare una serie di associazioni mentali e percezioni nei viaggiatori che facciano sì che la destinazione venga positivamente intesa e diventi oggetto di domanda del mercato turistico.

La crescita senza precedenti del turismo negli ultimi anni ha creato conseguentemente nuove sfide per le destinazioni. Sempre più aree del mondo, infatti, hanno sviluppato il settore turistico e le destinazioni a disposizione dei consumatori sono in continua espansione. Si sono quindi venute a creare per le destinazioni sempre maggiori sfide nel campo del marketing per riuscire a promuovere in modo corretto un'adeguata immagine della destinazione. Il mercato del turismo è infatti sempre più complesso e globalizzato e ciò comporta la necessità per i territori di sviluppare efficaci strategie territoriali.

È necessario infatti che una destinazione si differenzi dalle altre nella mente dei consumatori e quindi un'immagine positiva della destinazione ne è sicuramente il fattore chiave. Si è infatti compreso come la

presentazione visiva di una destinazione influenzi il comportamento dei visitatori²⁰²¹. Le destinazioni presentate con immagini positive hanno infatti maggiori probabilità di essere scelte come meta di viaggio dai consumatori²² ²³. È ovvio come l'immagine della destinazione solitamente cambi nella mente del consumatore quando egli visita concretamente la località scelta. Questa modifica dell'immagine dipende infatti principalmente dal confronto delle aspettative del viaggiatore con la realtà²⁴. È quindi chiaro come sia necessario sviluppare valide strategie di marketing turistico in relazione al ruolo dell'immagine delle destinazioni. L'immagine che si crea nella mente dei viaggiatori infatti non è altro che un insieme di informazioni provenienti da fonti differenti come dalla letteratura di viaggio, e quindi brochure, internet, libri e guide, da opinioni di altre persone, come famiglia, amici, agenti di viaggio e *influencer* online, o in generale da altri media come giornali, riviste, televisione o film. L'influenza di queste diverse fonti sull'immagine della destinazione è stata studiata da Gunn nel 1988, il quale ha sviluppato un modello a sette fasi che riguarda l'esperienza di viaggio. La prima fase è quella dell'accumulo di immagini mentali in merito all'esperienza di viaggio, mentre la seconda prevede la modifica dell'immagine iniziale attraverso nuove informazioni raccolte dai consumatori. La terza fase invece riguarda la vera e propria decisione di intraprendere il viaggio, mentre la quarta è composta dal viaggio stesso. La quinta e la sesta invece, consistono nell'esperienza dei viaggiatori una volta giunti a destinazione e poi il loro ritorno a casa. L'ultima fase invece vede una inevitabile modifica dell'immagine iniziale della destinazione una volta terminato il viaggio. Il consumatore ha infatti sperimentato in prima persona il territorio ed il prodotto destinazione nel suo complesso, lo ha valutato e comparato con le proprie aspettative iniziali. È poi interessante notare come ci sia un collegamento tra l'immagine turistica di un paese e la sua immagine nazionale a prescindere dal contesto turistico²⁵ ²⁶. Tutte le informazioni derivanti da fonti non commerciali come ad esempio notizie storiche, politiche, climatiche, economiche e sociali fanno infatti parte dell'immagine della destinazione. Le persone, come detto, hanno un'immagine di un particolare luogo nella loro mente anche se non l'hanno mai visitato. Nel predisporre le strategie di marketing sarebbe quindi utile

²⁰ Hunt, J. D. (1975). Image as a factor in tourism development. *Journal of travel research*, 13(3), 1-7.

²¹ Pearce, P. L. (1982). Perceived changes in holiday destinations. *Annals of tourism research*, 9(2), 145-164.

²² Goodrich, J. N. (1978). The relationship between preferences for and perceptions of vacation destinations: Application of a choice model. *Journal of Travel research*, 17(2), 8-13.

²³ Woodside, A. G., & Lysonski, S. (1989). A general model of traveler destination choice. *Journal of travel Research*, 27(4), 8-14.

²⁴ Chon, K. S. (1990). The role of destination image in tourism: A review and discussion. *The tourist review*, 45(2), 2-9.

²⁵ World Tourism Organization (1980). Tourist images. Madrid

²⁶ Kotler, P. (1987). Semiotics of person and nation marketing. *Marketing and Semiotics. New directions in the study of signs for sale*, Berlin, Mouton de Gruyter, 3-12.

prendere in considerazione tali immagini di base; in modo tale da utilizzare in modo più efficace nella strategia promozionale i punti di forza e di debolezza attribuiti alla destinazione. Poiché inoltre le immagini prima e dopo essersi recati nella destinazione sono solite cambiare, sarebbe bene separare le immagini mentali di coloro che hanno e non hanno visitato il luogo. L'immagine inoltre viene valutata sia da un punto di vista olistico, e quindi come un insieme organico e unitario, sia da un punto di vista concreto che considera tutte le componenti della destinazione in modo specifico. Ciò in particolare accade poiché alcune immagini sono basate su caratteristiche valutabili in modo oggettivo, come il panorama, le attrazioni turistiche, la sistemazione alberghiera ed il livello dei prezzi, mentre altre si basano su elementi più astratti come l'accoglienza, il senso di sicurezza percepito e l'atmosfera. Pertanto le caratteristiche funzionali e psicologiche sono elementi fondamentali che possono essere usati strategicamente nella formazione e comunicazione dell'immagine della destinazione²⁷.

3.2 Competitività del territorio

La competitività dei territori è sempre stata tema di dibattito, ma negli ultimi venti anni è diventata una questione di primaria importanza in particolare all'interno del dibattito circa lo sviluppo economico. Tradizionalmente la "competitività" è sempre stata usata in generale per riferirsi alla capacità di competere nel mercato e, in particolare modo a livello microeconomico, alla performance di mercato delle singole imprese o di settori industriali. L'estensione di questo concetto a livello macroeconomico e all'analisi quindi della competitività a livello territoriale è stata controversa. Nel 1998, ad esempio, Fagerberg aveva considerato la competitività territoriale come la capacità di un paese di raggiungere alcuni obiettivi economici generali, come in particolare la crescita del reddito e dell'impiego della popolazione. Porter successivamente (1990) cominciò a sottolineare la mancanza della definizione della competitività delle nazioni e evidenziò come essa poteva variare a seconda delle variabili considerate a livello macroeconomico, come ad esempio, il basso costo del lavoro, l'accesso alle risorse, le politiche governative e le prassi gestionali²⁸. Porter introdusse il concetto di competitività a livello nazionale come "produttività", specificando con essa la capacità delle imprese di raggiungere alti livelli di produttività e di incrementare la suddetta produttività nel tempo, fornendo, così, una descrizione precisa di questo concetto.

Questo fornisce una definizione precisa per l'analisi dei fattori che determinano la produttività delle imprese su un territorio, considerando sia la profittabilità delle imprese che il reddito territoriale.

²⁷ Martineau, P. (1958). The personality of the retail store. *Journal of Retailing*, 52 (Fall), 37-46.

²⁸ Porter, M. E. (1990a). The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, 68: 2, 73-93.

L' analisi Porteriana tende a focalizzarsi sui fattori microeconomici, che vengono raggruppati in quattro categorie: le condizioni dei fattori, le condizioni della domanda, il contesto relativo alla strategia e posizione competitiva dell'impresa ed infine le industrie relazionate ed a supporto. La combinazione di questi fattori va a formare il celebre "Diamante di Porter" che è uno strumento ormai famoso per la misurazione della competitività, applicabile anche a quelle realtà più piccole delle nazioni come regioni e città²⁹³⁰. Inoltre la popolarità del concetto di competitività ha accentuato la rivalità tra territori in merito ai processi di sviluppo economico³¹ ed è possibile considerare³² come accettata a livello comune l'idea di competitività territoriale come l' *"abilità di un paese di assicurare alti standard di vita ad i propri cittadini, rispetto a quegli stessi standard in altre nazioni, nel presente e nel futuro"*. C'è inoltre da considerare come il concetto di competitività abbia una fondamentale differenza tra le imprese ed i territori³³; le prime, infatti, *"se non competitive, non hanno una pozione sostenibile sul mercato e, a meno che non migliorino la loro performance, sono costrette ad uscire dal mercato. Le nazioni, invece, non falliscono, ma possono aver una performance economica più o meno positiva, e non hanno una bottom line predefinita"*. Di conseguenza l'applicazione del linguaggio del mercato può risultare inappropriata per l'analisi di paesi e regioni.

La competizione diretta è sicuramente più complessa da un punto di vista regionale che nazionale³⁴ e. fornisce una discussione interessante circa gli aspetti positivi e negativi della competizione tra regioni. Dal lato positivo è possibile individuare il rafforzamento della tecnologia e l'aumento della capacità di assorbimento del territorio, il maggior numero di informazioni disponibili e le possibilità generate da un maggior coinvolgimento di attori locali con la creazione di nuove sinergie. È evidente quindi come la competizione regionale faciliti un miglioramento delle relazioni all'interno di una regione e ciò fa pensare che questo concetto possa essere anche applicato al processo competitivo tra regioni³⁵. Se quindi sinergie locali, reti di contatti e cooperazione sono importanti per bilanciare la competitività tra gli attori all'interno delle regioni, come suggerisce la letteratura in merito a *"cluster"* e distretti di imprese^{36 37 38}, anche un

²⁹ Porter, M. E. (1995). The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*, 73(3), 55-71.

³⁰ Porter, M. (2003). The economic performance of regions. *Regional studies*, 37(6-7), 549-578.

³¹ Malecki, E. (2004). Jockeying for position: What it means and why it matters to regional development policy when places compete. *Regional studies*, 38(9), 1101-1120.

³² Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness. *Oxford review of economic policy*, 12(3), 39-51.

³³ Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign affairs*, 28-44.

³⁴ Malecki, E. (2004). Jockeying for position: What it means and why it matters to regional development policy when places compete. *Regional studies*, 38(9), 1101-1120.

³⁵ Wilson, J. (2008). Territorial competitiveness and development policy. *Orchestra, Basque Institute of Competitiveness. Basque Country, Spain*, 31.

³⁶ Becattini, G., Bellandi, M., Del Ottati, G., & Sforzi, F. (2003). From industrial districts to local development. *Books*.

approccio di rete tra le diverse regioni può portare benefici. In particolare, un buon bilancio tra competizione e cooperazione potrebbe far sì che le regioni trovino soluzioni a questioni importate come³⁹ l'imitazione e replicazione di idee, le risorse investite in marketing e pubblicità, la tendenza a servire la domanda di capitale nel breve periodo, la concentrazione di benefici solamente tra pochi attori nelle regioni, e la non considerazione della qualità della vita in quanto non direttamente collegata al mercato. C'è inoltre da considerare, poi, come il punto di partenza a livello competitivo sia diverso per le varie regioni e quindi come nella realtà esse competano in maniera di differente⁴⁰.

Esiste una stretta relazione tra il concetto di sviluppo economico nella letteratura accademica ed il comune concetto di competitività. L'analisi della competitività è solitamente basata sulla produttività ed è strettamente relazionata all'analisi di mercato che ha come obiettivo quello di aumentare la crescita economica. Senza dubbio, però, si sta sempre più diffondendo l'idea che sia necessaria una concettualizzazione più ampia di ciò che si intende per progresso economico. In particolare, si riconosce come la crescita economica nel breve periodo sia inconciliabile con la sostenibilità ambientale^{41 42 43} e che ci sia una complessa relazione tra il reddito ed altri fattori socioeconomici, come il benessere reale della popolazione o la felicità percepita.

Il concetto di competitività è diventato di grande rilievo negli ultimi anni e rappresenta la tendenza politica dominante tra quelle riguardanti lo sviluppo economico territoriale ^{44 45 46 47}. Anche se considerati separatamente, ci sono collegamenti fondamentali tra i concetti di competitività territoriale e sviluppo

³⁷ Pitelis, C., Sugden, R., & Wilson, J. R. (Eds.). (2006). *Clusters and globalisation: the development of urban and regional economies*. Edward Elgar Publishing.

³⁸ Pyke, F., Becattini, G., & Sengenberger, W. (Eds.). (1990). *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* (pp. 1-9). Geneva: International Institute for Labour Studies.

³⁹ Malecki, E. (2004). Jockeying for position: What it means and why it matters to regional development policy when places compete. *Regional studies*, 38(9), 1101-1120.

⁴⁰ Wilson, J. (2008). Territorial competitiveness and development policy. *Orchestra, Basque Institute of Competitiveness. Basque Country, Spain*, 31.

⁴¹ Brundtland Commission. World commission on environment and development. (1987). *Our common future*.

⁴² Ekins, P. (2000). Economic growth and environmental sustainability, the prospects for green growth. *Environment and Planning A*, 32(11), 2086-2087

⁴³ Stern, N. (2006). What is the economics of climate change?. *WORLD ECONOMICS-HENLEY ON THAMES*-, 7(2), 1.

⁴⁴ Oughton, C. (1997). Competitiveness policy in the 1990s. *The Economic Journal*, 107(444), 1486-1503.

⁴⁵ Schoenberger, E. (1998). Discourse and practice in human geography. *Progress in Human Geography*, 22(1), 1-14.

⁴⁶ Lall, S. (2001). Competitiveness, technology and skills. *Books*.

⁴⁷ Bristow, G. (2005). Everyone's a 'winner': problematising the discourse of regional competitiveness. *Journal of Economic Geography*, 5(3), 285-304.

economico. In particolare le analisi riguardo allo sviluppo economico si sono spesso concentrate sulla crescita economica, sottintendendo l'esistenza di una relazione tra quest'ultima e la competitività del territorio. È quindi sempre più evidente come sia necessario un concetto più ampio di sviluppo economico.

L'emergente tendenza a considerare il reddito come non unico criterio utilizzabile per misurare il progresso economico, fa emergere un importante dibattito circa il concetto di competitività. I fattori che influenzano la produttività in un territorio, così come la crescita reddituale, rimangono comunque chiaramente le componenti essenziali dello sviluppo economico, ma esiste il pericolo che le politiche locali continuino a focalizzarsi solamente sulla crescita reddituale come fonte di produttività e competitività⁴⁸. Ad oggi, vi sono un numero sempre crescente di metodi per misurare il progresso economico o la performance di un territorio. L'indicatore tradizionalmente utilizzato è il Prodotto Interno Lordo (PIL), solitamente inteso come simbolo di progresso ma, come detto, ma sono stati sviluppati e definiti altri nuovi indicatori che tengono in considerazione anche altri parametri relativi al benessere e felicità degli individui e al rispetto dell'ambiente.

Per fare alcuni esempi è possibile indicare il “*Genuine Progress Indicator*” (GPI) che fu elaborato già nel 1994 da Cliff Cobb e dall'associazione *Redefining Progress*. È un parametro che ha come fine ultimo quello di calcolare quanto la crescita della produzione e dei servizi di un territorio contribuisca alla crescita del benessere complessivo. Non riguarda quindi più solo dati quantitativi ma adotta anche criteri qualitativi. A differenza del Pil, che calcola senza distinzioni qualsiasi transazione di denaro, il GPI conteggia anche quei prodotti e servizi che non generano scambio monetario ed elimina le attività che, pur implicando circolazione monetaria e profitti, non incentivano il benessere.

Tiene inoltre in conto anche la distribuzione del reddito, e l'indicatore aumenta al crescere della ricchezza dei meno abbienti, mentre diminuisce se a crescere è la ricchezza di coloro che sono già benestanti. Il “*Genuine Progress Indicator*” include quindi, ad esempio, anche lavori domestici, la cura dei figli ed il volontariato, assegnando a queste attività un valore corrispondente al costo da sostenere qualora qualcuno fosse incaricato di svolgerle. Di contro, invece, vengono sottratti tutti i costi legati al crimine come spese legali, mediche e danni ad immobili.

Il “*Better Life Index*” è invece lo strumento ideato dall'Ocse per misurare il benessere di una nazione e comprende undici parametri diversi che spaziano tra gli indicatori classici, come il livello di reddito medio, il tasso di disoccupazione o la disponibilità abitativa, a quelli più innovativi come la qualità delle relazioni sociali, il bilanciamento tra vita privata e lavoro ed il livello di soddisfazione personale.

⁴⁸ Wilson, J. (2008). Territorial competitiveness and development policy. *Orchestra, Basque Institute of Competitiveness. Basque Country, Spain*, 31.

Altro indicatore alternativo è il “Benessere Equo e Sostenibile” (BES) che, sviluppato dall'ISTAT e dal CNEL, ha il fine di valutare il progresso di una società non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale.

Il BES viene determinato a partire da 12 indicatori: la salute, l'istruzione e la formazione, il lavoro e la sua conciliazione con il tempo libero, il benessere economico, le relazioni sociali, la politica e le istituzioni, la sicurezza, il benessere soggettivo, il paesaggio e patrimonio culturale, l'ambiente, la ricerca e l'innovazione e la qualità dei servizi. Questo approccio innovativo del BES ha fatto sì che diverse amministrazioni locali ne cogliessero l'utilità per il governo del territorio.

La Felicità Interna Lorda (FIL) o “*Gross National Happiness*” (GNH) è poi un ulteriore indicatore che prende in considerazione criteri come la qualità dell'aria, la salute dei cittadini, l'istruzione e la ricchezza dei rapporti sociali e punta a migliorare l'istruzione, la protezione dell'ecosistema e a permettere lo sviluppo delle comunità locali.

A differenza del “*Genuine Progress Indicator*”, che cerca effettivamente di misurare il benessere, la felicità interna lorda, il FIL non è un tentativo di quantificare la felicità, ma i due indici concordano, tuttavia, sul fatto che il benessere è più importante dei consumi.

PIL Verde e PIL dell'Armonia, invece, sono stati adottati dalla Cina che ha lanciato il primo indice come indicatore delle conseguenze ambientali dello sviluppo economico, mentre il secondo misura il benessere dei cittadini, in particolare nelle zone rurali del paese. I criteri presi in considerazione sono: democrazia, giustizia, onestà, dinamismo, stabilità e armonia con la natura. Il fine ultimo di questo indice è quello di creare una società armoniosa, nonostante ciò strida con la notevole disuguaglianza sociale e l'elevato tasso di inquinamento in alcune aree metropolitane ad oggi presente nel paese.

Sarebbe quindi necessario concettualizzare nuovamente la “competitività” in modo tale da integrare in essa, insieme alla performance in termini di produttività e reddito, queste nuove dimensioni individuate. Un modo, ad esempio, sarebbe quello di comprendere nel processo di crescita della produttività delle imprese, una produttività che sia anche sostenibile a livello territoriale ed ambientale. Sicuramente gli aspetti ambientali, sociali e democratici sono sempre più considerati come inscindibili dall'aspetto dello sviluppo economico ed è per questo chiaro che il concetto di competitività debba evolversi di conseguenza.

Come è stato sottolineato, il settore turistico, ed in particolare il turismo MICE, è un importante *driver* della crescita economica e della prosperità dei diversi paesi, in particolare di quelli in via di sviluppo. Nel 2007 è stato così lanciato il “*Travel & Tourism Competitiveness Index*” (TTCI) con il fine di misurare alcuni fattori che sono stati identificati come fondamentali per la competitività turistica nei diversi paesi del mondo. Attraverso, infatti, l'analisi di ogni pilastro dell'indice, le imprese e le autorità locali possono indirizzare i loro sforzi per sostenere la crescita del settore, per identificare gli ostacoli presenti allo sviluppo della

competitività territoriale e per favorire il dialogo tra il settore pubblico e quello privato per ottenere un *enviroment* migliore in cui riuscire a sviluppare l'industria del viaggio e del turismo⁴⁹. Il TTC si basa su tre differenti ed ampie categorie di variabili che favoriscono la competitività della “*Travel & Tourism Industry*”. Queste tre vaste categorie di variabili sono rappresentate da tre sotto-indici del generale T&T Index e sono: il sotto-indice di regolamentazione del settore, il sotto-indice del contesto di impresa e delle infrastrutture ed il sotto-indice delle risorse umane, culturali e naturali. Ognuno dei sotto-indici è a sua volta poi composto da altri pilastri riguardanti la competitività territoriale che sono quattordici in totale. Troviamo così le regole ed i regolamenti riguardo alle politiche territoriali, la sostenibilità ambientale, la sicurezza, la salute e l'igiene, la priorità data al settore T&T, le infrastrutture aeroportuali, le infrastrutture dei trasporti di terra, le infrastrutture turistiche, le infrastrutture tecnologiche, la competitività del prezzo nell'industria turistica, le risorse umane, l'affinità con il viaggio ed il turismo, le risorse naturali e le risorse culturali.

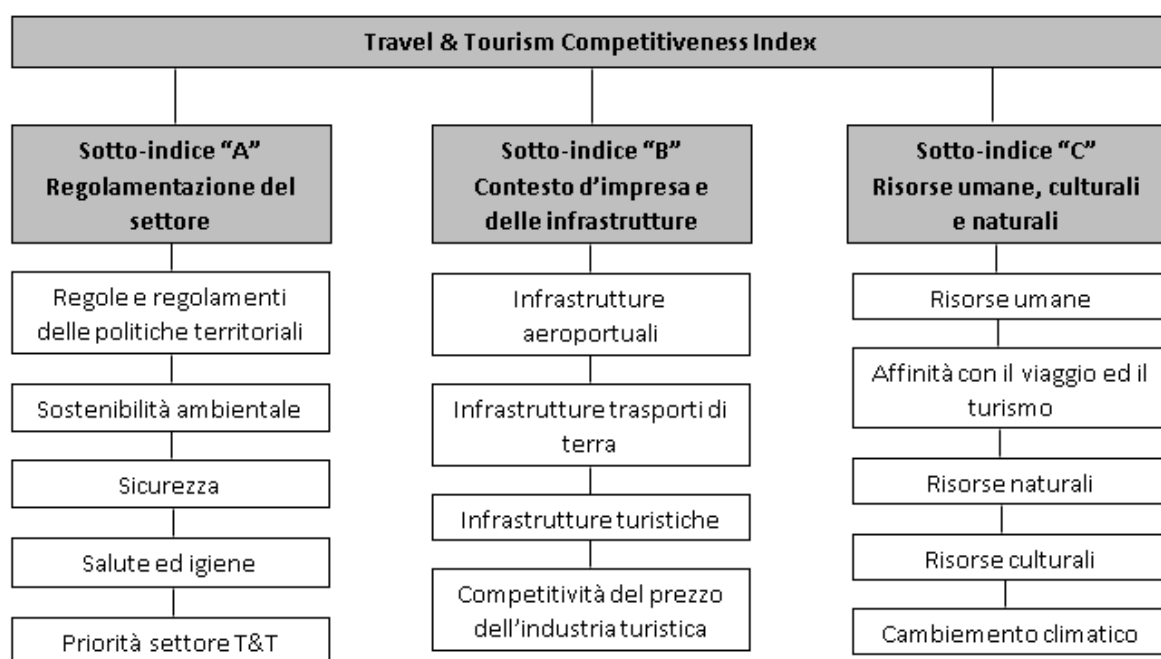


Fig. 6: “La composizione dei sotto-indici del T&T Index”

Fonte: Blanke, J., & Chiesa, T. (2011). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. In World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 5

Un quindicesimo fattore inoltre può essere considerato: quello del cambiamento climatico. Anche se non è stato ufficialmente incluso nel calcolo del T&T Index, in quanto i dati relativi ai vari aspetti del cambiamento climatico non sono ancora stati dichiarati sufficienti, nel futuro verrà annesso al terzo sotto-indice. Ogni pilastro citato, inoltre, è a sua volta composto da ulteriori variabili ottenute tramite il “*World Economic Forum’s Annual Executive Opinion Survey*” e dati quantitativi disponibili da risorse pubbliche,

⁴⁹ Blanke, J., & Chiesa, T. (2011). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. In *World Economic Forum, Geneva, Switzerland*.

organizzazioni internazionali ed istituzioni ed esperti del settore turistico. Il Survey fornisce dati riguardo questioni istituzionali e del mondo delle imprese, così come anche dati specifici relativi all'industria turistica ed alla qualità del contesto naturale. Il primo pilastro che riguarda le regole ed i regolamenti delle politiche regionali individua quanto il contesto legislativo supporti lo sviluppo del settore T&T in ogni paese. Il governo infatti può avere un impatto forte sull'attrattività di una destinazione, favorendone o meno lo sviluppo. In questo pilastro si tiene conto di quanto siano benvenuti e permessi imprese le estere e gli investimenti diretti, così come quanto siano protetti di diritti di proprietà, a quanto ammontino il costo ed il tempo per costituire un business nel paese o ad esempio quanto gravose siano le procedure di visto.

L'importanza inoltre dell'ambiente naturale non può essere tralasciata, ed è un elemento fondamentale affinché una destinazione venga considerata come attrattiva per il settore turistico. È quindi chiaro come politiche a favore della sostenibilità ambientale siano cruciali affinché un paese continui ad essere una destinazione attrattiva per il futuro. Nel pilastro della sostenibilità infatti, viene misurato ad esempio quanto le politiche governative per l'ambiente siano rigide, quanto vengano rinforzate e quanto i governi abbiano come priorità uno sviluppo sostenibile dell'industria turistica, ma anche i risultati ambientali prodotti da questa industria come le emissioni nocive nell'aria.

La sicurezza è poi un fattore critico per determinare la competitività di un paese per quanto riguarda l'industria turistica. Imprese o semplici visitatori, infatti, sono frenati nel recarsi in paesi pericolosi ed è quindi necessario considerare fattori come la violenza, il crimine ordinario o il terrorismo.

L'igiene e la salute sono anch'esse fondamentali, ed è necessario considerare sia le condizioni igienico sanitarie generiche del paese, sia il livello di assistenza medica disponibile nel caso i visitatori ne dovessero necessitare.

Quanto il governo dia priorità al settore turistico è sicuramente un fattore importante per la competitività del territorio in quanto si traduce solitamente in budget più alti e allocazione di risorse finanziarie che tendono ad attrarre investimenti privati nel settore. Queste risorse finanziarie poi possono essere investite in campagne di marketing per promuovere la destinazione o ottenere dati concreti riguardo all'industria turistica che a loro volta attraggono turisti privati, investimenti ed imprese.

All'interno del secondo pilastro presentato, la qualità delle infrastrutture di trasporto, poi, fornisce un facile accesso al paese e la semplicità negli spostamenti all'interno del territorio. Si misurano, quindi, sia la quantità di trasporto aereo, come il numero di partenze, arrivi, densità aeroportuale e il numero di compagnie aeree presenti, sia la qualità delle infrastrutture, per voli sia interni che internazionali.

È inoltre vitale l'estensione e la qualità dell'infrastruttura del trasporto terreno, tenendo conto della qualità di strade, ferrovie e porti, così come di quanto sia efficiente la rete di trasporti all'interno di un paese per raggiungere centri di business o semplici attrazioni turistiche.

Per quanto riguarda invece in generale le infrastrutture turistiche, si prendono in considerazione le infrastrutture ricettive, la presenza delle maggiori compagnie di noleggio auto o la presenza di infrastrutture finanziarie per i turisti.

La qualità dei servizi tecnologici offerti è inoltre sempre più importante, in particolare data la forte crescita della pianificazione e prenotazione di viaggi online. Vengono quindi presi in considerazione i dati relativi alla penetrazione ad esempio di internet e linee telefoniche, che indicano il livello di attività online della popolazione e, in particolare a livello di business, ciò è utile per comprendere il numero di transazioni economiche effettuate tramite i canali online.

Per misurare la competitività dei paesi circa il livello dei prezzi vengono invece presi in considerazione dall'indice fattori come: quanto merci e servizi siano più o meno cari in altri paesi, le tasse sulle tariffe aeree e sui tassi di cambio, il prezzo del carburante, le politiche di tassazione sui servizi turistici come hotel, trasporti, ristorazione e tasse di soggiorno.

Nel terzo pilastro, poi, la qualità delle risorse umane è considerata come fondamentale affinché un paese si sviluppi e cresca nel tempo. Si valutano quindi la salute e la formazione dei cittadini come ad esempio l'istruzione, il lavoro qualificato, le regole di assunzione e licenziamento, la salute della forza lavoro e la vita media all'interno del paese.

L'affinità con l'industria turistica poi, misura l'apertura al turismo del paese e quindi quanto un paese ed i suoi abitanti siano aperti al turismo ed ai visitatori stranieri, quanto i leader di business raccomandino il *leisure travel* nei loro paesi ed i contatti di business che possiedono e quanto il turismo in generale sia importante in relazione alla grandezza del paese.

Le risorse naturali sono poi ovviamente essenziali affinché un paese sia attrattivo dal punto di vista turistico ed è per questo che vengono inclusi in questo pilastro ad esempio, il numero di siti UNESCO presenti nel paese, la qualità dell'ambiente naturale, la ricchezza della fauna o il numero di aree protette.

Infine le risorse culturali a disposizione di ciascun paese sono un driver critico della competitività turistica e comprendono indicatori come il numero di siti UNESCO, la capacità di stadi sportivi, il numero di fiere ed esibizioni internazionali e le esportazioni dell'industria creativa, che sono simbolo della ricchezza culturale del paese.

Dai risultati ottenuti dal *Travel & Tourism Index 2017*⁵⁰, emergono in particolare quattro importanti tendenze. La prima è quella della crescente competitività del settore turistico dei paesi in via di sviluppo, in particolare nell'area dell'Asia pacifica e quindi un sempre maggior numero di visitatori stranieri in questi paesi. In secondo luogo, anche se in un contesto sempre più protezionistico, l'industria T&T continua a

⁵⁰ Schwab, K., Martin, C., Samans, R., Moavenzadeh J., Drzeniek-Hanouz, M., (2017). The Travel & Tourism Competitiveness Report, 3-7

costruire ponti piuttosto che muri tra le persone e ciò si riscontra nel crescente numero di persone che viaggiano all'estero. In terzo luogo si è nota invece come la connettività sia diventata qualcosa di essenziale per i vari paesi per lo sviluppo della propria strategia digitale, mentre, infine, nonostante la crescente consapevolezza dell'importanza dell'ambiente, il settore turistico affronti delle difficoltà per un proprio sviluppo sostenibile.

In conclusione i tre paesi che hanno avuto la maggiore crescita in merito alla competitività turistica nel 2017 sono stati: il Giappone, l'Azerbaigian e il Tajikistan, che nella classifica dei paesi più competitivi, sono rispettivamente il quarto, il settantunesimo ed il centosette esimo, ma che hanno avuto una crescita in percentuale della loro competitività turistica del 6,18%, 5,98% e 5,01%, scalando la classifica rispettivamente di cinque, tredici e dodici posizioni⁵¹.

3.3 Fattori di influenza della scelta delle destinazioni MICE

Tra le diverse destinazioni è sempre più comune la tendenza a voler diventare attrattive per il turismo di tipologia MICE, in quanto è comunemente considerato come più profittabile a livello economico. Molte destinazioni hanno quindi cercato di attuare un riposizionamento per poter ampliare i segmenti di mercato a cui riferirsi, cercando quindi di comprendere anche quello del turismo MICE. Ciò comporta quindi un cambiamento dell'immagine percepita della destinazione da parte dei potenziali turisti congressuali e di coloro che sono coinvolti nel processo di scelta della destinazione per questo tipo di eventi. La scelta di una destinazione può essere ovviamente influenzata da molteplici differenti fattori sia interni, come l'immagine percepita, le motivazioni e l'atteggiamento, che esterni, come il tempo a disposizione ed i costi di ciascuna destinazione⁵². È ormai chiaro che la scelta di una destinazione dipenda prevalentemente dall'immagine percepita⁵³ e che per molti luoghi il successo o il fallimento dell'industria turistica sia basata sull'immagine che i visitatori potenziali hanno della destinazione e di come essa sia gestita⁵⁴. La costruzione e gestione dell'immagine è quindi fondamentale, e la sua comunicazione deve essere indirizzata al giusto target, adattando ad esso la tipologia ed i contenuti affinché il pubblico target risulti più ricettivo e coinvolto. È attraverso fattori d'influenza come il marketing che, con pubblicità e programmi promozionali, una

⁵¹ Schwab, K., Martin, C., Samans, R., Moavenzadeh J., Drzeniek-Hanouz, M., (2017). The Travel & Tourism Competitiveness Report, 3-7

⁵² Baloglu, McCleary, 1999

⁵³ Echtner, C. M., & Ritchie, J. B. (1991). The meaning and measurement of destination image. *Journal of tourism studies*, 2(2), 2-12.

⁵⁴ Sönmez, S., & Sirakaya, E. (2002). A distorted destination image? The case of Turkey. *Journal of Travel Research*, 41(2), 185-196.

destinazione può promuovere sé stessa, aumentando l'*awareness* e cercando di far sì che il posizionamento desiderato della destinazione sia poi effettivamente quello reale, percepito dai consumatori.

Analizzando ad esempio il processo decisionale dei partecipanti alle *convention*^{55 56} è stato possibile, individuare una serie di fattori interni ed esterni che influenzano la scelta della destinazione.

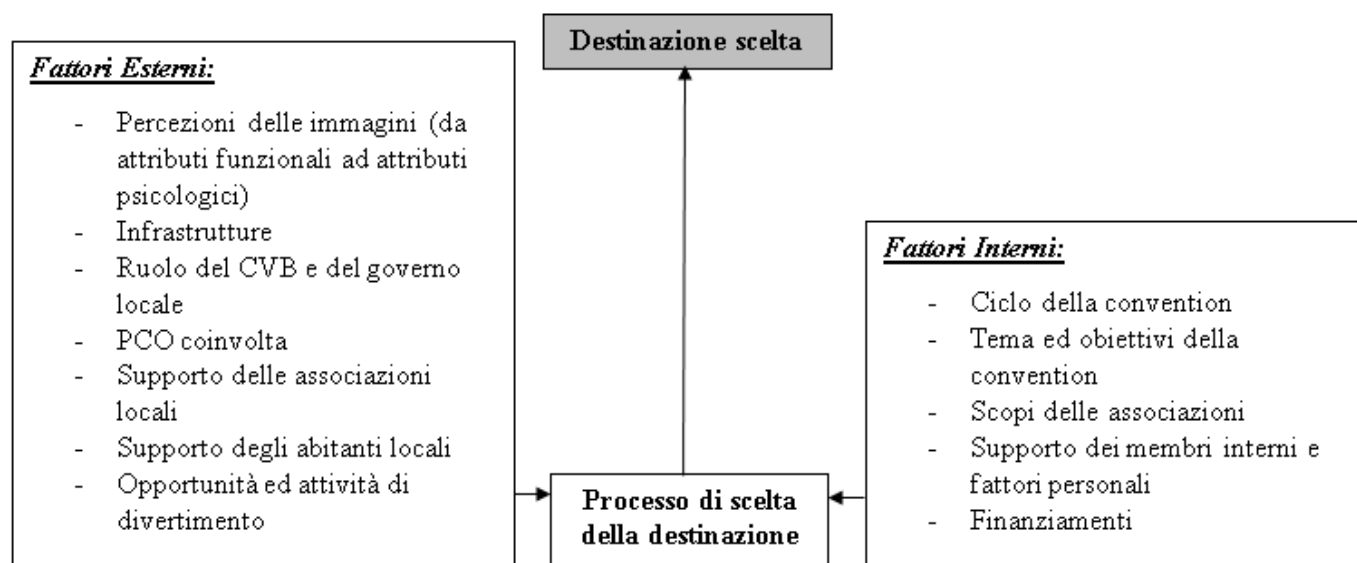


Fig. 7: “I Fattori che influenzano la scelta delle destinazioni MICE come sedi di convention”

Fonte: 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. In *Journal of Convention & Event Tourism* (Vol. 9, No. 4, pp. 293-308). Taylor & Francis Group.

La percezione dell'immagine, come detto, gioca il ruolo più importante ma è necessario notare come vadano considerati anche altri fattori sia esterni che interni, che possono essere un mix di fattori economici, di tempo o più semplicemente personali che caratterizzano ogni partecipante e ne determinano le preferenze. È inoltre da sottolineare come la situazione cambi a seconda del tipo di evento considerato e di conseguenza a seconda della tipologia dei partecipanti. Un delegato di un'associazione, ad esempio, può avere possibilità di scelta in merito al partecipare o meno ad un meeting. In questo caso una location unica ed una destinazione ambita assumono un'importanza altissima per far sì che la persona decida di partecipare all'evento⁵⁷. Dal punto di vista di un impiegato o di invitato di un'impresa, è invece l'azienda a scegliere la destinazione, la

⁵⁵ Oppermann, M., & Chon, K. S. (1997). Convention participation decision-making process. *Annals of tourism Research*, 24(1), 178-191.

⁵⁶ Jago, L. K., & Deery, M. (2005, April). Relationships and factors influencing convention decision-making. In *Journal of Convention & Event Tourism* (Vol. 7, No. 1, pp. 23-41). Taylor & Francis Group.

⁵⁷ Oppermann, M., & Chon, K. S. (1997). Convention participation decision-making process. *Annals of tourism Research*, 24(1), 178-191.

quale sostiene tutti i relativi costi, decide le date dei meeting e propone un programma predefinito⁵⁸. In questo caso è un ristretto gruppo di persone all'interno dell'impresa che decide la destinazione, l'alloggio, i trasporti, il numero di ospiti, il lavoro da svolgere e le attività di svago; il tutto guidato da un *meeting planner* ed un organizzatore professionale di eventi. In quest'ultimo caso saranno questi i soggetti chiave su cui puntare la comunicazione, senza però tralasciare i singoli partecipanti o clienti che, attraverso le loro considerazioni, possono anche influenzare le scelte aziendali, in quanto l'azienda tenderà a voler soddisfare i loro desideri e preferenze.

Secondo il “*Global MeetingsForecast (2017), American Express Meetings&Events*” i fattori principali che influenzano la scelta delle destinazioni sono in particolare il tipo specifico di location necessaria, che può dipendere ad esempio dalla vicinanza alla sede di un partner o cliente. Seguono poi la facilità con cui la destinazione è connessa ai luoghi di provenienza dei partecipanti, la stabilità economica e politica della destinazione, il suo livello di sicurezza, le percezioni sulla destinazione, le esperienze passate ed il cambio di valuta e convenienza economica.

3.4 Conseguenze e vantaggi del turismo MICE per il territorio

C'è una forte correlazione tra le economie delle singole nazioni ed il turismo MICE, in particolare poiché questo settore solitamente promuove l'industria nazionale, sviluppa i canali di comunicazione e migliora la qualità della manodopera in diversi settori economici, come quello agricolo, petrolifero, quello delle comunicazioni, quello turistico, dell'educazione e formazione ma anche quello sanitario e molti altri. Il turismo congressuale infatti è in grado di produrre risultati economici considerevoli creando infatti molti posti di lavoro, tanto temporanei come permanenti, lungo la catena del valore del turismo MICE.

I posti di lavoro creati, ad esempio sono davvero moltissimi, come dimostra il caso Melbourne in Australia, in cui su una popolazione di circa quattro milioni, più di ventidue mila lavorano nel settore del turismo congressuale⁵⁹.

Quello dell'impiego però non è il solo beneficio diretto che questo tipo di turismo comporta. Ogni evento infatti rappresenta un introito monetario considerevole, considerando tutti i costi che gli ospiti devono sostenere, come ad esempio quelli per l'alloggio, il trasporto e tutti i servizi connessi.

La prospettiva di considerevoli profitti stimola poi gli investimenti in questo settore, sia a livello di infrastrutture come hotel, centri congressi e mezzi di trasporto, sia a livello di nuove imprese, come aziende di organizzazione di eventi, DMOs e fornitori dei servizi più diversi.

⁵⁸ McCartney, G. (2007). Introduction to MICE Management: A Training Manual.

⁵⁹ www.scta.gov.sa, 2017

Da considerare poi, sono ovviamente i profitti per i proprietari di venue e location e quelli provenienti dalle sponsorizzazioni, dalle tasse di registrazione, dalla vendita degli spazi per le *exhibitions*, dai diritti d'autore su marchi e produzioni audiovisuali, dalle clausole di penalità e dalla vendita di regali ed oggetti complementari.

Durante le esibizioni e conferenze, poi, avvengono moltissime transazioni economiche e si realizzano importanti accordi commerciali che, genereranno nel futuro flussi economici.

Il settore del turismo MICE quindi genera profitti nel breve periodo, ma stimola anche investimenti che potranno nel tempo ulteriori risultati economici, supportando quindi lo sviluppo ed il progresso generale di una destinazione.

Il turismo MICE non comporta quindi solo conseguenze dirette e legate strettamente al mondo delle riunioni e delle conferenze. I partecipanti ed esse infatti spendono denaro nei paesi in cui queste sono organizzate anche per servizi generali legati alla vita quotidiana come le spese per trasporti, visite e cibo non inclusi nei pacchetti meeting, o più semplicemente per regali da portare nei propri paesi di origine al loro ritorno.

È inoltre importante citare la spinta che questo settore porta a tutto i settori dei fornitori alimentari, tecnici, audiovisivi, creativi, artistici, dei trasporti, dell'alloggio, di consulenza e delle infrastrutture. Indirettamente inoltre si vengono a creare delle opportunità di investimento da parte di imprese esterne al settore nei luoghi in cui si svolgono eventi e convention. Grandi numeri di partecipanti infatti sono un pubblico perfetto per la promozione dei più diversi marchi ed imprese, che ad esempio cercano di investire in comunicazione nel paese e nel periodo dell'evento.

Per quanto detto, sono molti i paesi che associano le loro strategie turistiche generali con quelle di sviluppo del turismo di business. I turisti MICE inoltre, sono solitamente maggiormente propensi a spendere ed hanno comunemente un potere di spesa maggiore rispetto ad i turisti *leisure*. Il turismo MICE inoltre è fondamentale per generare profitti anche nei periodi considerati di bassa stagione ed i grandi eventi o le grandi convention arricchiscono anche il calendario di eventi ed attività di una particolare destinazione, contribuendo a creare l'immagine desiderata dalla destinazione stessa.

Non è da trascurare poi l'impatto culturale del *business tourism*, in quanto attraverso l'invito di esperti e professionisti ai diversi eventi, si contribuisce alla diffusione di cultura e di conoscenze scientifiche e tecniche, supportando l'innovazione e lo sviluppo dei più diversi settori. Si mantengono inoltre vive e si diffondono le tradizioni e le usanze del paese che i partecipanti, come sottolineato in precedenza, sono sempre più interessati a scoprire e raccontare. Si favorisce così uno scambio culturale e si promuove la diversità, la conoscenza e la tolleranza verso diversi sistemi politici, diverse religioni e diversi usi e costumi. Sintetizzando quindi, i diversi paesi o le diverse città sono interessate allo sviluppo del settore MICE per diversi motivi. In primo luogo, la percentuale di spesa dei turisti business è maggiore rispetto a quella dei turisti *leisure*, in quanto alloggiano comunemente in hotel migliori e frequentano ristoranti più cari, poiché solitamente sono utilizzati per incontri di lavoro. Gli eventi MICE poi, aiutano a coprire i vuoti che ci sono fuori stagione, in quanto vengono organizzati per scopi lavorativi e quindi non devono necessariamente

avere luogo nel periodo di maggior affluenza. Sono inoltre un baluardo sicuro per le destinazioni in quanto gli eventi vengono organizzati con largo anticipo e sono solitamente su grande scala. Prevedendo infatti un gran numero di partecipanti, saranno interessati un gran numero di: camere hotel, sale meeting, servizi ristorativi, servizi di trasporto e molti altri settori legati all'evento, andando così a muovere un intero business secondario: quello di tutti i fornitori di servizi dell'evento. Spesso questi servizi sono poi standardizzati in quanto tutti i partecipanti avranno lo stesso scopo di viaggio, lo stesso programma, le stesse necessità e svolgeranno attività simili.

Il turismo MICE fornisce infatti molte opportunità anche a quelle destinazioni che non godono di gradi attrazioni turistiche ma che ad esempio hanno facile accesso o presentano condizioni economiche favorevoli. La competizione tra destinazioni infatti è sempre più reale e favorisce una spinta propositiva di miglioramento e di sviluppo. Ultima ma importantissima conseguenza è poi il miglioramento dell'immagine della destinazione che, ospitando grandi o importanti eventi, ha l'opportunità di far conoscere i propri punti di forza e di diventare una meta ambita per altri turisti *business* e *leisure*.

Dal punto di vista strettamente economico si può parlare di GDE (*Gross Direct Expenditure*) che fa riferimento a tutti gli acquisti di beni e servizi finali associati agli eventi effettuati dai visitatori, delegati, partecipanti, organizzatori, sponsor ed altri⁶⁰. Il GDE è realmente importante in quanto comprende i ricavi totali derivanti da tutte le vendite associate ad un evento ed è la base del processo di moltiplicazione, ovvero l'impatto incrementale degli eventi sulla domanda finale in una destinazione. È proprio il GDE che misura l'importanza degli eventi rispetto ad altre attività di business, in termini di ricavi totali di vendita ed impiego generati. Il GDE può inoltre essere scomposto in modi differenti. Una prima modalità prevede la distinzione a seconda della tipologia di persona che acquista come delegati, accompagnatori, partecipanti, sponsor, espositori, organizzatori e altri, mentre una seconda modalità di suddivisione può essere il livello di spesa sostenuto per i diversi settori coinvolti come l'alloggio, i trasporti, lo shopping, il cibo e le bevande o l'intrattenimento. Altro criterio può invece essere quello della provenienza geografica della spesa, distinguendo qualora essa provenga dall'interno della regione, da altre regioni dello stesso stato, dall'estero, dallo stesso o da un altro continente. Ulteriore modalità di suddivisione è invece quella del tempo che distingue ciò che è stato speso prima, durante o dopo l'evento.

Andando ad analizzare più nel dettaglio tutti i possibili approcci del GDE, è possibile notare come il GDE inteso per gruppo di spesa, il primo precedentemente citato, considera due macro-categorie di acquirenti. La prima è formata dai delegati, dai partecipanti e dai loro accompagnatori, mentre la seconda è formata dagli organizzatori, dagli sponsor e dagli espositori. È importante sottolineare infatti come vada considerata anche la spesa di organizzatori e sponsor e non sono quella dei partecipanti, in quanto spesso non viene inclusa nel calcolo dell'impatto economico degli eventi, comportando così una sottostima dello stesso.

⁶⁰ Dwyer, L., Mellor, R., Mistilis, N., & Mules, T. (2000). A framework for assessing "tangible" and "intangible" impacts of events and conventions. *Event management*, 6(3), 175-189.

È necessario sottolineare come i diversi gruppi di acquirenti descritti abbiano processi di spesa diversi l'uno dall'altro e ciò si tramuta in un impatto diverso sull'economia della destinazione. In particolare gli organizzatori di eventi spendono più per servizi di business rispetto ai semplici visitatori o delegati.

È possibile quindi analizzare il GDE anche a seconda del livello di spesa per ogni settore come: l'alloggio, il cibo e le bevande, i trasporti interni, lo shopping, i tour organizzati, l'intrattenimento ed i servizi di business. Queste categorie infatti comprendono le tipologie principali di spesa in merito al settore degli eventi.

Riguardo invece il GDE calcolato con criterio geografico di spesa, vengono distinte le voci di spesa provenienti dalla regione in cui si trova la destinazione stessa, da altre regioni all'interno dello stesso stato dove si trova la destinazione o dall'estero. È solo quest'ultima categoria di spesa che può essere considerata come un'iniezione di fondi nell'economia della destinazione.

Il GDE invece considerato per il diverso momento in cui avviene la spesa, distingue le spese effettuate prima, durante e dopo l'evento. Indipendentemente infatti dal momento temporale, è necessario tenerle in conto per valutare l'impatto economico di un evento, devono però ovviamente aver avuto luogo esclusivamente nella destinazione ospitante.

Il *Net InjectedExpenditure*, invece viene preso in considerazione come una parte del GDE e corrisponde a tutte le spese nette che sono state effettuate nel paese, e per il quale quindi rappresentano un guadagno.

$$\begin{array}{rcl}
 & \text{Gross Direct Expenditure} & \\
 & \text{less switched expenditure by visitors from outside region} & \\
 & \text{less switched expenditure by resident visitors and sponsors} & \\
 & \text{plus retained expenditure} & \\
 \hline
 = & \text{Inscope Expenditure} & \\
 & \text{less associated direct imports of goods \& services} & \\
 \hline
 = & \text{Net Injected Direct Expenditure} &
 \end{array}$$

Fig. 8: "Net Injected Direct Expenditure"

Fonte: Dwyer, L., Mellor, R., Mistilis, N., & Mules, T. (2000). A framework for assessing "tangible" and "intangible" impacts of events and conventions. *Event management*, 6(3), 175-189.

Per ottenere però la quantità di denaro netta che un evento riesce a portare in una Destinazione è necessario sottrarre al GDE la "*Switched expenditure by visitors from outside the region*" ovvero le spese effettuate da coloro che, provenienti da un'altra destinazione, si sono recati presso la destinazione dell'evento, durante il periodo di svolgimento dello stesso, ma che avrebbero comunque visitato la destinazione, a prescindere dall'evento stesso. Nella misurazione di questo ammontare sono però da considerare quelle eventuali spese che i visitatori sostengono in quanto in visita proprio nel periodo dell'evento, come ad esempio il rimanere qualche notte in più nella destinazione, o ingressi e biglietti relativi all'evento. È però necessario anche sottrarre tutte quelle spese sostenute in occasione dell'evento da parte di visitatori e sponsor locali (*Switched*

expenditur by resident, visitors and sponsor) in quanto si ritiene che queste ultime sarebbero state sostenute comunque, ma in ambiti diversi e non relazionati all'evento; sarebbero state infatti sostenute anche se l'evento non si fosse svolto nella destinazione. È necessario però aggiungere tutti quei profitti derivanti strettamente dall'evento (*Retained Expenditur*), ovvero le spese sostenute da coloro che avrebbero comunque sostenuto questi costi relazionati all'evento, anche se l'evento fosse stato organizzato in un'altra destinazione. Attraverso queste operazioni è possibile ricavare la "*Inscope Expenditure*" ovvero l'insieme delle spese sostenute appositamente per l'evento, da soggetti che, senza l'evento, non avrebbero sostenuto questi costi nella specifica destinazione. Sottraendo poi tutti costi sostenuti per l'importazione di beni e servizi dall'estero, si riesce effettivamente a capire quale sia il profitto netto (*Net Injected Direct Expenditur*) che la destinazione ottiene dallo svolgimento dell'evento.

Una volta individuato il profitto netto, è possibile calcolare il valore aggiunto e l'impatto sull'impiego della spesa diretta e di quella indiretta associata all'evento, attraverso dei moltiplicatori *input-output*. Sono comunemente usati quattro moltiplicatori: quello dell'*output*, quello del profitto, quello del valore aggiunto e quello dell'impiego. Il primo misura gli effetti di un cambio esogeno nella domanda finale sull'*output* delle industrie del settore; il secondo invece calcola quanto hanno guadagnato i nuclei familiari grazie ai nuovi *output*. Il terzo moltiplicatore, poi, individua il valore aggiunto formatosi grazie al cambiamento nell'*output*; mentre infine il quarto, misura l'impiego generato come risultato dell'aumento dell'*output* grazie all'evento.

La grandezza dei moltiplicatori del valore aggiunto e dell'impiego, varia a seconda della regione in questione e riflette il rapporto tra *input* ed *output*. Per qualsiasi livello dato di spesa per un evento, l'incremento del valore aggiunto e dell'impiego nella regione varieranno a seconda di quali industrie particolari hanno ricevuto direttamente le spese sostenute. La spesa diretta allocata ad ogni singola industria, come hotel, ristoranti, trasporti ed altri, può essere moltiplicata a seconda del valore del moltiplicatore dell'industria di riferimento per poter ottenere una stima dell'impatto sia a livello aggregato che di singolo segmento industriale. Ad esempio, i livelli di impiego diretto associati con la *Net Injected Direct Expenditure* possono essere moltiplicati a seconda dei moltiplicatori dell'impiego per ogni settore industriale per determinare gli incrementi nell'impiego generati dalla spesa aggiuntiva sostenuta in relazione all'evento.

Attraverso l'uso dei moltiplicatori è quindi possibile calcolare l'impatto economico del *Net Injected Expenditure* sull'*output*, sul valore aggiunto e sull'impiego; senza di essi invece si potrebbe calcolare solamente la spesa generata dall'evento senza cercare di misurare l'impatto economico sul *Gross State Product*⁶¹

⁶¹ Higham, J. (1996). The Bledisloe Cup: Quantifying the direct economic benefits of event tourism, with ramifications for a city in economic transition. *Festival Management and Event Tourism*, 4(3-1), 107-116.

Oltre all'impatto economico, è bene analizzare le altre possibili conseguenze che un evento può comportare. Un impatto importante è ad esempio quello dei Media, derivante quindi dall'interesse e dalla concentrazione dei media sulla destinazione prima, durante e dopo l'evento. L'immagine positiva che viene comunicata tramite i media è qualcosa di importantissimo ed è senz'altro da considerare come un beneficio che l'evento apporta alla destinazione. In particolare, infatti, l'evento può promuovere l'immagine turistica di una destinazione ed attrarre così nuovi eventi e visitatori che impatteranno positivamente sull'economia del luogo nel futuro. Questo rafforzamento positivo dell'immagine può avere poi effetti positivi nel lungo periodo sul turismo e sugli investimenti ad esso collegati⁶².

È inoltre da considerare l'impatto fiscale che può comportare un evento o una convention, dovuto all'imposizione di tasse o *fee* sulle spese dei visitatori, come la tassa di soggiorno; sulle spese di business, come tasse sulle licenze, tasse di proprietà o di occupazione di suolo pubblico; sulle spese per biglietti dei trasporti, di accesso o di attrazioni turistiche. Tutte queste voci rappresentano introiti per il governo, mentre sono spese sostenute da quest'ultimo quelle relative alla costruzione delle infrastrutture ma anche alla sicurezza aggiuntiva necessaria per un sicuro svolgimento dell'evento, nonché i sussidi che lo stato può fornire per sostenere l'evento. È però necessario prestare attenzione a questi fondi in quanto possono essere considerati come nuove iniezioni di denaro nel territorio, ma bisogna analizzare se non siano somme di denaro che sarebbero state altrimenti destinate ad interventi nel territorio o all'esterno della destinazione⁶³.

Oltre però ad impatti fisicamente apprezzabili ed economicamente misurabili, ci sono anche delle conseguenze intangibili per la destinazione, che derivano dall'ospitare un evento e possono essere sociali ed economiche. Tra le conseguenze sociali è possibile individuare lo sviluppo della comunità, ad esempio attraverso nuove infrastrutture, nuove occasioni di formazione e nuove conoscenze portate ad esempio da esperti o relatori arrivati per l'evento, che fungono da tramite per la diffusione di nuove tecnologie, idee e valori. Altra conseguenza sociale è l'orgoglio civico che si sviluppa nella comunità per l'aver ospitato l'evento, così come tutte quelle conseguenze collaterali come lo sviluppo di associazioni, fondazioni, programmi educativi o borse di studio. Tra le conseguenze economiche ci sono senz'altro la possibilità dell'incremento di visite alla destinazione, così come una spinta agli investimenti e alla costruzione di infrastrutture e può portare nel lungo periodo uno sviluppo della città dal punto di vista di business. Lo sviluppo delle infrastrutture e degli immobili nel territorio può poi comportare anche un aumento del valore immobiliare all'interno della destinazione. La destinazione, poi, dopo aver ospitato un evento importante ad esempio, acquisisce credibilità agli occhi delle imprese e può essere presa maggiormente in considerazione

⁶² Ritchie, J. B., & Smith, B. H. (1991). The impact of a mega-event on host region awareness: A longitudinal study. *Journal of Travel Research*, 30(1), 3-10.

⁶³ Crompton, J. L. (1995). Economic impact analysis of sports facilities and events: Eleven sources of misapplication. *Journal of sport management*, 9(1), 14-35.

come polo per attuare investimenti. Questo stimolo agli investimenti accende così un circolo positivo per cui si sviluppano a loro volta anche piccoli business locali che a loro volta aumentano il livello di impiego ed il livello di vita generale della popolazione.

Esistono però anche dei costi intangibili che devono essere presi in considerazione e che sono strettamente legati all'evento, come ad esempio il traffico, il crimine, il rumore, la folla, il vandalismo e l'impatto ambientale dell'evento stesso. Uno dei "costi" intangibili più importanti è l'esodo dei residenti che spesso in occasione dell'evento, qualora non interessati, si allontanano dalla destinazione ed ovviamente portano con sé denaro che verrà speso all'esterno della destinazione e che, qualora l'evento non si fosse tenuto, sarebbe stato destinato ad acquisti all'interno del territorio. In occasione dell'evento inoltre, anche se i residenti non si recano altrove potrebbero interrompere le loro abitudini quotidiane e quindi, ad esempio, evitare di fare shopping o andare a cena fuori in quanto percepiscono la destinazione come troppo affollata e quindi preferiscono rimandare o annullare queste attività.

Per quanto riguarda invece l'impatto ambientale degli eventi sul territorio, è solo di recente che si è cominciato a prendere in considerazione la sostenibilità dell'evento e quindi si è cominciata a diffondere sempre più la tendenza all'organizzazione dei cosiddetti "*Green Meetings*"⁶⁴.

3.5 MICE e sostenibilità

La sostenibilità è un concetto che si lega al principio di responsabilità e riconduce alla volontà di ritrovare un equilibrio ed un senso del limite. La definizione più famosa di "sviluppo sostenibile" viene formulata nel 1987 nel rapporto "*Our Common Future*" redatto dalla Commissione mondiale per l'ambiente e sostiene che: "L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere ai loro. Il concetto di sviluppo sostenibile comporta limiti, ma non assoluti, bensì imposti dall'attuale stato della tecnologia e dell'organizzazione sociale delle risorse economiche e della capacità della biosfera di assorbire gli effetti delle attività umane. La tecnologia e l'organizzazione sociale possono essere però gestite e migliorate allo scopo di inaugurare una nuova era di crescita economica."

Il concetto di sviluppo sostenibile nasce così dalla necessità di far conciliare il rispetto ambientale con le dinamiche dello sviluppo economico e sociale. La definizione sopra citata è stata però oggetto di numerosi dibattiti in particolare in quanto i termini "sviluppo" e "crescita" sono presentati come sinonimi. Nella teoria

⁶⁴ Cheung P. (1999). Environmental Management Systems and Green Globe Certification, *Proceedings of Asia Pacific Tourism Association Fifth Annual Conference*, Hong Kong, August

economica classica infatti si è soliti intendere lo sviluppo come la crescita del Prodotto Interno Lordo (PIL) e quindi l'incremento della disponibilità di beni e servizi atti a soddisfare il fabbisogno di una popolazione in un dato periodo di tempo. Di conseguenza, la crescita di beni e servizi è spesso associata al benessere della popolazione. In realtà la crescita economica ha però anche intaccato il capitale naturale e l'equilibrio degli ecosistemi, riducendone la capacità di rigenerazione e di assorbimento, divenendo dunque essa stessa causa di povertà e minaccia di scarsità delle risorse. A causa dei maggiori costi ambientali rispetto ai benefici ottenibili, nei paesi più benestanti la crescita economica può quindi diventare antieconomica; nei paesi poveri tuttavia la crescita di beni e servizi è diretta a soddisfare i bisogni primari e dunque resta un fenomeno positivo e necessario, portatore di benessere reale.

Le prime riflessioni su un concetto di sviluppo non basato esclusivamente sul progresso economico, si hanno nel Rapporto “*What now?*” dell’Assemblea Generale delle Nazioni Unite del 1975, dove si sottolinea l'importanza di rispettare i limiti ecologici, legati alla sfera sociale e tecnologica. D'altra parte non mancano i movimenti critici allo sviluppo, identificato nella modernizzazione e descritto quale fattore negativo sia per l'ambiente che per gli esseri umani. Negli ultimi decenni le promesse auspiccate dallo sviluppo sono state messe sotto accusa, in particolare per quanto concerne l'applicazione di misure intraprese in nome dello sviluppo, il cui scopo era quello di mascherare politiche contraddittorie sotto l'aspetto di azioni dirette al miglioramento della vita delle popolazioni. Per questo, al fine di reinserire il termine sviluppo in un'aurea di positività, si è cominciato ad affiancargli una serie di aggettivi quali “umano” e “sostenibile”⁶⁵. Sostenibilità e sviluppo sostenibile sono due concetti multidimensionali formati dall'integrazione di elementi di diverse discipline: da quelle ambientali a quelle economiche e sociali. Lo sviluppo economico dovrebbe assicurare il capitale economico e in contemporanea il miglioramento della qualità della vita e dell'ambiente, al fine di assicurare una crescita economica stabile. Viene dunque considerato inefficiente un sistema economico che genera profitti distruggendo progressivamente il capitale naturale sulla Terra. Uno sviluppo responsabile richiede dunque la considerazione del capitale naturale, sociale ed economico e il bilanciamento dei diversi interessi. Quest'ultimo punto risulta però essere un'ardua questione, in quanto gli interessi dei diversi stakeholders entrano spesso in conflitto. Essendo lo sviluppo sostenibile il risultato della partecipazione di più componenti, è necessario promuovere un equilibrio dinamico tra le parti ovvero un equilibrio che cambi a seconda delle pressioni generate dai cambiamenti sul sistema e che rimetta sempre in discussione le priorità tra i diversi soggetti all'interno delle proprie sfere di interesse (sviluppo economico, sociale o ambientale). Un approccio sinergico e dinamico può dunque permettere di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, apportando simultaneamente miglioramenti ambientali, sociali ed economici.

Il settore turistico è ovviamente un settore protagonista dei discorsi in merito a crescita economica e sviluppo sostenibile; se infatti un forte sviluppo di una destinazione turistica porti indubbiamente crescita

⁶⁵ Rist, G. (2007). Development as a buzzword. *Development in practice*, 17(4-5), 485-491.

economica, stimoli l'industria e le attività locali, portando importanti introiti economici, è anche vero come comporti, nel lungo periodo, uno sfruttamento eccessivo e concentrato delle risorse territoriali, minacciando così l'ambiente naturale e la sua conservazione nel tempo.

Il turismo degli eventi non è ovviamente estraneo a questo tema in quanto il turismo congressuale comporta l'utilizzo, spesso su grande scala, di energia, trasporti e risorse naturali. La tendenza odierna a prendere sempre più in considerazione il tema della sostenibilità ambientale e sociale, ha portato anche nell'ambito degli eventi una maggiore consapevolezza in merito all'impatto che questi ultimi hanno sul territorio e sul suo sviluppo. La realizzazione di eventi "green", sostenibili ed in armonia con il territorio ha quindi in questi anni sempre più preso piede e risulta una caratteristica importantissima ed ormai praticamente imprescindibile per l'organizzazione di *meetings*, *incentives*, *conventions* ed *exhibitions*.

Le aree di maggiore impatto degli eventi sono l'energia, i trasporti, la gestione e smaltimento dei rifiuti, la loro riduzione ed il riciclo dei materiali e delle risorse. Un esempio lampante sono i trasporti il cui intensivo uso durante un evento comporta un elevato numero di emissioni nocive; sarebbe infatti necessario che gli organizzatori di eventi cercassero di limitare il più possibile il numero di veicoli utilizzati, sostenendo un minor impatto ambientale. Non si tratta però solo degli organizzatori dell'evento ma è necessario che tutti gli *stakeholders* promuovano la realizzazione di un evento sostenibile, che punti alla protezione dell'ambiente. La forza di un organizzatore di eventi per agire in modo sostenibile dipende dai processi che possano essere "sostenibili" prima, dopo e durante l'evento, e possono ad esempio riguardare la riduzione dell'utilizzo dell'energia, dell'acqua e dei rifiuti. I punti deboli invece, sono invece relazionati alle difficoltà pratiche che gli organizzatori stessi incontrano nel cercare di realizzare un evento sostenibile, mentre le opportunità degli stessi riguardano le sempre maggiori possibilità di misurare l'impatto ambientale degli eventi. In proposito, diventa fondamentale il ruolo dello stato del supportare la riduzione dell'impatto ambientale degli eventi, attraverso l'allocatione di fondi che agevolino l'applicazione di processi sostenibili. La maggior minaccia agli eventi sostenibili proviene, invece, dagli organizzatori di eventi a cui non interessa l'impatto ambientale degli eventi stessi o che hanno una mancanza di consapevolezza sul tema, e che quindi non pongono in essere nessuna pratica o comportamento che miri alla sostenibilità ambientale. Risulta quindi evidente come sia necessaria una collaborazione tra i diversi *stakeholders* affinché ci sia cooperazione tra le organizzazioni che sono implicate nel processo di pianificazione, gestione e realizzazione dell'evento, così come ci sia partecipazione ed unicità all'interno delle stesse.

Emerge quindi una nuova area di studio riguardo alla valutazione dell'impatto ambientale degli eventi e quindi una conseguente ricerca per l'identificazione di indicatori che mostrino se l'ambiente è o meno protetto. Sarebbe infatti necessario istituire degli strumenti standard di misurazione della sostenibilità. Una valutazione degli aspetti sia positivi che negativi dell'impatto ambientale comporta però una migliore comprensione di quale sia un utilizzo proprio delle risorse naturali. Rendere un evento "green" significa quindi ripensare l'evento stesso in un'ottica di protezione ambientale e, se è pur vero che il settore del

turismo MICE comporti vantaggi al territorio in termini economici, è importante che ad oggi si raggiunga un equilibrio tra vantaggi economici ed ambiente, cercando di implementare le pratiche di gestione degli eventi a sostegno e protezione dello stesso. Da non dimenticare sono poi le comunità locali che, come parti integranti del territorio, devono essere considerate e protette; sarebbe infatti necessario impostare una strategia di tipo “win-win” in cui lo sviluppo non metta in competizione i turisti con gli abitanti del luogo, ma li unisca in una strategia di cooperazione che supporti uno sviluppo integrato e sostenibile del territorio, che utilizzi ma al tempo stesso promuova i prodotti, la natura e le tradizioni locali.

Come già discusso in precedenza, i concetti di turismo, territorio, competitività e sostenibilità si intrecciano in modo inevitabile. La competitività di una destinazione, infatti, dipende in particolare da due fattori: il capitale posseduto e la capacità di utilizzarlo, e cioè di trasformarlo in un’offerta di beni e servizi turistici. Il capitale turistico è quindi la somma di risorse diverse: naturali, culturali, intellettuali, infrastrutturali⁶⁶. Il capitale totale di una località è infatti ad esempio composto dalla natura, dal clima, dall’arte, dalla storia, dalla tradizione, dall’affabilità della gente, dalla professionalità degli operatori ed altro. Tutto ciò può essere mantenuto o distrutto. Una destinazione potrebbe quindi possedere un grande capitale e non essere in grado di sfruttarlo; oppure potrebbe svilupparsi consumando il capitale ereditato⁶⁷. Una destinazione quindi che non protegge l’ambiente, le tradizioni locali, la qualità del lavoro, distrugge proprio quelle risorse che generano benessere. Lo sviluppo quindi per essere durevole deve preservare e accrescere il capitale del territorio. È quindi chiaro come sostenibilità e competitività siano collegate. Una destinazione che protegge l’ambiente, migliora la qualità di vita dei residenti, tutela le identità locali, riduce lo spreco di risorse energetiche, non solo è più sostenibile nel futuro, ma anche più competitiva nel presente. La sostenibilità è quindi un *driver* di competitività ed i turisti, sempre di più, sceglieranno e premieranno destinazioni sostenibili. La competitività sostenibile, durevole, è quindi la capacità di generare un elevato o crescente benessere per residenti e turisti salvaguardando il capitale della destinazione.

Negli ultimi anni sono stati elaborati diversi metodi di calcolo della competitività e sostenibilità di imprese e territori. Nel 2011 il *World Economic Forum* ha proposto, per la prima volta, un metodo di calcolo della “competitività sostenibile” considerando tutte le dimensioni della sostenibilità: ambientale, economica e sociale. Vi sono stati poi studiosi che hanno cercato di misurare la sostenibilità dello sviluppo turistico ricorrendo a tecniche di analisi originariamente elaborate per altri ambiti disciplinari come “la capacità di carico” e cioè il numero massimo di turisti che una località può ospitare senza compromettere il proprio capitale territoriale e “l’impronta ecologica” ovvero il consumo di risorse naturali rispetto all’ammontare di risorse disponibili e rinnovabili. Queste tecniche di analisi possono però risultare eccessivamente focalizzate

⁶⁶ Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.

⁶⁷ Magliulo, A. (2012). Un modello per la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche. *Rivista di Scienze del Turismo*, (2), 51-78.

sulla sostenibilità e poco sulla competitività. Nell'ottobre 2007 la Commissione Europea ha però approvato la *“Agenda for a sustainable and competitive European tourism”* e nel giugno 2009, sulla scia di quel documento, le tre Regioni europee della Catalogna, la PACA e la Toscana hanno fondato NECSTouR (*Network of European Regions for a Sustainable and Competitive Tourism*), un'associazione senza scopi di lucro che unisce Regioni, università, imprese impegnate nel turismo europeo. Lo scopo è promuovere un dialogo sociale tra tutti gli stakeholders, pubblici e privati, per comporre un'offerta turistica integrata, sostenibile e competitiva. NECSTouR declina l'idea di competitività sostenibile in dieci grandi obiettivi ispirati a quelli contenuti nell' *“Agenda”* Europea e misurabili attraverso un set di indicatori statistici. I dieci pilastri o meglio obiettivi sono: il limitare l'impatto ambientale dei trasporti, l'accrescere la qualità di vita dei residenti, l'accrescere la qualità del lavoro, il destagionalizzare i flussi turistici, il tutelare il patrimonio culturale e quello ambientale, tutelare l'identità delle destinazioni, ridurre e ottimizzare l'utilizzo delle risorse naturali e in particolare dell'acqua ed infine ridurre e ottimizzare la gestione dei consumi di energia e dei rifiuti. Ognuno di questi pilastri o obiettivi è calcolabile grazie ad una serie di indicatori che differenti che insieme, forniscono un preciso quadro di a che punto ogni destinazione è per ogni pilastro, e quindi in generale per essere competitiva in modo sostenibile.

PILASTRI / OBIETTIVI	INDICATORI
1. Limitare l'impatto ambientale dei trasporti	a. Emissioni di CO ₂ (numero indice) b. Kmq piste ciclabili / Kmq territorio comunale c. N. mezzi di trasporto pubblici ecologici / Totale mezzi di trasporto pubblici
2. Accrescere la qualità di vita dei residenti	a. Arrivi / Kmq b. Presenze / Residenti c. (Residenti + Presenze) / Kmq
3. Accrescere la qualità del lavoro	a. Occupati nel turismo per genere / Totale occupati (TO) nel turismo b. Occupati stagionali nel turismo / TO nel turismo c. Disoccupati nel turismo / Forza Lavoro nel turismo
4. Destagionalizzare i flussi turistici	a. Somma presenze nei 3 mesi più attivi / Somma presenze nei 3 mesi meno attivi b. TO medio dei 3 mesi più attivi / TO medio dei 3 mesi meno attivi c. Prezzi medi alberghieri nei 3 mesi più attivi / Prezzi medi alberghieri nei 3 mesi meno attivi
5. Tutelare il patrimonio culturale	a. N. di siti aperti al pubblico (numero indice) b. N. visitatori di siti culturali (numero indice) c. Spesa per beni culturali / Spesa totale comunale
6. Tutelare il patrimonio ambientale	a. N. di imprese con certificazioni ambientali / Totale imprese b. N. di imprese turistiche con certificazioni ambientali / Totale imprese turistiche c. Aree verdi soggette a tutela / Totale della superficie comunale
7. Tutelare l'identità delle destinazioni	a. N. certificazioni territoriali (numero indice) b. N. annuale di eventi che valorizzano le tradizioni locali (numero indice) c. N. progetti di filiera corta (numero indice)
8. Ridurre e ottimizzare l'utilizzo delle risorse naturali e in particolare dell'acqua	a. Consumo idrico / (Residenti + Presenti) b. Consumo idrico pro-capite nei 3 mesi più attivi / Consumo idrico pro-capite nei 3 mesi meno attivi c. Perdita totale della rete idrica (numero indice)
9. Ridurre e ottimizzare i consumi di energia	a. Consumo energia elettrica in Kwh / (Residenti + Presenti) b. Consumo energetico pro-capite nei 3 mesi più attivi / Consumo energetico pro-capite nei 3 mesi meno attivi c. Energia rinnovabile / Fabbisogno energetico
10. Ridurre e gestire i rifiuti	a. Produzione di rifiuti / (Residenti + Presenti) b. Produzione di rifiuti pro-capite nei 3 mesi più attivi / Produzione di rifiuti pro-capite nei 3 mesi meno attivi c. Rifiuti riciclati / Totale rifiuti

Fig. 9: "Obiettivi ed indicatori della competitività sostenibile"

Fonte: Magliulo, A. (2012). Un modello per la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche. *Rivista di Scienze del Turismo*, (2), 51-78.

Questi sono però soltanto alcuni dei fattori di competitività e sostenibilità di un territorio. Una destinazione infatti potrebbe aver conseguito i dieci obiettivi ma tuttavia non essere competitiva, e subire un declino economico. La competitività, infatti, dipende anche da altri fattori come, ad esempio, dalla sicurezza dei luoghi, dalla qualità e dai prezzi di beni e servizi.

Esistono diversi modelli di programmazione territoriale che comunemente cercano di analizzare il passato di un'azienda o di un territorio, per capire il presente e progettare il futuro. La *Balanced Scorecard* (BSC) è uno di questi modelli e la sua miglior caratteristica è quella di far sì che il management elabori una visione e la traduca in una dettagliata strategia. A partire dagli anni Novanta, la BSC è stata applicata con successo in molte aziende private ed è poi stata sperimentata anche in alcune organizzazioni pubbliche e non profit ed infine si è tentato di estenderla anche alle destinazioni turistiche.

La *Balanced Scorecard* è uno strumento a supporto della gestione strategica dell'impresa e consente di trasformare la missione e la strategia di impresa in un insieme di parametri misurabili. La BSC fu ideata negli anni '90 da David Norton e Robert Kaplan e, non solo si pone l'obiettivo di tradurre le strategie competitive in indicatori di performance, ma punta ad assicurare l'equilibrio tra le prestazioni di breve termine, misurate attraverso parametri di natura finanziaria, e quei fattori non finanziari che dovrebbero condurre l'impresa a prestazioni competitive superiori e sostenibili nel tempo.

La BSC prende in considerazione quattro diverse prospettive di valutazione delle performance dell'impresa: la prospettiva finanziaria, i cui obiettivi sono quelli economici finanziari, misurati dai tradizionali indicatori di performance e redditività, la prospettiva del consumatore, il cui obiettivo è il miglioramento dell'offerta e del servizio per il cliente, la prospettiva interna dell'impresa, il cui obiettivo è il miglioramento dei processi *core* ed infine la prospettiva di innovazione e apprendimento che presenta come obiettivo l'apprendimento e lo sviluppo organizzativo. Per ciascuna prospettiva, inoltre, risultano così individuati: gli obiettivi ovvero ciò che è necessario raggiungere per avere successo, le misure ovvero gli strumenti ed i metodi utilizzati per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo, i bersagli ovvero i valori-obiettivo delle misure ed infine le iniziative e cioè le azioni chiave e i programmi che verranno attuati per raggiungere gli obiettivi. Partendo quindi dalla definizione di una strategia misurata da una serie di indicatori, vengono definite una serie di azioni migliorative dei processi. Segue poi una fase di raccolta e analisi dei dati che vengono confrontati con i valori-obiettivo precedentemente determinati, creando così un processo correttivo che genera valore. Magliulo nel 2012 prende ispirazione proprio dalla BSC per elaborare un programma di programmazione territoriale articolato in tre fasi.

Il primo passo che il destination management dovrebbe compiere è disegnare una mappa strategica e cioè definire un'ipotesi di sviluppo in particolare supponendo che lo sviluppo dipenda dalla competitività sostenibile della destinazione. È quindi necessario stabilire il processo di sviluppo che la destinazione intende perseguire. In primo luogo è fondamentale un'analisi delle risorse disponibili della destinazione che siano naturali, culturali, artistiche o di altro genere. Successivamente deve essere compreso se la destinazione impieghi in modo efficiente le risorse disponibili, offrendo beni e servizi turistici di qualità. La destinazione, infatti, potrebbe disporre di ingenti risorse e non essere in grado di trasformarle in attraenti beni e servizi per il mercato. È poi necessario comprendere se la destinazione soddisfi le necessità e le aspettative dei turisti e ne attragga il numero desiderato, preservando però il capitale territoriale. Si tratta, infatti, di programmare uno sviluppo sostenibile che massimizzi il benessere di residenti e turisti ma che salvaguardi le risorse disponibili. Infatti, se la destinazione genera benessere per residenti e turisti, ciò vuol dire che il turismo riesce a creare reddito ed occupazione. Riassumendo quindi, le cinque prospettive di uno sviluppo competitivo e sostenibile delle destinazioni turistiche sono quindi: la prospettiva delle risorse, la prospettiva dell'offerta, la prospettiva della domanda, la prospettiva della competitività sostenibile ed infine la prospettiva della performance.

Il secondo passo che il *destination management* dovrebbe compiere sarebbe l'analisi delle cinque prospettive in relazione alla propria destinazione di riferimento. Dovrebbe cioè costruire un sistema informativo e determinare il posizionamento della destinazione all'interno del mercato di riferimento. Il terzo e ultimo passo consisterebbe invece nella definizione di una missione, una visione ed una strategia della destinazione. La missione è ciò che la destinazione si prefigge di raggiungere, mentre la visione è una proiezione futura, un'immagine, di ciò che si desidera che la destinazione diventi in futuro. La strategia invece, è un insieme coordinato di obiettivi, indicatori, azioni, monitoraggio e apprendimento strategico che deve essere posto in essere dalla destinazione affinché raggiunga gli obiettivi preposti.

In relazione al turismo MICE in particolare, l'impresa di gestione di eventi e comunicazione MCI, in partnership con l'ICCA (*International Congress and Convention Association*) ha nel 2016 sviluppato un nuovo indice di sostenibilità chiamato "*Global Destination Sustainability Index*" (GDS). L'indice è il primo che abbia come obiettivo misurare la sostenibilità delle destinazioni per eventi, meeting e congressi del mondo e si propone di promuovere la crescita delle destinazioni congressuali di tutto il mondo attraverso il sottolineare le *best practices* e le responsabilità del turismo MICE. Cerca infatti in primis di valutare il livello di sostenibilità delle destinazioni MICE in quattro aree chiave: la strategia ambientale e le infrastrutture della destinazione, la sostenibilità sociale della destinazione, il supporto delle industrie fornitrici e le strategie e le iniziative dei relativi *Convention Bureau*. I dati relativi a queste quattro aree vengono usati come benchmark per valutare e comparare tra loro le diverse destinazioni. In secondo luogo, poi, cerca di definire e promuovere le destinazioni, identificando le diverse mancanze ed opportunità per poter migliorare. In seguito al *benchmarking*, inoltre, le città più sviluppate ed i CVBs possono anche contattare il team che ha elaborato l'indice al fine di definire in modo più approfondito le strategie, le politiche e le iniziative della destinazione, in relazione a più di ottanta criteri differenti, afferenti a sei categorie generali: la strategia e l'*engagement* degli *stakeholders*, il monitoraggio ed il *reporting*, le politiche e le iniziative, gli standard e la formazione, le comunicazioni di marketing e lo sviluppo della *community*. Le destinazioni possono così ricevere un report dettagliato sul loro profilo, che sottolinei sia la loro performance che le aree di miglioramento. In aggiunta a quanto detto il team del GDS Index fornisce alle destinazioni anche servizi di consulenza strategica in modo tale da favorire la creazione di un piano di sostenibilità a lungo termine.

Nel report "*2016 Sustainable Destination Management Trends and Insights: A path to a brighter future*" prodotto dal team del GDS Index con ICCA, si sottolinea come le città rappresentino su insieme di opportunità in merito alla formazione, all'impiego e alla prosperità, ma anche come la loro crescita e sviluppo possano comportare dei danni ambientali, frizioni sociali e sfruttamento delle risorse. Non è facile da considerare immediatamente, ma le DMOs ed i CVBs e più in generale l'industria degli eventi hanno un ruolo critico nel supporto delle città affinché si persegua uno sviluppo sostenibile. Attraverso la costruzione di comunità, la promozione delle imprese locali e l'introduzione di politiche che incoraggino pratiche e

processi più sostenibili, l'industria degli eventi risulta avere un forte potenziale affinché si creino un valore condiviso per la società, per il pianeta e per l'economia. Il turismo degli eventi infatti coinvolge tutte le città del mondo e genera il 10% del PIL, con un ammontare pari a 1,5 trilione di dollari⁶⁸. È quindi chiaro come questa industria possa essere di rilievo per poter apportare benefici sociali ed ambientali nelle comunità. È proprio per questo che le Nazioni unite hanno designato il 2017 come l'anno internazionale del turismo sostenibile per lo sviluppo. È quindi importante che tutti gli *stakeholders* dell'industria del turismo congressuale collaborino per supportare un cambiamento nelle politiche, negli investimenti, nelle pratiche di business e nel comportamento dei clienti. Un focus sulla sostenibilità può inoltre comportare nella destinazione lo sviluppo di nuove conoscenze, la creazione di lavori e l'accelerazione dell'innovazione, che può portare vantaggio competitivo.

Ad oggi, la sostenibilità è diventata sempre più un criterio chiave per misurare il successo di una destinazione e quindi per sviluppare città migliori e più competitive.

Il report “*2016 Sustainable Destination Management Trends and Insights: A path to a brighter future*” ha identificato dieci fattori chiave che possano aiutare le destinazioni a sviluppare una strategia di sostenibilità.

Il primo fattore chiave consiste nel comprendere come la leadership porti all'eccellenza. Le DMOs ed i CVBs devono quindi ricoprire un ruolo di leadership per poter portare una vera sostenibilità all'interno della destinazione, devono quindi ricoprire un ruolo attivo e di comando e non rimanere spettatori, aspettando che siano altri a intraprendere i primi passi verso la sostenibilità. Ad oggi, sia dalla prospettiva dei servizi afferenti al *Leisure Tourism* che da quella dei servizi relativi al MICE Tourism, le DMOs ed i CVBs stanno ripensando i propri ruoli, competenze e relazioni per quanto concerne l'immagine della destinazione. Si cerca infatti di promuovere la destinazione attraverso una strategia di branding coesiva e targhettizzata anche poiché la sostenibilità è diventata una componente *core* della “storia” della destinazione, facendo sì che le DMOs ed i CVBs desiderino per primi sviluppare la sostenibilità, come nuova fonte di vantaggio competitivo.

Il secondo fattore chiave è la necessità di una strategia a lungo termine, allineata con i *policy makers* nazionali e locali. La sostenibilità riguarda infatti molti aspetti, stakeholders ed interessi differenti e di conseguenza lavorare senza un piano nel lungo termine porterebbe solamente ad una serie di iniziative ad-hoc che solitamente non hanno lo stesso impatto di una strategia pianificata nel lungo periodo.

Il terzo fattore chiave è invece il “localismo” ovvero la tendenza dei viaggiatori a ricercare ciò che è autentico ed originale ed a cercare di sperimentare ciò che è locale e tipico. Sia quindi per il *Leisure Tourism*

⁶⁸ Global Destination Sustainability Index (2017). Sustainable Destination Management Trends and Insights: A Path to a Brighter Future. A white paper and analysis of the 2016 global destination sustainability index

che per il MICE tourism sono sempre più cruciali i prodotti locali, il cibo locale, l'artigianato locale, i tour effettuati dai locali ma anche le case delle persone locali come nuove ed interessanti soluzioni di alloggio.

Quarto fattore chiave da prendere in considerazione è la tendenza a cercare ciò che è locale in particolar modo nell'ambito culinario. Ciò che è prodotto tipico del territorio, sostenibile e fresco è ciò che più viene domandato e considerato come autentico e sano. Il cibo risulta quindi uno strumento potente per stimolare un sempre maggiore coinvolgimento verso il tema della sostenibilità. I prodotti locali infatti non solo riducono l'inquinamento, le emissioni nocive ed i costi derivanti dal trasporto, ma favoriscono anche l'iniziativa imprenditoriale del luogo e sviluppano le imprese del territorio.

Il quinto fattore riguarda invece l'attuazione di uno *storytelling* targettizzato piuttosto che una generale pubblicità. Le DMOs ed i CVBs tendono infatti sempre più a non fare pubblicità generale della destinazione ma a segmentare il mercato per definire differenti profili di consumatori e sviluppare contenuti più targettizzati e specifici. Uno *storytelling* targettizzato, è in particolar modo rilevante quando si considerano le necessità ed i desideri dei consumatori del futuro. Uno studio di Nielsen del 2015⁶⁹ ha rivelato come i millennials siano maggiormente disposti a pagare in più per un'offerta sostenibile. Circa il 72% dei rispondenti, il 55% in più rispetto al 2014, appartenenti alla categoria dei millennials, ha infatti dichiarato di essere disposto a pagare di più per i prodotti provenienti da quelle imprese che sono impegnate a promuovere un impatto sociale ed economico positivo. Esiste però un gruppo ancora diverso e più vasto chiamato degli "Aspirationalists" che non è definito dalla data di nascita, ma bensì dal desiderio di essere parte di qualcosa di più grande che renda il mondo migliore. Questo gruppo rappresenta il 39% del mercato globale e ciò incentiva notevolmente le città ad incarnare un set di nuovi valori che includono la comunicazione della loro "storia sostenibile". Le destinazioni, inoltre, sono sempre più attente al passaparola ed alle comunicazioni attraverso i social media, in quanto chiunque dai semplici visitatori, agli *influencer*, ai partner non tradizionali ed ai residenti può influenzare le percezioni legate alla destinazione.

Il sesto fattore chiave da prendere in considerazione è la consapevolezza che DMOs e PCOs siano ormai attori attivi ed importanti agenti dello sviluppo economico. Le destinazioni infatti sono diventate sempre più strategiche in relazione a come attrarre e creare eventi che supportino lo sviluppo del proprio territorio.

Il settimo fattore è invece la necessità di coinvolgere nel turismo le comunità locali, sviluppando la crescita nel rispetto dell'ambiente ed assicurando un'alta qualità della vita dei residenti. Gli eventi, i meeting ed in generale l'industria turistica hanno avuto un boom nello sviluppo, in particolare negli ultimi venti anni, e le città sono ovviamente quelle che hanno maggiormente beneficiato di questo trend, attraverso una forte crescita delle proprie entrate. Questa rapida crescita ha però messo alla prova la capacità ambientale di alcune di esse e di conseguenza la qualità della vita dei residenti. Come risultato, quindi, le destinazioni

⁶⁹ Nielsen (2015). Green generation millennials say sustainability is a shopping priority, <http://www.nielsen.com/>

devono cercare di comprendere, determinare e gestire i limiti del turismo, cercando il supporto della comunità ed il coinvolgimento degli *stakeholders*.

L'ottavo fattore chiave è poi quello dei trasporti. È infatti essenziale considerare il modo con cui i partecipanti arrivino nella destinazione, in quanto i mezzi di trasporto sono quelli che comportano le maggiori emissioni nocive per l'ambiente. Una mobilità sostenibile diventa quindi cruciale per la promozione della sostenibilità, senza contare anche che le città con un efficiente trasporto pubblico siano più accessibili a tutti in modo equo e senza disparità.

Il nono fattore chiave è poi quello della collaborazione, della formazione e della co-innovazione. Risolvere sfide ambientali e sociali in una destinazione è complesso e richiede una combinazione di azioni a breve e un cambiamento sistematico di lungo termine; è ovvio come la collaborazione sia la chiave per raggiungere questo cambiamento.

Ultimo fattore è poi quello dello sviluppo di indicatori e certificazioni diffusamente riconosciute affinché ci sia un metro di giudizio univoco in merito al livello di sostenibilità raggiunto dalle diverse destinazioni.

I risultati del GDS Index per il 2016 vedono una classifica delle destinazioni più sostenibili guidata dai paesi del nord Europa, con la città svedese di Göteborg al primo posto, Copenaghen al secondo e Reikiavik al terzo. Seguono poi Zurigo, Stoccarda, Uppsala, Helsinki, Glasgow, Tampere, Stoccolma ed altre. Le prime città non appartenenti all'Europa del nord sono Sapporo in Giappone e Sydney in Australia a pari merito al decimo posto, seguite poi da Kyoto e Cape Town, mentre l'unica città Americana a comparire è Houston al diciassettesimo posto⁷⁰.

⁷⁰ Global Destination Sustainability Index (2017). Sustainable Destination Management Trends and Insights: A Path to a Brighter Future. A white paper and analysis of the 2016 global destination sustainability index



Fig. 10: “2016 Global Destination Sustainability Index Results”

Fonte: *2016 Sustainable Destination Management Trends and Insights: A path to a brighter future*

4. Il turismo MICE nel mondo

Come si è potuto constatare fino a questo punto, il turismo MICE è un'industria largamente sviluppata che possiede grande importanza economica. Sono infatti molti gli attori che intervengono nella lunga catena del valore di questo settore e di conseguenza sono un grande numero i settori industriali che si legano al turismo congressuale. Avendo quindi compreso come il turismo MICE sia fondamentale ed indissolubilmente legato al territorio, si è constatato, attraverso l'analisi delle molteplici associazioni e federazioni internazionali, come sia un settore diffuso in tutto il mondo. Tutti i diversi paesi infatti sono coinvolti nel doppio ruolo di nazioni ospitanti e di nazioni di provenienza di partecipanti e delegati. Bisogna però riconoscere come il turismo MICE sia un settore diversamente sviluppato nei vari paesi del mondo, in ognuno dei quali ha un diverso livello di importanza e un diverso impatto socio economico. Per comprendere quindi meglio il grado di sviluppo e le peculiarità dei diversi paesi, verranno analizzate più aree del mondo dal punto di vista del settore turistico generale, e del settore MICE in particolare, quali: l'Europa, il Nord America, l'America Latina, l'Asia Pacifica, il Medio Oriente e l'Africa.

Per avere un quadro globale della situazione attuale del settore turistico, è intanto interessante analizzare quali siano state le destinazioni preferite a livello turistico generale nel 2016.

Il “*Global Destination Index*” elaborato da Mastercard, in particolare, identifica ogni anno i paesi e le città che risultano essere sempre più rilevanti per l'industria turistica. Per il 2016 ad esempio, la Thailandia, l'Indonesia e Singapore sono stati riconosciuti come i migliori paesi asiatici, mentre Bangkok e Bali sono state elette come le città più visitate, mentre la città più richiesta per meeting ed *incentive* è stata Singapore. La stabilità governativa, i convenienti tassi di cambio e le sempre migliori connessioni aeree hanno infatti contribuito a rendere Singapore una destinazione sempre più richiesta dal mercato nordamericano, da quello australiano e da quello di altre regioni asiatiche.

L'Europa ed in particolare la Francia e l'Italia sono invece state identificate come i migliori paesi in generale per i meeting e gli *incentive*, in particolar modo grazie ai migliorati collegamenti dei mezzi di trasporto e agli investimenti fatti nelle infrastrutture, che hanno portato all'apertura di un gran numero di nuovi hotel e *venue*. Milano e Parigi, in particolare, sono state le più visitate in Europa ed è cresciuto l'interesse verso queste destinazioni da parte di Medio Oriente, USA, Regno Unito, Germania e Brasile.

Gli Emirati Arabi sono stati invece la destinazione più scelta di tutto il Medio Oriente, con il Regno Unito, l'Arabia Saudita e l'India come mercati di riferimento fondamentali. Gli Emirati hanno conseguito questo importante obiettivo tramite la costruzione di nuove strade e hotel e tramite l'investimento di tempo e risorse nelle nuove tecnologie e in soluzioni che permettano al paese di ospitare eventi su grande scala.

Il Texas invece è stata la destinazione più scelta per gli eventi negli Stati Uniti, seguito dalla Florida e dalla città di Las Vegas. Sono state le nuove *venue*, i nuovi ristoranti ed un crescente numero di voli regionali ed

internazionali i fattori che hanno favorito lo sviluppo del settore MICE in queste destinazioni, così come la grande offerta di esperienze di lusso presente presso Dallas, San Antonio, Miami e Las Vegas, città chiave del turismo MICE negli Stati Uniti.

Il “*Global Destination Cities Index*” sviluppato da Mastercard, attraverso le informazioni raccolte sui flussi dei viaggiatori, stila quindi una classifica delle centotrentadue città più visitate al mondo in termini assoluti, fornendo informazioni sul volume dei visitatori e sulla spesa complessiva nel corso del 2016, andando così a offrire un quadro completo degli spostamenti delle persone nel mondo. Le città più visitate, motore di crescita economica, sono state: Bangkok, Londra, Parigi, Dubai, New York, Singapore, Kuala Lumpur, Istanbul, Tokyo e Seoul. È però necessario considerare non solo la crescita in termini di numero di visitatori, ma anche la spesa da essi sostenuta nella destinazione. Esempio è quello della città di Dubai che, sebbene sia al quarto posto in termini numero di visitatori, risulta essere la seconda dal punto di vista della spesa sostenuta dai viaggiatori.

A livello Italiano Milano e Roma si confermano tra le prime venti città a livello mondiale e tra le prime dieci nella classifica Europea. Milano, in particolare, è al quattordicesimo posto, in posizione stabile nella classifica mondiale, rispetto all'anno precedente, con una crescita di visitatori di circa il 2%. Roma invece è in lieve flessione e si classifica al sedicesimo posto nel *rank* globale, ma è la città che attrae più viaggiatori provenienti dalle principali destinazioni internazionali come Parigi, Londra, Barcellona, New York e Madrid. Sia su Roma che su Milano, le maggiori categorie di spesa dei visitatori sono state il pernottamento ed il soggiorno (40%), l'enogastronomia (21%), lo shopping (20%), i trasporti locali (12,7%) ed i servizi locali (6.3%).

Un chiaro simbolo di come il turismo MICE sia attivo ed in crescita a livello globale è senz'altro la fiera annuale IMEX che nel 2017 si è svolta a Francoforte nel mese di maggio. Dati interessanti sono infatti emersi e si sono registrati numeri incoraggianti a livello di partecipanti che tra buyers ospitati e visitatori commerciali sono stati 8.885, un numero che sale a 14.826 includendo anche tutti gli *exhibitors*. I *buyers* ospitati sono stati 3.942 provenienti da 86 paesi differenti, ma i più numerosi sono stati quelli provenienti da Germania (13.5%), Stati Uniti (11%), Regno Unito (8%), Russia (7.5%), Italia (5.5%), Cina (4.5%) e Brasile (4%). I visitatori commerciali sono invece stati 4.943 provenienti da 99 diversi paesi ed in particolare da Germania (70%), Regno Unito (4%), Stati Uniti (2.5%), Paesi Bassi (2.5%), Svizzera (2%) e Belgio (2%). Le imprese che hanno partecipato alla fiera sono state prevalentemente agenzie, aziende corporate, associazioni e liberi professionisti.

Più nello specifico, in termini di eventi MICE esclusivamente promossi da associazioni, è interessante analizzare il report annuale dell'*International Congress and Convention Association* (ICCA), relativo all'anno 2016. Le destinazioni che infatti hanno ospitato il più elevato numero di congressisti internazionali,

nell'ambito degli eventi promossi da associazioni, sono state Parigi, Viena e Barcellona ed i dati infatti indicano un trend incrementale nel numero di congressi internazionali di questa tipologia.

Parigi è quindi la città principale per questa categoria, con 196 congressi ospitati, seguita da Vienna, con 186 congressi e Barcellona con 181 congressi ospitati. Berlino, primnell'anno nel 2015, scende nel 2016 al quarto posto, seguita da Londra che mantiene la quinta posizione. Completano poi la classifica Singapore, Amsterdam e Madrid, Lisbona e Seul. Unica città italiana fra le prime venti è Roma, che con 96 congressi internazionali ospitati scende di tre posizioni rispetto al 2015 e si classifica ventesima. Non rientrano invece più tra le prime venti del 2016: Istanbul, che l'anno scorso era all'ottavo posto, e Bruxelles, che era al tredicesimo, sostituite da Buenos Aires e Stoccolma.

Per quanto riguarda invece i paesi a livello complessivo che hanno ospitato il maggior numero di congressi internazionali promossi da associazioni, gli Stati Uniti rimangono al primo posto, seguiti da Germania e Regno Unito. A seguire si incontrano poi Francia, Spagna ed Italia, che mantiene la sesta posizione con 468 congressi associativi internazionali ospitati nel 2016.

4.1 MICE e Mercati Europei

Come riportato nel report *“European Union Short-Term Tourism Trends”* della *World Tourism Organization* nel 2016, nel corso del 2016 l'arrivo di viaggiatori internazionali in Europa è aumentato notevolmente, concretizzandosi in una crescita del 4%, maggiore della media mondiale, ed in ventuno milioni di euro. Gli arrivi totali nei ventotto paesi dell'Unione Europea sono arrivati a circa cinquecento milioni, circa il 40% del totale mondiale. Nonostante quindi diversi problemi e sfide, il turismo ha nuovamente sottolineato la sua importanza per la crescita economica globale, per l'occupazione e per il benessere sociale.

Le regioni europee che hanno sperimentato una maggiore crescita sono state il nord Europa, con una crescita del 6% e l'Europa Centrale, con un tasso di crescita del 4%. Entrambe hanno infatti accolto rispettivamente cinque e sei milioni di turisti in più rispetto all'anno precedente. Seguono poi l'Europa Mediterranea con una crescita dell'1% e l'Europa dell'Ovest che ha ottenuto risultati in linea con quelli dell'anno precedente.

Tra i ventotto paesi dell'Unione Europea sono state cinque le economie che hanno sperimentato la crescita maggiore con un tasso di circa il 6%: la Bulgaria, la Polonia, l'Ungheria, la Romania e la Croazia.

La regione più visitata d'Europa in termini assoluti rimane però quella Mediterranea che ha visto una crescita del Portogallo, della Spagna e della Croazia, richieste in particolare da una domanda interna all'Europa stessa, in particolare poiché viste come più sicure e stabili rispetto ad altre destinazioni.

La Spagna si è confermata come la Destinazione più visitata al mondo dopo la Francia e gli Stati Uniti ed ha accolto sei milioni di turisti in più rispetto all'anno precedente, per un totale di 75 milioni.

Le isole invece come Cipro e Malta hanno riportato una crescita del 20% e del 9%, in particolare grazie alla migliore connessione aerea e sicurezza percepita. Altre nazioni in crescita sono state la Slovenia con il 12% e la Grecia con il 5%.

Le destinazioni invece dell'Europa Centrale hanno visto una crescita media del 7% con l'incremento del numero degli arrivi di quattro milioni, per un totale di 71 milioni. La Slovacchia e la Bulgaria sono state quelle di questa regione con il maggior tasso di crescita; rispettivamente del 18% e del 14%.

Anche nell'Europa del nord si è potuta notare una crescita, in media del 5%, con l'Irlanda al primo posto (+11%) e seguita da Svezia (7%), Danimarca (6%) e Finlandia (4%).

Le economie Europee che invece hanno più sofferto della situazione politica globale sono state quelle dell'Ovest Europa come la Francia ed il Belgio che hanno riportato un decremento nel mese di settembre 2016 dell'arrivo di turisti internazionali del 5% e del 14%, andando così a chiudere l'anno con una crescita dello 0%. La crescita turistica nei paesi di questa regione è infatti stata bilanciata dai Paesi Bassi (+5%) che hanno registrato un aumento degli arrivi anche dal mercato Cinese e dagli altri mercati emergenti.

Come visto, il settore turistico è di fondamentale importanza per l'economia del continente Europeo, sia che esso sia riferito al turismo *leisure*, che a quello business e di conseguenza MICE. A livello Europeo infatti il settore MICE è molto sviluppato ed occupa una posizione fondamentale per l'industria turistica della regione. Di recente però si è notato un generale decremento nel numero di meeting organizzati in generale a livello europeo, ma è necessario considerare le differenze tra i singoli paesi. Nel Regno Unito ad esempio sono diminuiti gli *incentive*, gli eventi speciali e i *senior leadership meeting*, mentre in Germania e Francia i meeting aziendali di tipo interno, che rimangono però la tipologia di meeting più diffusa in tutti i paesi europei. Si stima inoltre⁷¹ che l'attività della *meeting industry* europea sia in una fase di cambiamento in termini di numero, dimensione e durata degli eventi, in particolar modo a causa di fattori economici e politici.

È previsto infatti nel prossimo futuro l'aumento del numero di *meeting* di piccole dimensioni come riunioni interne, di consiglio e di formazione, sempre più organizzate in luoghi non lontani ed incentrati sulla qualità dei servizi offerti. C'è infatti un crescente interesse verso i meeting di piccole dimensioni con un oggetto e *focus* ben preciso. Non solo infatti sono più semplici da organizzare ma permettono all'organizzatore di soffermarsi maggiormente sui dettagli, intensificare e customizzare meglio le attività e quindi creare un'esperienza complessiva che porti ad ottimi risultati in termini di soddisfazione dei clienti e partecipanti.

⁷¹ American Express Meetings&EventsKey Supplier Survey, August 2016

In merito al numero di partecipanti invece, esso varia moltissimo a seconda dei paesi considerati e della tipologia di evento organizzato, ma si può individuare un'indubbia crescita del numero dei lanci di prodotto e delle conferenze nella maggior parte dei paesi.

Per quanto riguarda la durata dei meeting non si notano grandi cambiamenti rispetto al 2016, tranne per la Francia in cui il numero di giorni dedicato alle riunioni tende ad aumentare.

Non ci sono ingenti cambiamenti nemmeno nei budget dedicati al settore ed è la Germania ad avere l'incremento più significativo degli stessi con una crescita del 3,3%, mentre la Francia presenta un decremento del 1,2%. La stabilità dei budget è in particolare dovuta alla ricerca da parte degli organizzatori di meeting di offrire eventi di alta qualità senza eccessive spese. Cercano infatti di non spendere cifre maggiori di quelle spese gli anni precedenti, pur mantenendo alti standard di qualità. La crescita delle tariffe alberghiere in tutto il continente ed in particolare nel Regno Unito ed in Belgio, Olanda e Lussemburgo ha inoltre grandemente influito. È ovvio come le crescenti tariffe alberghiere e la crescente ricerca della qualità abbiano un impatto significativo sulle destinazioni scelte, facendo così ricadere le preferenze su mete alternative e più economiche, in modo tale da reinvestire le somme risparmiate sulla location in servizi aggiuntivi o maggiore qualità in altri aspetti del meeting, come la ristorazione, attività ed esperienze locali. Si cerca infatti di ridurre i costi di logistica e quelli relativi alle venue, ad esempio riducendo il numero di notti, mentre si cerca di investire e focalizzarsi sulle attività, sulla comunicazione e sul branding delle attività congressuali.

Come già individuato a livello globale, anche a livello europeo infatti si nota un crescente interesse verso le città minori anche se sono, per ora, ancora le grandi città come Londra, Barcellona, Amsterdam, Parigi, Berlino e Roma ad essere le destinazioni con più meeting e congressi organizzati⁷². In termini di crescita tra il 2009 ed il 2016 sono due città tedesche ad aver registrato i numeri migliori ovvero Amburgo con l'8,7% e Berlino con l'8%. Sono seguite poi da Istanbul (7.8%), Copenaghen (7.7%) e Lisbona (7.4%). Tranne per Istanbul, le alte città non rientrano tra le dieci città più visitate a livello globale, indicate in precedenza e se invece di contare solamente le prime cinque città per tasso di crescita si contassero le prime dieci città, si aggiungerebbero Budapest, Bucarest e Sofia, tutte dell'est Europa. Ciò sottolinea come ci sia una forte differenza tra le città più visitate e quelle con la maggiore crescita e che di conseguenza ci sia un forte cambiamento in corso delle dinamiche del turismo MICE nel mondo.

Più in linea con i risultati ottenuti per le città più visitate, è invece la classifica delle città con più alta spesa sostenuta dai visitatori stilata da Mastercard nel "*Global Destination Cities Index*" del 2016. Nel corso del 2016, infatti, si è visto come Londra infatti abbia contato una spesa di circa 19,76 miliardi di dollari, seguita da Parigi con 12,88 miliardi e da Barcellona con 9,28 miliardi. Londra è stata inoltre anche la destinazione con la maggiore crescita della spesa sostenuta dai visitatori e la città di provenienza dei visitatori che più ha

⁷² <http://www.cvent.com/en/supplier-network/top-50/2016-top-destinations-us.shtml>

contribuito a questa crescita è stata New York, dalla quale sono partiti per Londra ben 858 mila visitatori, che hanno complessivamente speso circa un miliardo di dollari. In generale infatti sono stati gli Stati Uniti il paese che ha registrato le maggiori partenze per Londra ed il 37% circa dei visitatori complessivi della capitale britannica è arrivato da continenti extra-europei .

Londra a sua volta è stata invece la città da cui è giunto il maggior numero di visitatori diretti a Parigi, ed è stato proprio il Regno Unito ad essere stato il paese con il maggior numero di partenze per Parigi. A livello di città di provenienza, sono seguiti poi i viaggiatori provenienti da New York, Amsterdam, Monaco e Milano. A livello assoluto però anche a Parigi circa il 35% dei visitatori non è arrivato dal continente europeo.

È poi sempre Londra ad essere stata la città di provenienza più importante per Istanbul con 423 mila visitatori ed una spesa complessiva di 306 milioni di dollari, ma a livello complessivo il 58% dei visitatori di Istanbul non è arrivato dal continente europeo, sebbene sia stata la Germania ad essere la nazione con il maggior numero di viaggiatori che si è recato nella capitale turca nel 2016 (11%).

Anche per Barcellona poi Londra è stata sempre la città che ha fornito il maggior numero di visitatori, circa 971 mila con una spesa di 916 milioni, ma il paese che ha portato più visitatori alla città è stata la vicina Francia con un 11%. Nonostante questi risultati, il 38% dei visitatori complessivi di Barcellona è giunto però da paesi extra europei.

Londra ed il Regno Unito sono poi stati la città ed il paese più importanti anche per Amsterdam, portando rispettivamente 885 mila visitatori la città, e l'11% dei visitatori complessivi il paese.

Londra è quindi la città più importante per il settore turistico della regione in quanto si trova al primo posto sia come destinazione in generale sia come destinazione MICE. Parigi, Barcellona ed Amsterdam sono poi le altre città più rilevanti della regione in quanto anch'esse sono tra le prime località sia per il turismo generico che per quello MICE. Berlino è invece una destinazione che sta acquisendo un ruolo sempre più importante nel settore in quanto è la seconda città per crescita del numero di visitatori dal 2009 al 2016 (8%) ed è la quinta per numero di attività relative al settore MICE svoltesi nella regione. In merito invece alle destinazioni emergenti è da tenere in considerazione in particolare Bucarest che, dal 2009 al 2016, ha registrato un alto tasso di crescita del numero di visitatori (7.1%), il 60.2% dei quali è di categoria business.

4.2 MICE ed il nord America

Un'altra regione di grande rilevanza per il mercato del Turismo MICE è senza dubbio il nord America che costituisce una regione chiave sia dal punto di vista di destinazione ospitante di meeting, congressi ed eventi,

sia come area di provenienza dei partecipanti a meeting, congressi ed eventi in tutto il mondo. Come è possibile evincere dal “*Global MeetingsForecast (2017)*” prodotto da American Express, la regione in questione è molto cresciuta negli ultimi anni e si prevede che continuerà a crescere seppure in modo meno evidente e più stabile. Si registra inoltre un decremento del numero dei grandi meeting, dei lanci di prodotto e dei viaggi incentive, in quanto le imprese si stanno sempre più focalizzando sulla riduzione dei budget e su una estrema ricerca della qualità, piuttosto che focalizzarsi sulla quantità delle iniziative organizzate. Si percepisce infatti la sempre maggiore necessità di sviluppare in modo attento e ponderato il *meeting concept* e l’esperienza complessiva, attraverso lo sviluppo di una precisa strategia per coinvolgere i partecipanti attraverso in particolare tutte le attività collaterali al meeting vero e proprio come la ristorazione, l’*entertainment* ed i supporti tecnologici.

Si prevede inoltre che il numero dei partecipanti ad i meeting tenderà a diminuire proprio perché gli organizzatori di meeting aziendali sono sempre più attenti a scegliere quanti e soprattutto quali siano i partecipanti degli eventi da loro organizzati. Se però ad esempio ci si aspetta una diminuzione dei lanci di prodotto, dei *incentive* e degli eventi speciali, si prevede anche che quelli che si terranno avranno un numero di partecipanti maggiore rispetto agli anni passati.

I giorni invece dedicati all’evento, e quindi la sua durata complessiva, si stima che rimangano stabili ma si nota la tendenza a cercare di aumentare l’*audience* dell’evento in remoto, attraverso attività più attente e strategicamente pianificate di networking prima, durante e dopo l’evento.

Estremamente importante è poi il tema dei budget stanziati per meeting ed eventi che rimane invariato rispetto agli anni precedenti in questa regione. In generale però si registra come sia il budget per i servizi di ristorazione e per le venue ad uso esclusivo ad essere il primo costo ridotto nel caso di tagli necessari alla spesa. Si tende invece a ridurre meno il budget stanziato per i servizi informatici di registrazione e dedicati alla comunicazione ed i servizi audio e video. Con la crescita della tecnologia mobile e delle continue innovazioni tecnologiche applicate agli eventi, si stima che saranno proprio gli investimenti nell’area tecnologia quelli a crescere di più nei prossimi anni.

Per quanto riguarda la scelta delle location, anche in Nord America si riconferma la tendenza che si registra a livello europeo, ovvero una forte ascesa delle location minori e meno conosciute. Come già visto in precedenza rimangono oggi, e si prevede che si riconfermeranno nei prossimi anni come destinazioni predominanti, le grandi città che continuano ad ospitare il maggior numero di meeting e congressi. Le grandi città infatti continuano ad avere l’incomparabile vantaggio di essere facilmente raggiungibili dai visitatori, spesso con costi di trasporto estremamente inferiori rispetto ad altre location interessanti ma spesso molto care.

Le tariffe alberghiere sono tuttavia stabili nella regione, che ha registrato un gran numero di nuove aperture di strutture alberghiere di medio ed alto livello, nonostante anche in Nord America si riconfermi la tendenza

percepita a livello mondiale della ricerca di nuove location alternative e non più i semplici alberghi come venue ospitanti. La classifica stilata dal “*Global MeetingsForecast (2017)*” di American Express basata sull’attività di meeting ed eventi vede al comando Orlando, seguita da Chicago, Las Vegas, Atlanta, San Diego, New York, Washington, Dallas, Nashville e New Orleans.

In termini invece di turismo inteso nella sua interezza è New York la città più visitata del Nord America con 12.75 milioni di viaggiatori, seguita da Los Angeles e Miami e dalle tre città canadesi di Toronto, Vancouver e Montreal al quarto, sesto e settimo posto. Il quinto posto è invece occupato da San Francisco mentre è invece Boston la città che ha registrato la crescita maggiore (7.1%) tra il 2015 ed il 2016, seguita da Los Angeles (5,2%) e Toronto (5,1%)⁷³. Considerando invece il lungo periodo, la città che più è cresciuta dal 2009 al 2016 è stata Houston, con a seguire Miami e Los Angeles.

Tornando invece a New York, essa non è solo la città con più visitatori ma è anche quella in cui essi spendono maggiormente, per un totale di spesa di 18,52 miliardi di dollari, distanziando di molto Miami e Los Angeles che contano rispettivamente 8,15 e 8,1 miliardi di dollari. Houston anche in termini di spesa complessiva sostenuta è la città che ha sperimentato la maggiore crescita (5,1%), mentre le canadesi Toronto e Vancouver hanno subito un leggero decremento nel livello di spesa.

Come visto è New York a primeggiare nel settore turistico ed è Londra la città da cui proviene la maggior parte dei visitatori di New York, seguita a distanza da Parigi e dalla brasiliana San Paolo. Proprio il consistente numero di visitatori provenienti da Londra, rende il Regno Unito il paese che più influisce sull’economia turistica Newyorkese con il 12% dei visitatori totali, seguito dal Canada, dal Brasile e dalla Cina, per un totale dell’89% di visitatori provenienti da regioni esterne a quella Nordamericana.

Le tre città asiatiche di Shanghai, Tokyo e Seul sono invece tra più importanti città per Los Angeles, solo da Shanghai ad esempio arrivano nella capitale californiana 394 mila visitatori con una spesa di 1,25 miliardi di dollari. In termini di paese però è il Canada che fornisce il maggior numero di visitatori con un 15% del totale, seguito da Cina (14%), Australia (8%) e Regno Unito (7%).

Le città dell’America Latina invece sono quelle che forniscono il maggior numero di visitatori a Miami, come San Paolo, Buenos Aires, Bogotá e Caracas. Il paese che più contribuisce agli arrivi è infatti il Brasile ed in totale il 96% dei visitatori internazionali non proviene dalla regione del Nord America.

New York e Londra sono invece le città più importanti per il Turismo di Toronto e sebbene New York abbia avuto un leggero decremento del numero dei visitatori che partono per la città canadese, Londra ha avuto un notevole incremento. Sono però gli Stati Uniti ad essere il paese che fornisce il maggior numero di visitatori a Toronto, seguito dalla Cina e dal Regno Unito.

⁷³ Global Destination Cites Index (2016), Mastercard

Per quanto invece riguarda San Francisco, sono Londra, Parigi, Francoforte, Sydney e Pechino le città da cui parte il maggior numero di visitatori ed infatti circa l'88% dei visitatori della città californiana non proviene dal Nord America.

Da notare è inoltre come Houston sia la città con il più alto tasso di crescita registrato tra il 2009 ed il 2016 e come sia la città della regione con il più alto tasso di visitatori di tipo business (42,9%). Nonostante ciò è però sempre New York City ad essere la città più rilevante per la regione in quanto è stata quinta a livello globale per numero di visitatori complessivi nel 2016, è stata nello stesso anno la città più visitata di tutta la regione del Nord America ed è sesta nella classifica delle città con maggiori attività legate al turismo MICE di questa regione. È inoltre in continua crescita con un tasso positivo del 5,4% dal 2009 al 2016 e quindi si prevede che ricoprirà un ruolo cardine per questa industria anche negli anni futuri.

4.3 MICE e America Latina

Per quanto invece riguarda la regione del centro e del sud America, è importante sottolineare come alcuni grandi eventi tenutisi nella regione hanno sostenuto la crescita economica ma a volte, come nel caso delle olimpiadi tenutesi a Rio de Janeiro nel 2016, non hanno portato poi i grandi risultati che da essi ci si aspettava, rallentando così anche la crescita di meeting ed eventi e quindi il traffico di viaggiatori business nella regione⁷⁴.

Come anche già visto per altre regioni del mondo, anche l'America Latina sta sperimentando la tendenza ad una maggiore organizzazione di meeting ed eventi più piccoli, attraverso una più attenta e ponderata considerazione dei partecipanti ed invitati.

È necessario però sottolineare come gli organizzatori di meeting ed eventi stiano sempre più richiedendo come destinazione l'America Latina e ciò lascia ben sperare per il futuro del turismo MICE nella regione.

La durata invece dei meeting è stabile ma, il leggero incremento dei budget a disposizione, e come visto la leggera riduzione della grandezza degli eventi organizzati, sottolinea come gli organizzatori ricerchino sempre una più alta qualità dei servizi offerti ai partecipanti e delle attività per essi organizzate. È chiaro quindi come aumenti il costo per partecipante, specialmente per gli *incentive* e per gli eventi più particolari il cui budget risulta essere quasi il doppio rispetto a quello stanziato per i le riunioni interne alle aziende stesse.

La comunicazione rimane centrale anche in questa regione e la tecnologia ad essa applicata rimane il focus di investimento principale per gli organizzatori. Le città rimangono inoltre le location più scelte con un 93% di tutti i meeting organizzati nella regione, con Rio de Janeiro che domina la classifica, seguita a Cancún,

⁷⁴ Global Meetings Forecast (2017), American Express Meetings & Events

Panama City, San Paolo, Città del Messico, Cartagena, Punta Cana, Buenos Aires, Lima e Santiago. Le tariffe alberghiere inoltre sono in aumento, specialmente a Rio de Janeiro che, come visto, è il motore di questo settore in tutta la regione.

È infatti necessario sottolineare come nella regione del centro e sud America non ci sia una forte tradizione del settore dell'organizzazione di eventi e come molte aziende fino ad oggi non hanno mai avuto al loro interno delle direttive e *policies* aziendali in merito, delegando così l'organizzazione a soggetti terzi. È solo negli ultimi anni che si sta sempre più diffondendo invece la tendenza ad avere *policies* ben precise ed un management degli eventi sempre più strategico. Solo le aziende con maggiori collegamenti internazionali hanno sempre presentato una gestione strategica del settore, ma ad oggi anche le più piccole aziende locali hanno cominciato a gestire in maniera più strategica e controllata questo settore.

Un'altra peculiarità di questa area del mondo è la sicurezza, tema come si è potuto constatare sempre più importante e basilare nell'organizzazione di eventi. Il centro e sud America da sempre presenta problemi di sicurezza sociale e a volte sanitaria, come per il caso dell'infezione Zika diffusasi specialmente in Brasile lo scorso anno. È quindi essenziale, affinché la regione continui a sviluppare il settore MICE, che la sicurezza della regione venga internazionalmente percepita e garantita.

Per quanto riguarda in generale il settore turistico è invece Lima dal essere la città più visitata del Centro e Sud America con oltre quattro milioni di visitatori, seguita da Città del Messico, Punta Cana, San Paolo e Buenos Aires. Lima è stata anche la città che ha visto la maggiore crescita dal 2009 al 2016, incrementando gli arrivi del 9,9% e seguita da Bogotá con un 9,5% ⁷⁵.

In termini di spesa, però, ci sono delle differenze in quanto è Punta Cana ad essere la destinazione in cui i visitatori spendo più denaro, per un totale di 2.95 miliardi nel 2016. Città del Messico e Buenos Aires sono invece al secondo e terzo posto rispettivamente con 2.27 e 1.69 miliardi di dollari.

Lima è stata però come visto la città col maggior numero di visitatori, la maggior parte provenienti da Santiago del Cile che in 661 mila hanno speso nella città 16 milioni di dollari. I viaggiatori però in arrivo da Città del Messico sono quelli più in crescita (+23,1%) anche se la maggior parte dei visitatori di Lima rimane comunque proveniente da aree esterne a quelle della regione con un 21% dagli Stati Uniti ed un 5% per invece Cile, Colombia, Francia e Brasile.

In merito invece a Città del Messico, la maggior parte dei visitatori proviene da città statunitensi tra cui Houston, ed ha registrato il tasso di crescita più alto (26%) tra il 2015 ed il 2016. È quindi chiaro come gli Stati Uniti siano il paese più importante per l'economia turistica della città, seguiti dalla Colombia, dal Venezuela, Spagna e Argentina e quindi come la maggior parte dei visitatori provenga da paesi non facenti parte della regione del Centro e Sud America.

⁷⁵ Global Destination Cities Index (2016), Mastercard

Anche i visitatori di Punta Cana invece provengono per la maggior parte dal Nord America, specialmente da New York i cui visitatori sono cresciuti del 43% tra il 2015 ed il 2016. Non sorprende quindi notare come la maggior parte dei visitatori non provenga dalla regione in analisi. L'83% degli arrivi infatti proviene da Stati Uniti, Canada, Germania, Francia e Russia.

Le città più importanti per l'economia turistica di San Paolo fanno invece parte della regione con Buenos Aires al primo posto dalla quale si sono contate del 2016 564 mila partenze ed una spesa totale nella città brasiliana di 298 milioni di dollari. L'Argentina infatti è anche il paese più importante per il settore turistico della città, seguita da Stati Uniti, Cile, Germania e Francia. È però pur vero che a livello complessivo la maggior parte dei visitatori di San Paolo non proviene dalla regione del Centro e Sud America.

Le città più importanti per Buenos Aires son invece San Paolo, Santiago e Rio de Janeiro. È quindi possibile notare come esista una reciprocità tra San Paolo e Buenos Aires che diventano imprescindibili l'un l'altra per l'economia turistica di entrambe le città. Al contrario delle altre città analizzate di questa regione, Buenos Aires dipende molto dal turismo interno alla regione e solamente il 21% dei visitatori locali proviene da paesi esterni alla regione. Il Cile ed il Brasile sono infatti i paesi più importanti, rappresentando entrambi il 22% dei visitatori totali della capitale Argentina.

Le città più importanti della regione sia dal punto di vista turistico in generale sia per quanto riguarda il settore del turismo MICE sono quindi Città del Messico, Rio de Janeiro, San Paolo, Punta Cana, Lima e Buenos Aires.

4.4 MICE e l'Asia Pacifica

L'Asia e l'area pacifica sono sicuramente centrali per il settore del turismo congressuale odierno, in quanto aree indubbiamente in crescita. Come si evince dal "*Global MeetingsForecast (2017)*" di American Express, se infatti per le altre aree analizzate si registra una diminuzione del numero dei meeting organizzati complessivamente, in questa regione invece si registra una crescita degli eventi organizzati ed un aumento delle infrastrutture ad essi dedicate in particolare in paesi che cominciano solo oggi ad affacciarsi al mondo del turismo MICE come il Myanmar, il Vietnam e l'Indonesia, ampliando così lentamente la varietà delle possibili destinazioni ed esperienze che gli organizzatori possono offrire ai partecipanti. La crescita riguarda inoltre anche la grandezza di meeting, conferenze, *tradeshows* ed eventi interni di formazione e quindi un associato incremento del numero medio dei partecipanti.

È però necessario sottolineare come l'Australia rappresenti un caso a parte, in quanto si registra un calo nel numero di meeting di formazione e di quelli delle posizioni aziendali di vertice, mentre si nota una crescita dei meeting interni e dei lanci di prodotto.

La durata media degli eventi invece sta subendo un leggero decremento in tutta la regione mentre aumenta sempre più la complessità degli eventi stessi che tendono ad essere organizzati in sotto-meeting che possono avvenire nello stesso momento ed essere collegati gli uni agli altri. L'organizzazione degli eventi quindi si complica in modo considerevole e gli organizzatori ed i fornitori implicati stanno sempre più cercando di affrontare in modo strategico la gestione della domanda e la vera e propria organizzazione logistica.

I budget complessivi e per partecipante invece rimangono stabili, con piccola eccezione dell'Australia in cui i budget sono in leggera crescita mentre è in diminuzione il numero di partecipanti a meeting e congressi. Le tariffe alberghiere sono però in crescita in particolare poiché i fornitori sono consapevoli della crescente domanda all'interno del settore. È per questo che gli organizzatori di meeting tendono ad organizzare gli eventi sempre più in anticipo e cercando di valutare la possibile spesa per diversi periodi dell'anno, cercando la miglior soluzione qualità-prezzo prima di decidere destinazione, fornitori ed attività.

Come per le altre regioni, si registra una particolare attenzione all'esperienza offerta ai partecipanti, cercando di non tagliare i budget per comunicazione, registrazione e trasporto e dando la priorità alla soddisfazione delle necessità e dei desideri degli invitati. Sempre in linea con le tendenze globali, il maggior numero degli eventi viene organizzato nelle principali città della regione, sebbene sia in calo l'attrattiva che queste città hanno per gli organizzatori di meeting, che cominciano a preferire destinazioni meno conosciute.

Le città che ad oggi sono le più attive della regione in termini di turismo MICE sono Singapore, Sydney, Kuala Lumpur, Bangkok, Hong Kong, Shanghai, Melbourne, Tokyo, Pechino e Seoul.

Considerando invece il settore turistico della regione nel suo complesso, è Bangkok la città con più visitatori internazionali, circa 21,47 milioni, e distaccando notevolmente Singapore che, in seconda posizione, ha contato nel 2016 12,11 milioni di viaggiatori⁷⁶. Seguono poi Kuala Lumpur e le città dell'estremo oriente: Tokyo, Seul, Hong Kong, Taipei e Osaka che però risulta essere la città che ha sperimentato la maggiore crescita dal 2009 al 2016 (+13,3%), seguita dalla Cinese Chengdu, Colombo in Sri Lanka, Tokyo e Taipei. Si sta infatti assistendo ad una forte crescita di nuove destinazioni, in particolar modo Cinesi, in paesi in cui il settore turistico era meno sviluppato come ad esempio Jakarta in Indonesia ed Hanoi in Vietnam. Anche dal punto di vista della spesa sostenuta dai visitatori è sempre Bangkok a primeggiare in questa regione con ben 14,84 miliardi, seguita da Tokyo con 13,48 miliardi. Le Australiane Sydney e Melbourne invece, rientrano tra le prime dieci città per spesa ma non tra le 10 città più visitate della regione dell'Asia Pacifica e questo riflette una più alta spesa pro capite per ogni visitatore che si reca in queste destinazioni. In media però la spesa pro capite per quasi tutte le città della regione è in aumento tranne per Seoul e Taipei in cui si registra una piccola contrazione di spesa.

⁷⁶ Global Destination Cities Index (2016), Mastercard

Come visto, Bangkok è la regina indiscussa di questa regione e le città più importanti per questo successo sono Singapore, Hong Kong, Tokyo, Kuala Lumpur e Dubai. Se però Singapore è la città che fornisce più visitatori, sono rispettivamente Hong Kong e Dubai quelle i cui visitatori sono soliti spendere cifre più ingenti nella capitale Thailandese. La Cina è però il paese da cui proviene il maggior numero di visitatori, seguita dal Giappone, dagli Stati Uniti, dall'India e dalla Germania. La maggior parte dei visitatori proviene infatti da paesi esterni alla regione in esame.

Le città più importanti per il settore turistico di Singapore appartengono invece tutte dall'area dell'Asia Pacifica ed in particolare dall'Indonesiana Jakarta. L'Indonesia, la Cina, l'India, l'Australia e la Malaysia sono infatti i paesi che forniscono più visitatori a Singapore ed è chiaro quindi comprendere come solo infatti il 13% dei visitatori di Singapore provengono da paesi esterni alla regione.

Anche le città più importanti per il settore turistico di Kuala Lumpur appartengono alla regione e quelle che sono diventate sempre più importanti sono state Singapore e Manila. Singapore, l'Indonesia, la Thailandia, la Cina e l'Australia sono infatti i paesi più determinati per il turismo della capitale Malese cui il solo 10% degli arrivi internazionali è costituito da arrivi provenienti da destinazioni esterne alla regione.

La stessa tendenza si conferma per Tokyo il cui solo 23% degli arrivi internazionali proviene da mete esterne alla regione. Stanno infatti crescendo i visitatori da Shanghai, con un incremento del 23% tra il 2015 ed il 2016 ma il paese da cui proviene il maggior numero dei visitatori per Tokyo è la Corea del Sud, seguita dalla Cina, dagli Stati Uniti, da Taiwan e dall'Australia.

Quello tra Tokyo e la Corea del Sud è un rapporto di contribuzione reciproca al settore turistico dei due paesi. Tokyo è infatti la città da cui proviene il maggior numero di viaggiatori che si reca a Seoul, mentre Taipei e Osaka sono quelle con i tassi di crescita più rilevanti. La Cina inoltre fornisce il 50% dei visitatori totali che si recano a Seoul, seguita dal Giappone (10%), dagli Stati Uniti, Taiwan e Hong Kong. La maggior parte degli arrivi proviene infatti da paesi appartenenti alla regione.

Le destinazioni più importanti per la regione, sia in generale a livello turistico che in merito al settore MICE, sono Singapore, Bangkok, Kuala Lumpur, Hong Kong, Tokyo, Shanghai e Seul. Tra esse è stata Tokyo quella che ha avuto la maggiore crescita del numero di arrivi tra il 2009 ed il 2016 con l'altissimo tasso del 18,5%. Una città della regione che invece sorprende è l'Indonesiana Jakarta il cui 59,1% degli arrivi nel 2016 ha avuto motivazioni lavorative e ciò potrebbe essere un dato importante per prevedere un ottimo futuro di questa città come destinazione turistica congressuale.

4.5 MICE, Medio-Oriente e Africa

Per avere un quadro completa sulle tendenze mondiali del settore turistico è necessario analizzare anche le regioni del Medio Oriente e dell'Africa⁷⁷. Dubai è infatti la destinazione migliore di queste regioni con 15,27 milioni di visitatori, distaccando la seconda migliore città, Riyad, che ha presentato in confronto solo 4,59 milioni di visitatori nel 2016. La terza città in termini di visitatori è invece Johannesburg che risulta essere la miglior città dell'area sub Sahariana. Abu Dhabi ha invece avuto il più alto tasso di crescita sia nel breve periodo, ossia dal 2015 al 2016 (15%), sia il lungo periodo ovvero dal 2009 al 2016 (19,8%). Città del Capo e Johannesburg invece, sono solo la sesta e la settima città di queste regioni in termini di tasso di crescita.

Dubai però non è solo, come visto, la città con più visitatori, ma è anche quella in cui si concentra la maggiore spesa nel settore turistico con oltre 31 miliardi nel 2016. Esiste inoltre un divario notevole tra Dubai ed Abu Dhabi, seconda in termini di spesa, ma lontana ben dodici volte dalla stessa Dubai che supera ad esempio anche di diciotto volte il livello di spesa della terza in classifica: Johannesburg. Abu Dhabi però, come visto, non è solo la miglior città in termini di crescita dei visitatori ma nel 2016 è stata anche la città col maggior tasso di crescita della spesa dei visitatori stessi.

Le città più importanti per l'economia del turismo di Dubai sono la vicina Doha, con 1,1 milione di visitatori e di miliardi portati a Dubai e Londra con meno di un milione di visitatori ma con più di 4 miliardi di dollari spesi. Dubai ha comunque una base molto diversificata di visitatori di cui il 70% proviene da paesi non appartenenti alla regione analizzata. Le nazioni però più importanti per Dubai nel 2016 sono state l'India e l'Arabia Saudita.

I paesi che forniscono più turisti a Riyadh invece, appartengono alla regione e sono il Kuwait, la Giordania, l'Egitto, il Pakistan e gli Emirati Arabi, di cui Dubai è stata la città con la maggiore crescita di viaggiatori diretti a Riyadh.

Per Johannesburg invece sono essenziali Londra, che ha portato nel 2016 alla città sudafricana 373 mila visitatori con una spesa totale di 285 milioni di dollari. La seconda città più importante è invece Harare nel vicino Zimbabwe, seguita da Francoforte. Johannesburg è però una città il cui settore turistico è molto legato alle nazioni della regione ed infatti solo il 18% dei visitatori internazionali proviene da destinazioni esterne ad essa.

Londra è invece la città più importante per Abu Dhabi, seguita da Doha, il Cairo e New York. Come Dubai, Abu Dhabi presenta una base di visitatori diversificata, con l'81% dei visitatori provenienti da nazioni esterne alla regione ed in particolare dall'India, dal Regno Unito, dalla Cina e dalle Filippine.

⁷⁷ Global Destination Cities Index (2016), Mastercard

Il Cairo vede invece Doha, Jeddah e Amman come le tre città più importanti in termini di numero di visitatori. Se però il numero di arrivi da Doha e Jeddah sta lentamente diminuendo, stanno aumentando quelli da Londra e Roma che hanno avuto una crescita rispettivamente del 27,4% e del 21,1%. Anche i visitatori del Cairo sono molto variegati e provengono da paesi diversi, come Russia (32%), Regno Unito e Germania (9%), Italia (4%) e Arabia Saudita (3%). L'82% dei visitatori complessivi infatti proviene da destinazioni che non appartengono alla regione.

Per quanto riguarda più nello specifico il turismo MICE, il Medio Oriente è una regione che è sempre più in crescita ed infatti dal 2000 il turismo MICE è cresciuto del 5% annuo in termini di numero di partecipanti a meeting e congressi, generando un ingresso aggiuntivo di circa 653 milioni di dollari annui. In particolare sono gli Emirati Arabi ad essere leader nel settore MICE per la regione mediorientale, in particolare attraverso investimenti nel settore, in linea con l'obiettivo a lungo termine degli Emirati di diventare una delle più importanti economie della conoscenza del mondo. Sono state quindi poste in atto dagli alti vertici governativi numerose iniziative per cercare di attirare nella destinazione eventi di grandi dimensioni e notevole calibro. Una grande vittoria su questo fronte è stata quella di Dubai che nel 2020 ospiterà l'Expo e che porterà a sua volta numerose opportunità per favorire una crescita esponenziale del settore MICE che, già per quella data, si attende sorpassi il 1,39 miliardi di dollari.

Numerose opere infrastrutturali sono inoltre ad oggi in corso per supportare il grandissimo numero di turisti e visitatori MICE che arriveranno nei prossimi anni nel paese.

Per quanto riguarda invece il settore MICE in continente Africano, sebbene esso parta da una situazione di svantaggio e di minor sviluppo rispetto ad altre aree del mondo, è ad oggi un settore che sta sperimentando una crescita per cercare di arrivare alla pari di altre regioni e paesi.

Nonostante diverse problematiche, come gli attacchi terroristici nell'Africa dell'Est e dell'Ovest, le restrizioni del Sud Africa per chi viaggia con minori e le restrizioni circa i passaporti, gli arrivi nel continente africano continuano a crescere sia per quanto riguarda i viaggiatori business che quelli *leisure*. Il turismo risulta quindi forte in particolare sia grazie alla crescita del turismo internazionale sia grazie al miglioramento di quello interno in particolare in Sud Africa, Kenya e Nigeria.

È estremamente importante poi ricordare gli sforzi e le politiche attuate per cercare di promuovere il turismo interno al continente, in cui spesso manca proprio la cultura del turismo stesso che viene spesso percepito dalla popolazione come costoso e non utile. Sono state fatte in merito moltissime campagne pubblicitarie e sono state lanciate moltissime iniziative di marketing per comunicare tutto ciò che le diverse aree possano offrire e per posizionare le diverse destinazioni come accessibili opzioni di viaggio. Le popolazioni locali stanno così lentamente cambiando i propri atteggiamenti verso i viaggi all'interno del continente, grazie anche alla collaborazione tra gli attori dell'industria turistica ed i governi locali.

In particolar modo stanno prendendo piede gli affitti di breve durata, specialmente attraverso le piattaforme di sharing economy come Airbnb o Uber il cui mercato è maggiormente sviluppato in Sud Africa rispetto agli altri paesi del continente.

Anche le transazioni online stanno aumentando, sebbene sia ancora preferito il canale offline e si sta sempre più diffondendo un approccio multi canale attraverso un uso congiunto di social media, motori di ricerca ed altri strumenti offline.

Per quanto riguarda invece le compagnie aeree, sono quelle low cost ad essere quelle in maggiore crescita, stimolando così la domanda di molte piccole compagnie aeree locali. Grazie a questa crescente domanda, molte compagnie pubbliche nazionali stanno incrementando la loro capacità sulle rotte più popolari come Cape Town e Johannesburg, in modo tale da rimanere competitive sul mercato. Crescendo quindi la competizione tra le compagnie statali e quelle private a basso costo, cresce anche la competitività dei relativi prezzi.

Un altro elemento che sta sperimentando una crescita nel continente Africano, è quello del settore dei resort di lusso, settore trainato dalla presenza di catene alberghiere internazionali e da quindi investimenti esteri.

Il segmento del turismo MICE è per questo continente una nuova frontiera ed è una delle aree del turismo in maggiore crescita, insieme al generale *business travel*. Molti paesi africani si stanno affacciando solo oggi al settore MICE e sperano di poterlo sviluppare nei prossimi anni attraverso la costruzione di nuove infrastrutture nelle grandi città come Città del Capo, Johannesburg, Nairobi, Lagos e Abuja. L'Africa inoltre è sempre stata tradizionalmente concepita come una destinazione per i safari, mentre ad oggi c'è la tendenza ad esplorare nuove categorie di turismo di nicchia come il turismo medico, economico e d'avventura.

5. Il settore MICE in Italia

Avendo analizzato il settore del turismo MICE a livello macro nelle diverse aree del mondo, è doveroso dedicare una sezione allo studio di questo settore, con le sue componenti, tendenze e dati in ambito Italiano. Il settore congressuale è infatti una parte importante dell'economia turistica ed un elemento di sviluppo per le località coinvolte. L'industria dei congressi e degli eventi è infatti un segmento importante del turismo italiano che, oltre alla redditività dei suoi prodotti, riveste un ruolo di rilievo per la crescita del territorio. Gli eventi contribuiscono a diffondere a livello globale la visibilità e la reputazione della città ospitante, innescano una catena di spesa positiva e consentono di destagionalizzare i flussi turistici e di ampliare le attività complementari all'offerta turistica. Come sostenuto dal Professor Armando Peres nell'articolo "Le dimensioni del Turismo Congressuale italiano tra criticità ed innovazione"⁷⁸: *"Il sistema congressuale italiano è fortemente limitato da criticità interne, a partire da un sistema di governance ancora molto fragile, con uno scarso coordinamento tra le destinazioni e una altrettanto scarsa collaborazione pubblico-privata, fino ad arrivare alle strutture congressuali, non conformi ai parametri richiesti dal mercato internazionale, e a sedi non idonee ad accogliere eventi di grandi dimensioni."*

Nonostante in Italia ci sia un'offerta non ancora totalmente adeguata, quello del turismo congressuale è oggi un settore di mercato che colloca l'Italia tra le migliori destinazioni del mondo, in particolare grazie ai tanti fattori attrattivi del paese ed alle location esclusive come palazzi nobiliari, castelli e dimore storiche presenti sul territorio.

Come si evince dal "Rapporto 2016" stilato dall'Osservatorio Italiano Congressi ed Eventi (OICE), in Italia nel 2016 sono stati complessivamente realizzati 386.897 eventi con un minimo di dieci partecipanti ciascuno e della durata minima di 4 ore, per un totale di 28.173.514 partecipanti, mediamente 73 persone per evento e 42.706.559 presenze. È possibile constatare una forte crescita rispetto all'anno 2015 in quanto i partecipanti sono aumentati dell'8,4%, con una media per evento che è cresciuta da 66 persone a 73 tra il 2015 ed il 2016, e le presenze sono aumentate in maniera considerevole, del 21,5%.

Gli eventi con un numero di partecipanti compreso tra i 25 ed i 99 sono la maggioranza: l'80,9%. In particolare, gli eventi da 25 a 49 persone sono stati il 45,1% del totale, mentre il 35,8% degli eventi e il 34,1% dei partecipanti è invece compreso nel range tra le 50 e le 99 persone. Infine, gli eventi con almeno 500 persone rappresentano solo lo 0,9% degli incontri totali e il 13,2% dei partecipanti.

La durata media degli eventi è inoltre risultata pari a 1,41 giorni e non ha presentato differenze significative per area geografica. Gli eventi della durata superiore a un giorno hanno rappresentato il 23% del totale e hanno registrato 12.584.000 partecipanti, pari a 141 persone in media per evento, e circa 30.779.000 presenze sul territorio, circa il 72,1% delle presenze totali.

⁷⁸ www.robertodiacetti.it

In merito invece alla provenienza geografica dei partecipanti, il 55,4% degli eventi ospitati nel 2016 ed il 46,1% dei partecipanti complessivi, ha avuto un' area di riferimento locale, ospitando infatti partecipanti provenienti principalmente dalla stessa regione che ospita la sede congressuale; il 34,7% degli eventi, e il 38,9% dei partecipanti totali, ha invece avuto un orizzonte nazionale, con partecipanti provenienti principalmente da località esterne alla regione in cui era ubicata la *venue* congressuale. È quindi possibile classificare come internazionale, e quindi con un numero significativo di persone coinvolte provenienti dall'estero, solo il 9,9% degli eventi, e il 15% dei partecipanti totali. Rispetto al 2015, il peso degli eventi internazionali sul totale è rimasto sostanzialmente stabile, mentre aumenta quello degli eventi nazionali, che hanno portato nel 2016 il 38,9% dei partecipanti totali, ovvero il 6,3% in più rispetto all'anno precedente.

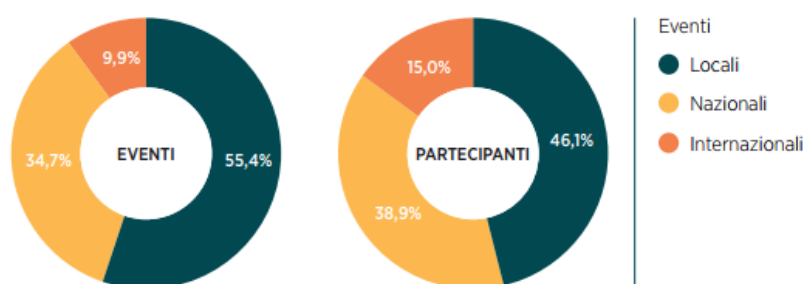


Fig. 11: “Gli eventi e i partecipanti a seconda della provenienza geografica dei partecipanti”

Fonte: *Report 2016*, Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi

In tutti i casi la quasi totalità degli eventi (90,4%) è stata promossa da associazioni, aziende e istituzioni. Gli eventi promossi da associazioni hanno rappresentato complessivamente il 31,6% degli eventi, il 36,3% dei partecipanti totali e il 36,5% delle presenze, registrando una flessione rispetto al 2015, quando rappresentavano il 34,8% degli eventi, il 41,7% dei partecipanti e il 39,5% delle presenze totali. Gli eventi promossi da aziende, invece, hanno lievemente aumentato il proprio peso percentuale sul totale in relazione agli eventi svoltisi in Italia, dal 55,4% nel 2015 al 56,5% nel 2016 ed in relazione al numero di partecipanti coinvolti: 47% nel 2015 e 48,9% nel 2016. Gli eventi invece promossi da enti e istituzioni di tipo governativo, politico, sindacale e sociale hanno registrato un incremento, costituendo l'11,9% degli eventi totali (il 9,8% nel 2015), il 14,8% dei partecipanti (l'11,3% nel 2015) e il 15,5% delle presenze (l'11,2% nel 2015).

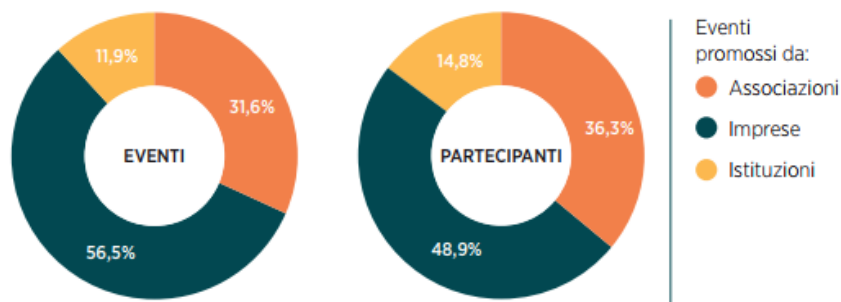


Fig. 12: “Gli eventi e i partecipanti a seconda della tipologia di ente promotore”

Fonte: Report 2016, Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi

Volendo invece analizzare l'attività congressuale dal punto di vista geografico, è possibile notare come il 56,5% degli eventi nel 2016 si sia svolto al nord, mentre il 26% si è tenuto al centro ed invece il 17,5% nel sud e nelle isole. Mentre il nord ha visto un decremento complessivo rispetto al 2015 dello -0,8% ed il centro uno dello -6,7%, gli eventi nel sud e nelle isole sono cresciuti dello +4,8%. È però necessario sottolineare come le regioni del nord ovest abbiano registrato un calo (-2,8%), mentre quelle del nord est hanno registrato un lieve aumento dello +1,4%. In generale quindi, il nord ovest ed il centro sono state le zone in calo, mentre il nord est, il sud e le isole sono state le zone di punta del settore in territorio Italiano. Anche in merito al numero di persone che hanno preso parte ai suddetti eventi, il nord è stata la zona con più partecipanti, seguita da centro e sud. Il numero dei partecipanti è però cresciuto in tutte le aree rispetto al 2015, specialmente nel sud e nelle isole. Questi dati sottolineano quindi come l'area sud del paese sia in forte ascesa e come quindi sarà sempre più rilevante in futuro, incrementando così le aspettative positive per quanto riguarda lo sviluppo turistico ed economico della regione.

È inoltre interessante notare come il numero di eventi, dopo l'incremento registrato nel 2015 grazie all'effetto trainante di EXPO2015, abbia subito nel 2016 una diminuzione complessivamente ridotta (-1,5%), mantenendo il numero totale degli eventi su valori superiori a quelli registrati nel 2014 sia nell'area di Milano che in tutto il territorio nazionale. Negli ultimi tre anni infatti sono aumentati sia la dimensione media degli eventi, sia la durata, sia il numero di presenze, oltre il 39% in più rispetto al 2014.

Per avere un quadro più completo e significativo del settore del turismo congressuale in Italia, è indispensabile considerare le infrastrutture dedicate agli eventi presenti sul territorio. La ripartizione delle sedi per eventi appare infatti particolarmente frammentaria sul territorio ed infatti dei 1 908 comuni italiani rilevati, che dispongono di almeno una struttura per congressi o eventi, il 58,9% presenta un'unica sede, il 18,3% due sedi, l'11,9% 3 o 4 sedi, il 7,1% da 5 a 9 sedi e solo il 3,8% almeno 10 sedi. Nonostante la situazione sia così disomogenea, sono presenti 26 città con almeno 20 sedi che, pur rappresentando solo l'1,4% del totale delle città considerate, concentrano ben il 28% delle sedi italiane. Tra queste solo tre dispongono di più di 100 sedi: Roma con 386 sedi (pari al 6,9% del totale), Milano con 240 sedi (4,3%) e Firenze con 140 sedi (2,5%).



Fig. 13: “La distribuzione delle sedi per eventi sul territorio Italiano”

Fonte: Report 2016, Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi

Oltre alla distribuzione geografica delle diverse sedi è importante studiarne la differente natura. Le caratteristiche che esse presentano infatti, sia in termini di peculiarità interne, che in termini di infrastrutture complementari e servizi di trasporto, influenzano la tipologia e la grandezza degli eventi che possono ospitare. In particolare, le strutture con una capacità complessiva di almeno 500 posti hanno concentrato nel 2016 oltre il 64% dei partecipanti con una crescita del 3% rispetto al 2015. Tra le sedi per eventi di diverso tipo, spiccano in particolare: gli alberghi congressuali, i centri congressi, le sedi fieristico-congressuali, le dimore storiche ed altre sedi come sedi istituzionali, spazi non convenzionali, arene e centri sportivi, teatri, cinema ed auditori.

Negli alberghi congressuali, che rappresentano il 68,1% di tutte le strutture, si concentra la maggior parte degli eventi (il 79,6% del totale), il 58,3% dei partecipanti ed il 60,1% di presenze. Dal punto di vista strutturale presentano però una capacità piuttosto ridotta. Considerando infatti l'insieme delle sale utilizzabili per meeting, il 7,5% dispone di meno di 50 posti, il 20,9% tra 50 e 99 posti e il 34,7% tra 100 e 249 posti.

I centri congressi invece rappresentano l'1,5% delle sedi ed hanno realizzato nel 2016 il più elevato numero medio di eventi per sede, rappresentando il 3,2% del numero di eventi, leggermente in calo rispetto al 2015, il 10,8% dei partecipanti, con un aumento del +22,8% e il 12% delle presenze totali, con una crescita elevatissima pari al +49%. Dal punto di vista strutturale presentano mediamente una capacità complessiva di 1.600 posti e una capacità della sala plenaria di 695 posti. Rispetto alle altre tipologie di sedi, si caratterizzano per il maggior numero medio di sale, circa 9,6 spazi per sede.

Le sedi fieristico congressuali rappresentano solo lo 0,8% del totale delle sedi analizzate ed hanno ospitato lo 0,4% degli eventi totali, con una diminuzione rispetto al 2015 del -12,7%. Si caratterizzano però per l'elevato numero di partecipanti medi per evento, circa 791, in crescita del +1,9% rispetto al 2015.

In merito alla provenienza dei partecipanti, le sedi fieristico congressuali rappresentano la tipologia di sede in cui gli eventi nazionali concentrano la più alta percentuale di partecipati sul totale degli eventi ospitati, il 56,4%. Questo tipo di sedi si concentrano nel 72,7% dei casi al nord, con la Lombardia e l'Emilia Romagna che ne detengono ciascuna il 20,5%, seguite dal Veneto con il 15,9%. Le sedi fieristiche inoltre si differenziano dalle altre per avere la maggiore capacità complessiva, pari in media a 6 785 posti per sede.

Le dimore storiche non alberghiere invece, come abbazie, castelli, antiche locande e casali, palazzi storici e ville rappresentano l'8,6% delle sedi complessive e sono presenti soprattutto in Lombardia (29,3%), nel Lazio (13,6%), in Veneto (10,1%) e in Toscana (9,9%) ed hanno ospitato il 2,7% degli eventi. Rispetto al 2015 le dimore storiche rappresentano la tipologia di sede che ha visto diminuire maggiormente il numero di eventi, con un decremento del 18,3%, sebbene sia lievemente cresciuto il numero dei partecipanti.

Altre sedi invece, come sedi istituzionali, spazi non convenzionali, arene e centri sportivi, teatri, cinema e auditori rappresentano il 21% delle sedi considerate ed hanno ospitato il 14,1% degli eventi nel 2016.

Tra queste sedi, quelle che hanno ottenuto i migliori risultati sono state le sedi istituzionali come i centri culturali, le sedi universitarie, le sedi camerali, i centri studi, le accademie, i musei e le sale di istituti ospedalieri che costituiscono il 6,7% del totale delle strutture e che hanno ospitato il 7,8% degli eventi totali. In relazione al 2015 le sedi istituzionali e gli altri spazi per eventi rappresentano la tipologia di sede che ha incrementato maggiormente sia il numero di eventi (+19,9%), sia il numero di partecipanti (+23,9%). L'attività di tali sedi è concentrata maggiormente sugli eventi locali e sugli eventi promossi da enti e istituzioni. Dal punto di vista strutturale invece, il 35,6% di tali sedi presenta una capacità totale tra i 100-249 posti, mentre il 27,8% dei casi una capacità tra i 250 ed i 499 posti.

Gli spazi non convenzionali, inoltre, come sedi aziendali, parchi di divertimento, centri commerciali, stabilimenti termali, luoghi di enti religiosi e tenute agricole rappresentano il 6,7% delle sedi in cui si sono realizzati il 4,8% dei eventi, subendo una decrescita rispetto al 2015. Gli spazi non convenzionali inoltre, rappresentano la tipologia di sede nella quale gli eventi promossi da aziende concentrano la più alta percentuale di partecipanti sul totale degli eventi ospitati.

Le arene e i centri sportivi infine, rappresentano solo lo 0,7% delle sedi analizzate ed hanno ospitato nel 2016 lo 0,2% degli eventi. Dal punto di vista strutturale le arene si distinguono per una capacità massima molto elevata, che supera nella metà dei casi i 2 500 posti, mentre i teatri, cinema e auditori, che rappresentano il 2,9% delle sedi, hanno ospitato l'1,2% degli eventi, in calo dell'11% rispetto al 2015, ma in crescita del +17,9% rispetto al 2015 in relazione al numero di partecipanti. È inoltre necessario sottolineare

come dal punto di vista strutturale i teatri, cinema e auditori si caratterizzano per il minor numero medio di sale per sede, pari a due.

Per aver un quadro generale completo di questo settore in Italia è necessario analizzare anche le tariffe che le diverse sedi e strutture alberghiere sono solite applicare. Nel 2016 si sono registrate tariffe mediamente stabili per le venue ospitanti, mentre gli hotel sono quelle location che più hanno incrementato i propri prezzi. Tra le sedi che invece hanno diminuito le tariffe emergono le arene e i centri sportivi, i centri congressi e gli spazi non convenzionali. Tra le sedi che invece hanno lasciato invariate le tariffe emergono in particolare i teatri, gli auditori, i cinema, le sedi fieristico congressuali e le sedi istituzionali. Con riferimento al fatturato previsto per il prossimo futuro invece, si registra un ottimismo diffuso circa una probabile crescita.

Fondamentali in questa industria sono ovviamente gli investimenti effettuati nel passato e previsti per il futuro. Nel 2016 il 37,3% delle sedi non ha effettuato alcun tipo di investimento, mentre il restante 62,7% ha investito soprattutto in tecnologie (nel 71,8% dei casi), in infrastrutture e servizi (43,3%), in strutture (41,2%) e in risorse umane (21%). Anche per gli anni futuri, il 61% delle sedi si prevede investirà in tecnologie, il 47% in infrastrutture e servizi, il 42,8% in strutture e il 19,5% in risorse umane.

Tra le destinazioni preferite dai turisti MICE provenienti dall'estero ci sono sicuramente le mete Italiane più classiche, come le città d'arte di Roma, Milano e Firenze, ma altre destinazioni come le colline toscane, la Sicilia e la Sardegna stanno diventando località sempre più richieste, nonostante siano tradizionalmente considerate destinazioni tipiche del turismo *leisure*. Gli ospiti e gli organizzatori di meeting, infatti, sono sempre più attratti da location inusuali e, sebbene le grandi città d'arte continuino ad essere le più richieste, destinazioni famose per il loro paesaggio naturale e le loro tradizioni stanno cominciando sempre più ad emergere. Scegliere l'Italia infatti significa poter celebrare un evento in un ambiente unico che riesce a coniugare un patrimonio artistico-culturale ineguagliabile a scenari naturali senza pari. L'Italia infatti dispone di venue uniche come ad esempio gli innumerevoli musei, siti archeologici, dimore storiche, castelli e ville che costituiscono di per sé location spettacolari per meeting o cene di gala e, che per la loro unicità, non necessitano di grandi sforzi da parte delle DMCs nella fase di progettazione, garantendo però un ottimo risultato. La facile accessibilità dell'Italia è inoltre un altro punto a favore per il paese, grazie alla presenza di aeroporti ottimamente collegati con l'estero, strade, la rete ferroviaria e i porti. La ricchezza storico-culturale Italiana e la presenza di innumerevoli siti dichiarati patrimonio dell'umanità dall'UNESCO, rendono spettacolare qualsiasi evento, così come le attività ad esso collaterali. L'organizzazione può prevedere per i partecipanti infiniti tipi di attività diverse, dai semplici tour artistici e storici, alle *cooking class* o *food tasting* di cucina italiana, gite in auto d'epoca o visite ad antiche vinerie e fabbriche simbolo del *Made in Italy*. Ogni regione infatti presenta una diversa tradizione enogastronomica che i partecipanti possono scoprire durante l'evento e la cucina tradizionale, con le sue ricette mediterranee ed i suoi prodotti di qualità legati al territorio è solitamente molto apprezzata dagli invitati. Il clima inoltre, non è da

tralasciare. Il clima mediamente temperato italiano è perfetto per tutti quegli eventi organizzati fuori stagione che aiutano l'economia di hotel e venue, portando loro profitto durante l'intero anno. Come sostenuto quindi da Marco Biamonti, presidente di Ediman⁷⁹ *“Le potenzialità del mercato congressuale e incentive in Italia sono in crescita e rappresentano un’opportunità per creare occupazione, favorire l’integrazione culturale, lo scambio di idee e il coinvolgimento professionale, ma non solo. Quello congressuale è uno dei più importanti segmenti del turismo, con un contributo più che significativo al suo fatturato. Le città italiane più attrezzate per ospitare congressisti possono godere di turisti con capacità di spesa tre volte superiore a quella di un turista leisure tradizionale. Un bel vantaggio per tutto l’indotto del territorio.”* L’industria congressuale è quindi un settore strategico fondamentale per l’economia e ha un grande potenziale di sviluppo.

Il potenziale e la crescita del settore MICE in Italia sono simbolo di come l’intera industria turistica sia in fase di ripresa nel paese. La spesa sostenuta dai visitatori stranieri in Italia è in generale aumentata del 2,3% tra il 2015 ed il 2016 ed i mercati di provenienza da cui sono state spese le maggiori cifre in territorio italiano sono stati la Germania, con una crescita rispetto dal 2015 del +4,6%, gli Stati Uniti, con una crescita del +5,9% e la Francia, con un aumento del +2,8%, seguono poi Regno Unito, Svizzera, Austria, Spagna, Australia, Canada e Olanda (*elaborazione ONT su dati Banca d’Italia, www.ontit.it; www.bancaditalia.it*).

5.1 Le destinazioni Italiane “Core”

L’Italia, come visto, è un paese dalle grandissime potenzialità a livello turistico e rimane una meta molto richiesta per il turismo congressuale, specialmente da parte di imprese provenienti dall’estero. Nonostante a livello organizzativo e strutturale non sia ai livelli di altre nazioni che hanno nel corso degli anni sempre più sviluppato una strategia specifica in merito all’industria del turismo MICE, l’Italia rimane una destinazione richiesta. Motore di questo grande interesse dei gruppi stranieri per l’Italia ci sono ovviamente le bellezze storiche, artistiche e naturali che rendono questo paese unico al mondo. L’Italia è infatti molto richiesta per i viaggi *incentive*, in quanto è spesso considerata come una destinazione unica ed estremamente desiderata dai partecipanti. Spesso i fattori trainanti sono infatti i siti archeologici, la valenza storico-artistica delle destinazioni, la bellezza naturalistica, la cucina mediterranea ed il Made in Italy.

Le aziende estere infatti si focalizzano in particolare sulle attività collaterali a congressi ed eventi e cercano di offrire ai partecipanti esperienze e location uniche. Le attività complementari possono avere diversa natura e sicuramente le più richieste in Italia sono quelle relazionate all’enogastronomia e quindi ad esempio *cooking classes* di ricette italiane, *show cooking*, visite ad aziende vinicole o tour che abbinino alla bellezza storico-artistica di città e borghi anche un *food tasting* di prodotti locali. Data infatti la fama internazionale

⁷⁹ Romano Luca. “Turismo Congressuale in Italia, Milano al primo posto per meeting ed eventi”. *Il Giornale*. 10 Giugno 2016

della dieta mediterranea e della cucina tradizionale italiana, caratterizzata da ingredienti locali di alta qualità, i gruppi aziendali sono soliti richiedere alle DMCs delle “*food experience*”, cercando di sottolineare la qualità dell’offerta enogastronomica del paese.

La qualità è proprio ciò che contraddistingue l’Italia e le richieste che le imprese estere richiedono alle DMCs italiane. La qualità si rispecchia ovviamente nel concetto *Made in Italy*, che si concretizza nel settore del turismo congressuale in attività legate non solo al settore enogastronomico ma legate anche in particolare al settore della moda e del design, di cui l’Italia è tra gli esponenti principali nel mondo.

Come visto, le richieste che le imprese estere sono solite fare alle DMCs italiane riguardano quegli aspetti dell’Italia globalmente conosciuti, spesso stereotipati, e trasmessi al grande pubblico tramite il cinema, i libri e ad oggi internet, come l’arte, la cucina, la moda e le bellezze paesaggistiche. Questa tendenza influenza ovviamente anche le destinazioni che sono solitamente richieste dai gruppi esteri che si concentrano in particolare sulle grandi e famose città d’arte celebri a livello internazionale, come Roma, Firenze e Venezia, Milano capitale della moda, del design e delle nuove tendenze e a livello regionale sulla Toscana, celebre per le sue colline e paesaggi verdeggianti, e sulle Isole, come meta alternativa, inusuale e d’élite. La diffusa richiesta per ciò che è vero ed autentico, si pone così spesso in contrasto con poi ciò che rende davvero soddisfatti i clienti, ovvero un’“esperienza italiana” che gli consenta di vivere l’Italia come hanno sempre immaginato: con la sua arte, la sua cucina, i suoi paesaggi unici, le tradizioni antiche e la sua storia.

5.1.1 Milano

È indubbio che l’Italia soprattutto grazie a Milano e Roma che si propone come uno dei protagonisti europei del settore. Con il suo prestigioso quinto posto tra le città più congressuali d’Europa, Milano si configura come una destinazione chiave affinché l’Italia riesca a sfruttare nuove opportunità di business in questo segmento.

Dopo i successi del 2015 e la grande visibilità data a Milano dall’Expo, nel 2016 nell’area metropolitana di Milano il mercato dei congressi e degli eventi ha mantenuto un andamento positivo, generando complessivamente sul territorio milanese una spesa diretta dei partecipanti e degli organizzatori di 773 milioni di euro.

Come riportato dallo studio condotto per la Borsa Internazionale del Turismo (BIT) dal Laboratorio di Analisi del Mercato Congressuale Internazionale (LAMCI) nel 2016 nell’area metropolitana di Milano sono stati complessivamente realizzati 40 595 eventi della durata di almeno 4 ore con un minimo di 10 persone ciascuno, per un totale di 3,13 milioni di partecipanti e 4,37 milioni di presenze. Confrontando questi dati con quelli relativi al 2015 il settore risulta stabile in termini di eventi ospitati (+0,2% rispetto al 2015), ma in crescita rispetto al numero di partecipanti (+6,8%) e di presenze (+2,2%).

Gli eventi della durata superiore a un giorno sono stati il 27% del totale e hanno registrato circa 1,3 milioni di partecipanti, mediamente pari a 119 persone per evento, e circa 2,3 milioni di presenze sul territorio. Anche nel 2016 la maggior parte degli eventi, il 70,5%, si è svolta negli alberghi congressuali che hanno ulteriormente incrementato il proprio peso all'interno del mercato rispetto al 2015. Rispetto al 2015 gli alberghi congressuali risultano aver ospitato un numero superiore di eventi di minore durata e con un numero inferiore di partecipanti medi per evento.

Seguono le sedi istituzionali e le altre sedi con il 15,8% degli eventi, il 34,2% dei partecipanti e il 33,5% delle presenze. Le sedi congressuali e fieristico congressuali concentrano il 3,8% degli eventi (3,9% nel 2015) ma ben il 12,4% di partecipanti e il 17,1% di presenze, mantenendo sostanzialmente invariato il proprio peso all'interno del mercato.

È estremamente interessante notare come circa un quinto dei pernottamenti nella città di Milano sia generato dalla *meeting industry* e risulta essere terza su 243 città europee per superficie espositiva coperta e settima per superficie totale dedicata a congressi ed eventi. Le 316 sedi congressuali dell'area metropolitana, di cui 220 solo a Milano città, rappresentano oltre un terzo delle 934 strutture della Lombardia, che è al primo posto in Italia, e circa un quinto di quelle del Nordovest. Questi dati sottolineano quindi come Milano sia la regina Italiana dell'industria congressuale e si prevede che continuerà a crescere nei prossimi anni, rappresentando una leva fondamentale per cogliere le crescenti opportunità di questa industria.

Milano nel corso degli anni si è saputa distinguere in particolare grazie allo sviluppo della *“ricerca, dell'innovazione e della creatività ed ha dimostrato di essere in grado di sostenere la competizione internazionale nel turismo d'affari, offrendo strutture e competenze di alto livello”* ⁸⁰.

Nel 2015 la città è stata al decimo posto in Europa per prospettive economiche, secondo l'*European Regional Economic Growth Index*. In merito a ricerca e sviluppo possiede un quarto (25%) dei brevetti ed è a livello mondiale una delle città con il più elevato grado di innovazione economica e sociale⁸¹.

Inoltre nelle sette università cittadine studiano più di 187 mila studenti e oltre il 43% della popolazione fra i 30 e i 34 anni possiede un titolo di studio universitario, sono quindi buone anche le prospettive di occupazione dei neolaureati. Per reputazione Milano si classifica al ventunesimo posto tra le 55 metropoli globali⁸² e conferma il suo ruolo di capitale della moda a livello internazionale collocandosi al sesto posto su 56 città⁸³.

⁸⁰ Roberto Nelli. Turismo e congressi, Milano è la capitale e la BIT lancia il business travel”. *Il Giornale*. 16 Gennaio 2016”

⁸¹ <http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-index-2016-2017-global/9774>

⁸² <https://www.reputationinstitute.com/Measurement-And-Benchmarking/City-RepTrak>

⁸³ <http://www.languagemonitor.com/fashion-capitals/new-york-bests-paris-for-2017-top-global-fashion-capital-title/>

Per il prossimo futuro, Milano si prepara quindi a diventare ancora più attrattiva per il segmento meeting, incentive e congressi anche grazie ad alcune trasformazioni urbanistiche e nuovi poli culturali.

È necessario però sottolineare come Milano sia ad oggi una città così importante per il settore MICE, non solo grazie alla spinta innovativa ed all'impegno per lo sviluppo di questo settore, ma in particolare grazie al patrimonio artistico e culturale della città che, unito alle politiche di sviluppo, ha permesso che la città sia diventata un polo attrattivo del settore.

La città infatti possiede venue storico-artistiche uniche nel loro genere come ad esempio le stanze affrescate del museo del Palazzo Reale che possono ospitare fino ad 800 persone per cene aziendali o il cortile del Castello Sforzesco che, disegnato dal Bramante, durante la bella stagione può ospitare fino a mille persone. La città possiede però anche grandi location moderne come il padiglione dell'Unicredit nella zona di Porta Nuova che è uno spazio su tre livelli, *eco-friendly* che presenta un auditorium per 700 persone e un bellissimo spazio aperto sui giardini. Altre perle storico-artistiche della città sono senz'altro il Duomo, "L'ultima cena di Leonardo", il Teatro alla Scala, la Pinacoteca di Brera, la basilica di St. Ambrogio e la galleria Vittorio Emanuele, che, insieme a molte altre, costituiscono una forte attrazione per i visitatori e forniscono agli organizzatori facili spunti per organizzare visite guidate o attività a tema da abbinare agli eventi.

Le attività che una DMC può organizzare a Milano sono infinite e possono prendere spunto dalla storia e dall'arte con tour privati in musei e gallerie o *team building* tematici, come per esempio quelli dedicati al mondo di Leonardo in cui i partecipanti sono chiamati ad unire le loro forze per ricostruire in scala i progetti futuristici conservati negli schizzi e nelle bozze dell'artista. Moltissime attività ruotano poi intorno al mondo della moda di cui Milano è tra le maggiori città simbolo al mondo. Le possibili soluzioni di tour dedicati al *Made in Italy* sono infinite, come ad esempio i tour tra le più famose boutique presenti nel quadrilatero della moda, i tour in atelier per mostrare ai partecipanti tutto il processo di realizzazione di un capo *Made in Italy*, dal momento del disegno a quello del confezionamento, tour con *personal shopper* o *stylist privato* che possano consigliare gli ospiti in merito alla propria immagine ed informarli sulle ultime tendenze del momento o addirittura visite a molti showroom presenti in città. È infatti innegabile come la moda sia un elemento cruciale per la città di Milano e costituisca uno dei motivi per i quali la città è così famosa all'estero e per i quali è così richiesta come meta di turismo congressuale. Anche i musei derivanti dalle case di moda come l'Armani Silos, tributo all'attività dello stilista al mondo della moda, rappresentano infatti un ottimo spunto ed un'opportunità per i meeting planner per costruire un'offerta di attività unica e di valore.

Ulteriore fonte di attrazione per i meeting planner è la grande quantità di attività realizzabili fuori e dentro Milano. A pochi chilometri di distanza ad esempio, gli ospiti possono avere la possibilità di visitare il famoso lago di Como ed il bellissimo Lago Maggiore, fornendo un tocco naturalistico ad un evento,

convegno o incentive a Milano. Spostandosi leggermente di più è poi semplice raggiungere altre città d'arte come Venezia, Torino, Verona e Firenze che attraverso gli efficienti collegamenti ferroviari possono essere abbinate per realizzare un evento o incentive con destinazione multipla.

Milano come detto, è una città estremamente viva e sempre in attività e cambiamento. L'offerta enogastronomica è estremamente varia ma sono sempre i prodotti il *Made in Italy* e la cucina tradizionale Italiana ad essere ciò che più viene ricercato ed apprezzato dai visitatori. A Milano c'è infatti un'altissima concentrazione di ristoranti gourmet e stellati, 17 nel 2017, che permettono agli organizzatori di meeting e congressi di poter offrire ai loro ospiti esperienze culinarie raffinate ed uniche nel loro genere. Da non dimenticare è poi il celebre Aperitivo milanese che è sempre più richiesto dai meeting planner che tendono, così come accade nelle altre parti del mondo, a coinvolgere ospiti nella vera vita della destinazione, cercando esperienze che facciano vivere una vera serata Milanese all'insegna dell'autenticità, dell'eleganza e del divertimento.

Milano inoltre è ben collegata sia a livello Italiano che Europeo ed intercontinentale con tre aeroporti internazionali tra i quali Malpensa, il maggiore, presenta più di 1280 voli per oltre 111 destinazioni ed è inoltre facilmente collegato al centro città attraverso il Malpensa Express. Risulta quindi estremamente semplice far arrivare ospiti e delegati da tutto il mondo e ciò costituisce un fortissimo incentivo per i *meeting planners* per far loro scegliere Milano come destinazione. Anche i collegamenti via terra sono estremamente sviluppati sia per quanto riguarda i trasporti pubblici all'interno della stessa Milano, servita da un efficiente servizio di tram e metropolitane, sia per quanto riguarda il traffico ferroviario. Arriva infatti ogni giorno presso le stazioni di Milano un altissimo numero di treni regionali, nazionali e internazionali, rendendo Milano una perfetta destinazione ed un perfetto snodo per poter raggiungere qualsiasi meta internazionale.

Non solo però l'ottima connessione aerea rende Milano una meta appetibile, ma anche la vasta possibilità di scelta che gli organizzatori di meeting e congressi hanno in merito all'alloggio. La città infatti presenta più di 380 hotel per un totale di più di 25 mila stanze ed offre una vastissima gamma di soluzioni alberghiere, tra cui moltissimi alberghi business ed in particolare molti hotel di lusso, con proprio centro congressi ed attrezzati con tutte le ultime tecnologie e comfort possibili. Molto diffusi sono anche gli hotel ed i ristoranti aperti con il brand di famose case di moda italiane come tra i tanti l'Hotel Armani, l'Hotel Bulgari o il ristorante Trussardi alla Scala. Sono infatti un chiaro esempio di come la moda sia il core business della città, non solo più nelle sfilate e negli atelier come una volta, ma anche in campi diversificati come quello della ristorazione, sviluppatosi in particolare in seguito al grande successo di Milano Expo 2015, che ha affermato Milano come una nuova capitale gastronomica.

Oltre alle classiche strutture alberghiere Milano presenta moltissime venue insolite ed alternative che sono le più richieste del momento, come ad esempio i numerosi Loft presenti in città, spesso ricavati attraverso

radicali ristrutturazioni di vecchi spazi industriali, in particolare nella zona di Tortona dove sono stati riconvertiti in moltissimi nuovi loft privati ma anche nuovi showroom o studi fotografici, venendo a creare nella zona dei navigli un nuovo polo di riferimento per la moda ed il design. Gli eventi con un numero di partecipanti compatibile con questi spazi infatti tendono sempre più ad essere organizzati in questi luoghi per far sì che gli ospiti percepiscano quell'unicità e particolarità dell'evento che lo distingua da tutti gli altri a cui essi hanno avuto occasione di partecipare. Come detto poi, proprio perché Milano è comunemente considerata la capitale della moda, del design e del *Made in Italy*, location legate a questi settori come appunto showroom, studi fotografici o ex spazi industriali rendono anche il meeting in linea con lo spirito della città ed il tema generale dell'evento, trasformando anche l'elemento più banale di un evento come una riunione in un'attività ed un'esperienza unica per i partecipanti che si possono immergere nella vera anima creativa della città.

5.1.2 Roma

Roma è senz'altro una delle città Italiane più richieste a livello congressuale. Nel ranking mondiale però per numero di eventi ospitati nel 2016 si classifica solamente ventesima dopo Parigi, Vienna, Barcellona, Londra, Singapore e Amsterdam. Sebbene infatti ci sia stata una crescita positiva nel numero di eventi ospitati tra il 2006 ed il 2015, con un +45,60%, Roma rimane in dietro rispetto alle altre capitali europee, cresciute nello stesso periodo del +71,30%. I 49 500 congressi tenutisi a Roma nel 2015 ad esempio, rappresentano solo il 40% degli eventi ospitati da Vienna nello stesso anno, il 42% di quelli ospitati a Londra ed il 45% di quelli ospitati a Barcellona (ICCA; Celant; Celata Guido 2014; Liguori 2016).

Roma infatti non presenta la quantità e la qualità delle strutture congressuali che invece si possono ritrovare nelle altre capitali europee e non ha mai avuto una programmazione e gestione strategica del turismo MICE, promossa dal settore pubblico. Il non eccellere dal punto di vista dell'organizzazione interna della città ed il problematico sistema di trasporto urbano, la rendono infatti una meta meno appetibile agli occhi degli organizzatori di congressi, che, per avere una maggiore garanzia di serenità nell'organizzazione e successo nell'evento, possono scegliere altre destinazioni. Roma però presenta ottimi collegamenti aeroportuali con tutte le principali destinazioni europee e mondiali, in particolare grazie all'aeroporto internazionale di Fiumicino che costituisce il più importante snodo aereo del paese. Anche le stazioni di Roma Termini e Roma Tiburtina sono molto importanti per la città in quanto collegano la capitale in modo veloce ed efficiente alle altre maggiori città come Firenze, Milano, Venezia, Torino e Napoli.

Se da un lato è pur vero che gli organizzatori possano temere la scelta di Roma per questi motivi, è innegabile come essa sia una meta comunque sempre richiesta in quanto unica nel suo genere. È ovviamente

l'aspetto storico culturale che rende Roma così speciale e richiesta ad esempio dai gruppi *incentive* che vengono attratti dalla storia e cultura millenaria della città. Le attrazioni più importanti della città sono ovviamente quelle legate all'impero romano come i Fori Imperiali ed il Colosseo, quelle legate allo Stato Vaticano e quindi San Pietro ed i celebri Musei Vaticani con la Cappella Sistina, e quelle legate al tema della Dolce Vita come via Veneto, Piazza di Spagna e la Fontana di Trevi. Le attività collaterali ad un congresso quindi che una DMC può organizzare in questa città sono praticamente infinite e, la maggior parte, relazionate alla storia e all'arte. La grande quantità di artisti d'eccellenza che nei secoli ha lasciato opere d'arte di estrema bellezza ed immenso valore è ciò che più ha reso questa città un concentrato di capolavori artistici che ovviamente sono ciò che più viene richiesto dai visitatori e dai partecipanti a meeting e congressi. Celebri sono anche gli stretti vicoli del centro e di Trastevere che caratterizzano la città e che gli ospiti tengono a visitare. Data infatti l'infinita quantità di siti e monumenti che i partecipanti possono ammirare, si stanno sviluppando sempre più tour alternativi come ad esempio *food tour* a Trastevere, tour del centro con *segway*, bici, vespe o macchine d'epoca o ancora visite ai musei fuori orario come la colazione o l'aperitivo organizzato nei Musei Vaticani. Le varie imprese, le organizzazioni ed i siti d'interesse puntano sempre più alla differenziazione per risultare unici ed attirare un maggior numero di clienti attraverso la pianificazione di esperienze particolari. Come già discusso, infatti, la tendenza a ricercare sempre soluzioni nuove e a creare sempre esperienze di viaggio diverse ma al contempo veritiere, fa sì che anche in una città come Roma, con già affascinanti attrattive, si cerchi la differenza e l'unicità delle esperienze per i partecipanti. Ciò vale in particolare per quegli eventi per cui l'impresa committente emana un bando di concorso tra le varie DMCs locali, le quali, per poter spiccare ed essere scelte come organizzatori ufficiali dell'evento, prediligono tour, visite ed attività che siano il più innovative possibili.

La caratteristica storico-artistica della capitale poi, si rispecchia anche nelle richieste e nelle preferenze accordate dai clienti alle DMCs in merito alle venue per aperitivi e cene. Sono infatti preferite location come dimore storiche, palazzi istituzionali e musei per far vivere agli ospiti una cena indietro nel tempo, esclusiva e unica nel suo genere. È preferita infatti la cucina, seppur gourmet, legata alla tradizione romana ed italiana affinché i partecipanti possano vivere una autentica esperienza Italiana.

Proprio perché Roma ha la fortuna di essere già dotata di un infinito numero di attrazioni storiche, artistiche e culturali, è fondamentale che sviluppi un piano strategico per lo sviluppo del turismo MICE per poterne sfruttare appieno il grande potenziale. Una strategia efficace, unita al patrimonio storico ed artistico della città potrebbe convertirla in un polo congressuale unico al mondo ed attrarre così nuovi grandi eventi, partecipanti e capitali.

Un passo in avanti in questo senso è stato fatto nel Giugno 2017 quando è stato costituito il Convention Bureau ufficiale di Roma e del Lazio, con la veste giuridica di società consortile a responsabilità limitata. Il Convention Bureau di Roma e Lazio nasce dall'impegno di Confesercenti Roma, Federalberghi,

Federcongressi&eventi ed Unindustria, che hanno dato vita a questo fondamentale strumento, decisivo per il rilancio competitivo della città e della regione, con il supporto di Roma Capitale e Regione Lazio.

A firmare l'atto come soci costituenti sono stati 39 operatori, tra cui le Associazioni proponenti ed altre 35 società appartenenti a tutte le categorie della *meeting industry* che operano nel territorio di competenza del Convention Bureau.

Coinvolge quindi sia le istituzioni come Roma Capitale e Regione Lazio, sia le quattro associazioni fondatrici previamente citate ed i diversi player del mercato come le sedi congressuali e fieristiche, gli hotel e le catene alberghiere, i PCOs e le DMCs e i fornitori di servizi come trasporti, ristorazione, interpretariato, comunicazione e creatività. Il comitato d'indirizzo è invece la parte interna al Convention Bureau che definisce gli indirizzi generali dell'attività, garantisce il confronto ed il coordinamento tra istituzioni ed altri attori ed è responsabile per le strategie di marketing e dell'attività operativa.

Il Convention Bureau di Roma e del Lazio è però un consorzio di privati che opera e si svilupperà con fondi privati, seguendo il modello del Convention Bureau Italia, cui le associazioni promotrici si sono rifatte anche per disegnarne la *governance*, il piano di sviluppo e gli ambiti operativi. A Roma infatti si stima che il bacino potenziale possa essere di mille soci, fra alberghi e sedi congressuali, agenzie e fornitori, ma sulla base dell'esperienza del Convention Bureau Italia, che è stato costituito con 14 soci e in tre anni è arrivato a contarne più di 100, è evidente che il processo di crescita sarà graduale.

L'obiettivo del nuovo Convention Bureau è infatti quello di portare i migliori congressi in città e raggiungere almeno i 150 mila congressisti l'anno. Si punta infatti alla promozione della destinazione sul mercato attraverso l'aggregazione delle differenti componenti dell'offerta in un'ottica sistemica e riveste un ruolo di particolare importanza nel marketing del segmento turistico congressuale.

Ha infatti diverse funzioni come ad esempio quelle di garantire gli standard di qualità della destinazione, coordinare e rappresentare l'offerta del territorio, favorire il dialogo tra i diversi attori coinvolti, fornire informazioni attendibili e facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta.

Le tre grandi macro aree di attività definite sono infatti: il coordinamento dell'offerta, la promozione e la comunicazione della destinazione ed infine la gestione delle candidature e delle richieste del mercato.

5.1.3 Firenze

Firenze è sicuramente una delle destinazioni MICE italiane più importanti ed è stata palcoscenico nel 2016 di moltissimi eventi di varia natura, incrementando così il già importante impatto del settore congressuale sulla città. Nel 2016 ad esempio, la sola Fiera di Firenze, il principale polo congressuale della città, ha ospitato più di 77 mila delegati congressuali, più di 44 mila congressi e *convention*.

Firenze è anche la migliore città italiana in merito all'attività ed alla pianificazione strategica del Convention Bureau che ad esempio ha partecipato nel 2016 a 55 gare per ospitare congressi internazionali, vincendone 10 e portando un impatto di 4.850.000,00€ in termini di servizi come notti prenotate in albergo, trasporti e *facilities* per tutti i partecipanti. A livello complessivo i congressi ospitati solamente nel 2016 hanno portato circa 16 miliardi alla città, facendo registrare un aumento del 2% rispetto al 2015⁸⁴. Nel 2016 infatti si sono svolti in particolare due grandi eventi presso Firenze ovvero il “*World Union of Wound Healing Societies*” con più di 5 mila delegati ed il “*Heart Failure*” con più di 6 mila persone partecipanti.

Non solo i grandi eventi rappresentano un successo per il Firenze CVB, ma lo sono anche gli *incentive* e le *convention*; tra più di 340 richieste, 200 sono infatti state confermate ed i relativi eventi realizzati.

Attraverso un piano di sovvenzione studiato e la forte sinergia tra i maggiori attori del settore MICE sul territorio con la municipalità di Firenze, la città è potuta diventare una scelta strategica per congressi ed eventi e competere con le altre destinazioni italiane ed europee. In particolare è stato ed è tutt'oggi fondamentale il lavoro in sinergia del Firenze *Convention and Visitors Bureau* ed i suoi membri principali come il centro congressi Fiera, l'impresa audiovisuale Tecnoconference TC group e l'impresa di catering Gerist Ricevimenti. Questo lavoro ha portato la possibilità di costituire un fondo di 60 mila euro che possa supportare Firenze nel momento delle gare per ospitare eventi internazionali. Il Firenze Convention Bureau ha inoltre creato un sistema di prenotazione particolare che permette agli organizzatori di congressi di avere un semplice ritorno sulle prenotazioni individuali, scegliere i migliori hotel selezionati con tariffe inferiori del 5% rispetto alle altre Online Travel Agencies ed infine avere un atteggiamento amichevole, con morbide regole di cancellazione.

È ovvio come un'attenta strategia di gestione del CVB non sia la sola ad aver reso Firenze una delle città più richieste a livello congressuale, è infatti necessario sottolineare come Firenze sia una città con moderne strutture congressuali, un'efficiente rete di trasporti pubblici ed infine un patrimonio storico, culturale ed artistico senza pari.

In primo luogo infatti Firenze, come tutta la Toscana, presenta una rete di trasporti efficiente e ben articolata, un'elevata capacità ricettiva ed un personale altamente qualificato. La Toscana infatti presenta 56 centri congressuali ubicati nelle principali città a cui si aggiunge un'ampia gamma di impianti e complessi multiuso attrezzati con servizi e tecnologie di ultima generazione e pensati per accogliere con successo ogni genere di evento.

Ogni anno sono circa tre milioni le presenze in Toscana legate al turismo congressuale, in eventi di diverso tipo, da quelli di carattere economico-finanziario a quelli medico-scientifici, politici, di sport, moda e tempo libero. Una varietà di argomenti che testimonia la capacità della *meeting industry* toscana di trovare costantemente soluzioni innovative ed adeguate alle esigenze delle varie tipologie congressuali e di

⁸⁴ eTN Managing Editor; Florence Tourism announces MICE year results 201, 6 Marzo 2017; www.eturbonews.com

fornire servizi che puntino sempre ad un'elevata qualità. Sono infatti sempre più le società, le aziende e le associazioni che ogni anno scelgono la Toscana come destinazione per i propri eventi.

La Toscana è ovviamente anche sinonimo, in particolare per i viaggiatori internazionali, di un contesto paesaggistico, storico e artistico senza pari, di una ricchissima offerta culturale, di una tradizione gastronomica rinomata in tutto il mondo, di una combinazione unica tra modernità e qualità della vita che offre sia la possibilità di attività all'aria aperta sia attività cittadine legate ad esempio alla moda ed al *Made in Italy*. Firenze è infatti una città a misura d'uomo, con un centro storico che può essere percorso a piedi, senza l'uso mezzi di trasporto. Ciò lo rende estremamente accogliente e caratteristico ma anche comodo per gli spostamenti ed il tempo libero di partecipanti e delegati.

Come accade a Roma, si stanno sempre più sviluppando tour ed attività innovative come la visita del centro storico in bicicletta o in segway. L'incomparabile patrimonio storico-artistico è ovviamente già di per sé il motivo principale che attrae in città gli organizzatori di congressi. È infatti proprio la storia di Firenze, la fonte di energia che ne ha mantenuto intatti nei secoli il fascino e la vitalità. Prima municipio romano, poi contea medievale, libero comune, signoria medicea, repubblica e granducato.

Circondata dalle suggestive colline toscane, Firenze è stata nel tempo mèta di ogni viaggio della società intellettuale ed aristocratica europea così come oggi lo è di ogni programma turistico. L'unicità di Firenze è proprio la possibilità che si offre al delegato congressuale di trasformarsi, una volta concluso il lavoro, in turista.

Il centro storico è inoltre vicinissimo alle sedi congressuali ed è caratterizzato dall'architettura rinascimentale di palazzi nobiliari, piazze e chiese. Piazza della Signoria, via Maggio o via Tornabuoni offrono un viaggio nel tempo tra tesori ineguagliabili ed i caffè storici, che hanno visto seduti ai loro tavoli molti protagonisti della cultura italiana e straniera, con antichi arredi e con la dolcezza di una raffinata tradizione. In ogni quartiere sono poi ancora fiorenti le botteghe artigiane che sono solitamente apprezzatissime dai viaggiatori in quanto emblema della qualità del *Made in Italy*.

A Firenze poi, come per Roma, le attività extra congressuali organizzabili sono moltissime e di diversa natura. Come detto, l'arte è l'attrazione principale della città ma è possibile offrire ai partecipanti una fruizione nuova ed unica delle opere d'arte come ad esempio attraverso l'organizzazione di cene in *venue* storiche come il Salone dei Cinquecento di Palazzo Vecchio, le gallerie degli Uffizi ed altri palazzi, musei e dimore storiche.

Non è però solo la città di Firenze ad essere molto richiesta ma lo è tutta l'area intorno alla città ed in generale tutta la regione. È infatti molto famosa all'estero per le sue colline verdi e valli e per le piccole cittadine antiche come Siena, San Gimignano, Volterra o Pienza e per il celebre vino toscano. In particolare i gruppi *incentive* che richiedono Firenze come destinazione alle DMCs, chiedono anche regolarmente escursioni a vinerie toscane con relativa degustazione di vini e prodotti tipici, gite giornaliere alle cittadine toscane e spesso tour in auto d'epoca tra le colline. Tra i tour più apprezzati infatti ci sono ad esempio quelli

che combinano almeno due di questi elementi, in quanto, anche nel caso di Firenze, i gruppi esteri, in particolare Americani e Tedeschi, tendono a cercare sempre esperienze di viaggio legate all'immaginario collettivo del territorio italiano, ed in particolare a quello toscano, in modo tale da vivere e sperimentare *l'Italian way of Life* reso celebre nel tempo da libri e film.

L'attività del *Convention Bureau* è sicuramente l'iniziativa di marketing principale per promuovere il territorio a livello congressuale. Fondato nel 1995, è infatti partner ufficiale del comune di Firenze e si occupa della promozione della destinazione per attrarre grandi eventi, congressi ed in generale turismo di qualità. Rappresenta l'offerta turistica della città grazie agli oltre 250 soci che ne fanno parte e tramite il protocollo d'intesa firmato con le associazioni di categorie di riferimento (Federalberghi, Confesercenti e Confindustria). I soci sono principalmente operatori locali del settore turistico e della filiera congressuale altamente specializzati e qualificati, e tra essi spiccano il centro congressi Firenze Fiera, molti Hotel, i *Professional Congress Organizers* del territorio, le *Destination Management Companies*, varie sedi per eventi, tour operator, società di catering e servizi per eventi. Il CVB ha quindi una rete contatti che gli consente di avere un legame sinergico con il territorio, con gli operatori e gli imprenditori che oramai riconoscono il *Convention Bureau* come punto di riferimento nel settore della promozione turistica. Uno dei principali obiettivi del Firenze *Convention and Visitors Bureau* è infatti quello di incrementare la quantità e la qualità degli eventi e dei congressi scientifici organizzati in città.

Proprio per questo motivo, il dipartimento dedicato ai congressi si occupa di cercare, sviluppare e presentare candidature per eventi nazionali ed internazionali al fine di acquisirli e portare ricchezza alla destinazione. Il dipartimento dedicato agli eventi *corporate* si occupa invece di gestire le moltissime richieste che arrivano ogni anno al fine di consigliare e trovare i migliori servizi e le migliori tariffe.

È necessario sottolineare però come la promozione del territorio per il settore MICE costituisca solo una delle tre aree di mercato che il CVB cerca di coprire, altre due aree importantissime per il territorio sono infatti quella del *leisure tourism* e del *destination wedding*. Il CVB sta infatti investendo molto anche nella promozione B2C, cercando di incrementare i servizi ai delegati in arrivo a Firenze

5.2 Le Destinazioni emergenti

Come si è potuto constatare, le grandi città d'arte come Milano, Roma, Firenze e Venezia sono le destinazioni più scelte da parte dei congressisti internazionali. È però necessario sottolineare come ultimamente si siano registrate sempre più richieste provenienti dall'estero per nuove interessanti mete all'interno del territorio italiano, come ad esempio la Puglia e le isole di Sicilia e Sardegna. Grazie infatti ad

una crescente popolarità di queste destinazioni ed un congiunto lavoro delle istituzioni come i *Convention Bureau* e delle DMCs locali, queste mete, solitamente predilette dal turismo *leisure*, stanno sempre più diventando popolari anche nel settore congressuale. I principali motori di questa crescita sono stati sicuramente le bellezze artistiche e naturalistiche di queste regioni, insieme al clima gradevole e ad un'offerta gastronomica unica nel suo genere. Purtroppo nel corso degli anni, queste fantastiche aree sono rimaste indietro dal punto di vista dello sviluppo del settore MICE, venendo così distaccate dalle grandi città per infrastrutture adatte a questo tipo di turismo e collegamenti aerei internazionali. Le grandi città sono infatti più facilmente raggiungibili e le imprese che solitamente hanno a disposizione per il proprio evento solo pochi giorni, preferiscono non perdere ore preziose per effettuare gli spostamenti dagli aeroporti principali verso queste aree, dato che i collegamenti aerei diretti sono meno sviluppati rispetto ad altre regioni ma presentano tuttavia un grande potenziale di sviluppo.

5.2.1 Sicilia

Come detto, la Sicilia è sempre più richiesta per lo svolgimento di eventi nazionali ed internazionali e, sebbene siano da migliorare, presenta dei buoni collegamenti aerei diretti con le principali città Italiane ed alcune città internazionali. I principali aeroporti siciliani sono infatti quelli di Catania, Palermo e Trapani e offrono principalmente voli per destinazioni nazionali, ma anche europee e solo di recente stanno cercando di incrementare il numero e la frequenza di voli da e verso queste ultime, in modo tale da sviluppare le connessioni internazionali sia europee che intercontinentali. L'incremento dei collegamenti è però solo parte del programma di promozione del territorio che la regione Sicilia ha delineato per cercare di sfruttare al meglio il potenziale di questa regione. Diversificazione del prodotto e destagionalizzazione sono infatti tra le azioni principali che si intendono perseguire, al fine di creare nuove attrattive che stimolino i flussi turistici fuori stagione offrendo così un "prodotto diversificato", cioè un'alternativa al diffuso e tradizionale turismo balneare dei mesi estivi.

Il turismo MICE è una perfetta opportunità a questo proposito in quanto i viaggi per i gruppi aziendali solitamente si concentrano in autunno ed in primavera e tendono ad evitare i mesi di alta stagione, dato spesso il gran numero dei partecipanti da ospitare nelle strutture ricettive del territorio. Il piano per lo sviluppo turistico della regione, ed in particolare per lo sviluppo del settore MICE, punta prioritariamente sul turismo esperienziale cercando di trasformare la destinazione in un'esperienza unica ed indimenticabile, tale da meritare di essere raccontata, anche attraverso nuove forme di comunicazione. Oggi infatti posizionare con successo una destinazione sul mercato congressuale, significa offrire un'esperienza esclusiva e interessante, capace di catturare l'attenzione e l'interesse della domanda.

Un importante lavoro deve essere fatto sulla *brand reputation* per comprendere come il cliente percepisce la destinazione, in modo tale da poter sviluppare una strategia mirata ed avviare appropriate iniziative. L'analisi della reputazione è infatti utile per individuare i punti di forza da promuovere e le criticità da superare. Tra i primi ci sono sicuramente le bellezze paesaggistico-culturali della regione Sicilia, con i suoi siti patrimonio UNESCO che racchiudono sia luoghi dall'incomparabile bellezza naturalistica, sia luoghi celebri per l'arte e la storia. Tra le criticità invece, è possibile citare gli stereotipi negativi ad esempio legati alla criminalità organizzata.

L'attività di comunicazione per la promozione turistica della regione, si basa ad oggi, e si baserà in futuro, sulla promozione dei grandi attrattori turistici, primi tra tutti, come detto, i siti UNESCO presenti sul territorio regionale come la Valle dei Templi di Agrigento, la Villa Romana del Casale, Piazza Armerina, le Isole Eolie, le città barocche della Val di Noto come Caltagirone, Militello Val di Catania, Catania, Modica, Noto, Palazzolo Acreide, Ragusa e Scicli, Siracusa e la necropoli rupestre di Pantalica, il Monte Etna, Vite ad alberello di Pantelleria, Palermo arabo-normanna e le cattedrali di Cefalù e Monreale. Altro punto focale della promozione turistica siciliana futura sarà quello degli eventi e delle manifestazioni di grande richiamo turistico. Se infatti la comunicazione con i consumatori finali sarà effettuata principalmente via web, per i rapporti B2B si punterà sulla partecipazione a borse e fiere turistiche nazionali ed internazionali in quanto rappresentano un'occasione rilevante di contatto con i mercati della domanda ed un valido strumento di sostegno alla commercializzazione. Tuttavia la sempre più ridotta disponibilità di risorse rende necessaria una valutazione attenta dell'efficacia degli investimenti da realizzare in tali settori. Altre attività di marketing operativo che la regione Sicilia punta a sviluppare sono iniziative di co-marketing con Enti, Società e associazioni come aeroporti, porti, compagnie aeree e ferroviarie.

La regione ha infatti individuato diverse aree tematiche su cui puntare e sviluppare l'offerta turistica come quella enogastronomica, quella naturalistica, quella relativa alla storia e quella relativa infine alla promozione e riscoperta dei centri minori, rimasti maggiormente intatti dal punto di vista delle tradizioni e quindi vissuti come più autentici, e di conseguenza molto attraenti in particolare per i turisti congressuali esteri che, come visto, sono sempre più alla ricerca di ciò che è tradizionale, unico ed autentico.

L'attività del Convention Bureau siciliano è fondamentale per lo sviluppo del settore nella regione in particolare poiché promuove la destinazione con azioni targettizzate verso gli organizzatori professionali di congressi, in modo tale da ampliare la loro conoscenza del territorio e dei servizi professionali che esso può offrire, sottolineando le sue caratteristiche ed eccellenze. Il CVB è inoltre indispensabile per preparare e coordinare l'offerta settore MICE, attraverso la comprensione delle richieste specifiche dei clienti per ogni singolo evento e la conseguente selezione dei servizi e fornitori che possano soddisfare al meglio le suddette richieste. Il CVB è però anche fondamentale nell'acquisizione di eventi nazionali ed internazionali, preparando e presentando offerte e proposte per poter ospitare congressi scientifici e meeting aziendali.

Il *Convention Bureau* è formato da ventuno soci privati, il cui 60% è rappresentato da hotel e location, il 30% da agenzie ed il 10% dai fornitori di servizi. Nel primo semestre del 2017 ha potuto contare su 109 affiliati, 19 dei quali *new entry*, 34 *work in progres* e 7 iniziative sul territorio, di cui due Educational Tour e B2B Russi, 3 fiere siciliane, un corso di formazione ed un evento MPI Italia. In aggiunta, il CVB siciliano è stato presente a cinque fiere e *workshop* interazionali del settore, ovvero quelli di Parigi, New York e Washington, Giacarta, Francoforte e Siviglia ed ha creato una nuova iniziativa: il “*Roadshow Sicily Happy Talk*” ovvero un tour con sei tappe differenti all’interno della regione per incontrare il territorio, le sue imprese ed istituzioni. Per quanto riguarda invece il secondo semestre, il CVB punta a realizzare sette nuovi *educational tour*, nuove *master class*, ulteriori riunioni per il territorio e tavoli di confronto, aggiornare i dati dell’osservatorio congressuale, aggiungendo quelli relativi all’anno 2016 ed infine realizzare anche nuovi corsi di formazione. Prevede inoltre di partecipare a sei nuove fiere *workshop* ed infine di lanciare un nuovo sito internet *corporate*. Tutte queste iniziative hanno come target di riferimento tutti i partner del *convention bureau* stesso e la sua relativa fitta rete di contatti.

In merito invece alle richieste del primo semestre del 2017, quelle arrivate sono state 95, per un numero complessivo di delegati di 15 126 ed un fatturato potenziale di oltre 10,5 milioni. Delle suddette richieste, 26 sono state confermate ed hanno generato 1.935.337 euro di fatturato. Di tutte le 95 richieste pervenute, il 36% proveniva da agenzie estere, il 44% da agenzie italiane e per il 20% da clienti finali diretti. Il 9% sono pervenute dalla Francia, il 6% da Polonia, Estonia e Romania, il 4% dalla Germania, il 3% alla Svezia ed il 3% dal Regno Unito. I delegatati invece relazionati agli suddetti eventi risultano provenire dall’Italia il 31,6%, dalla Francia il 10,5%, dalla Russia il 5,3%, dalla Germania il 3,2%, dalla Svezia il 2,1%, dalla Polonia il 2,1% e dall’India l’1,1%. Come detto, solo però 26 richieste su 95 sono state confermate ed i relativi eventi hanno avuto luogo e, sebbene spesso il motivo della mancata conferma non venga comunicato, tra le principali motivazioni sono riscontrabili: la perdita della gara da parte dell’agenzia che ha contattato il CVB, la struttura alberghiera viene giudicata non idonea alle esigenze del cliente, l’assenza di centri congressi funzionali, un’offerta economica poco competitiva o ancora collegamenti aerei poco efficienti.

Per quanto riguarda invece gli eventi rilevanti già confermati per il secondo semestre del 2017 sono importanti da menzionare: l’“Assemblea Nazionale Instagram Italia 2017” presso Catania e Siracusa tra il 29 Settembre ed il 1 Ottobre 2017 ed il “*MCE South Europe*” a Catania tra l’8 ed il 10 ottobre. Alcuni importanti eventi sono stati anche già confermati per il 2018 come ad esempio: il “*Italy Inspires - Luxury Destination Wedding*” presso Ragusa e Noto nell’Aprile 2018 e la “Fiera Internazionale Del Turismo Sportivo e Accessibile” presso Siracusa, sempre nel 2018.

Per quanto riguarda invece le nuove iniziative di comunicazione del CVB, sono da sottolineare l’introduzione di una nuova pagina web, lo sviluppo del *Brand Journalism* per *Sicilianity Magazine*, una rubrica redatta da parte di diversi *Instagramers* sempre su *Sicilianity Magazine*, nuove iniziative di co-

marketing per eventi tra diversi *Instagramers* e la regione Sicilia, un nuovo progetto di *visual storytelling* con ENI Enjoy, il *restyling* di tutti i materiali promozionali con nuova *brand identity* e contenuti “*Visitors*” ed infine il rafforzamento dei media per le relazioni internazionali.

5.2.2 Puglia

Non è solo la Sicilia ad essere una delle regioni italiane in cui il settore MICE è in grande sviluppo. Anche la regione Puglia infatti è tra le mete sempre più richieste, grazie anche allo sviluppo ed alle iniziative dell'ente del turismo. L'agenzia regionale del turismo chiamata “Pugliapromozione” è un'organizzazione pubblica senza scopo di lucro, fondata dalla regione Puglia nel 2011. È un'unità operativa della regione e si occupa di promuovere un'immagine coerente del territorio come località turistica. La visione di questo ente quindi si concentra sull'immagine della regione Puglia e sul suo valore competitivo, facendo leva sulle molteplici sfaccettature delle diverse identità regionali, sull'integrazione degli attori coinvolti, sulla qualità del territorio e dell'ambiente e sulle comunità locali.

L'agenzia quindi negli ultimi anni è diventata molto attiva nella promozione della regione a livello turistico generale, ma anche più nello specifico nella promozione della Puglia come destinazione congressuale. La regione ha infatti preso coscienza delle grandi opportunità che il settore MICE può portare in quest'area e di come, sebbene arretrata in questo ambito rispetto ad altre regioni italiane, abbia un enorme potenziale da poter sfruttare. La Puglia, infatti, dispone del 4,5% delle sedi per congressi ed eventi esistenti in Italia, una concentrazione inferiore alla media nazionale, ma seconda dopo la Campania tra le regioni del Sud. Bari è inoltre la ventesima città per numero di sedi con lo 0,4% del totale nazionale. La limitata presenza di strutture è una delle cause, ma non la sola, del minor numero di eventi e di presenze che si registra in generale al sud rispetto al centro e al nord.

Il gap che separa la Puglia dalle medie nazionali rappresenta quindi un'opportunità di sviluppo, un distacco colmabile e superabile, utilizzando maggiormente le strutture esistenti e stimolando nuovi investimenti. Il sud inoltre, possiede un grande punto di forza che potrebbe essere maggiormente sviluppato, ovvero un clima mite in particolare in autunno ed in primavera: le stagioni in cui si organizzano più attività MICE. Tra le regioni del sud poi, la Puglia dispone di alcuni vantaggi competitivi come ad esempio un sistema di trasporti efficiente per Bari e le principali città, una buona presenza di attività produttive, un'ottima reputazione come meta turistica *leisure*, sedi di varie tipologie come centri congressi, hotel, masserie, dimore storiche, fiere, sedi non convenzionali, una rete internazionale di pugliesi nel mondo legati alla loro terra da coinvolgere come potenziali ambasciatori e numerose eccellenze di carattere artistico, culturale, enogastronomico ed ambientale.

Le strutture per eventi maggiormente presenti sul territorio sono però alberghiere, con un'alta concentrazione in alcune aree ed in totale l'Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi ne riporta 256, mentre la rivista Meeting e Congressi invece, ne censisce 124 commercialmente attive. La maggiore concentrazione di strutture si trova nelle province di Bari, Lecce e Brindisi. In tutta la regione infatti, sono 15 le sedi dotate di almeno 10 sale, 10 si trovano in provincia di Bari, tre in provincia di Brindisi, una a Lecce e una a Taranto. In particolare, il Centro Congressi della Fiera del Levante di Bari, se fosse attrezzato secondo gli standard delle principali città europee, potrebbe diventare una sede interessante per molte associazioni, una soluzione alle esigenze di rotazione geografica e di qualità del servizio. In particolare i congressi promossi da associazioni, sono interessanti per la durata, il numero di partecipanti e la quantità di servizi necessari che includono spesso anche spazi espositivi. Le associazioni di norma scelgono le destinazioni in cui organizzare congressi secondo un criterio di rotazione geografica, ma trovare al sud sedi effettivamente attrezzate per congressi di medie e grandi dimensioni ed efficienti, è, come visto, piuttosto difficile. I congressi promossi dalle associazioni ed in generale il turismo MICE rappresentano una grande opportunità per la regione che, posizionata al centro del Mediterraneo, potrebbe in futuro assumere un ruolo di collegamento e di incontro di culture differenti.

La Puglia quindi può diventare una regione leader nel mercato MICE attraverso un processo di sviluppo, trasformazione ed innovazione, un investimento con un ritorno significativo costituito da impatto economico, posti di lavoro, destagionalizzazione, innovazione, promozione dei prodotti, delle imprese locali e del turismo. Affinché la Puglia diventi quindi sempre più attraente per la clientela MICE, Pugliapromozione, all'interno del suo piano "Puglia 365- Piano Strategico del Turismo 2016-2025", include alcune azioni di marketing specifiche per lo sviluppo del settore congressuale, quali la riqualificazione del Centro Congressi della Fiera del Levante, la riqualificazione delle strutture alberghiere di categoria superiore per elevarne la qualità e la dimensione, lo sviluppo della sostenibilità degli eventi o l'incentivo all'utilizzo di energie rinnovabili e le buone pratiche per la riduzione dell'impatto ambientale, la promozione per un maggior utilizzo di mezzi pubblici, in particolare a basso impatto ambientale, l'aggiornamento professionale costante di tutta la filiera e la costituzione del Convention Bureau regionale, seppur mantenendo le singole autonomie, come strumento di coordinamento e promozione del territorio.

Il Convention Bureau è infatti indispensabile definire le strategie, sviluppare le iniziative di promo-commercializzazione e comunicazione, offrire informazioni e supporto ai clienti, nonché monitorare l'attività locale e quella dei competitor. Tra le altre iniziative di marketing dell'agenzia, ci sono poi la promozione della collaborazione, dello scambio di informazioni, del coinvolgimento della filiera del settore MICE, dell'industria, della cultura, delle professioni, delle istituzioni, incentivando così la costituzione di reti, filiere produttive e tavoli di coordinamento. Altri obiettivi sono quelli di promuovere la costituzione e supportare i prodotti territoriali, aderire al Convention Bureau Italia ed alle associazioni nazionali e internazionali del settore, sviluppare un "Programma Ambasciatori" per sensibilizzare, informare, motivare e

coinvolgere gli *opinion leader* pugliesi locali, nazionali, internazionali, nella promozione della Puglia come destinazione per eventi e congressi, promuovere le destinazioni pugliesi attraverso informazioni on line complete, veritiere, aggiornate, stimolanti, declinate per i diversi target e mercati, documentazione e studi specifici sul settore, partecipazione a fiere e workshop, organizzazione di visite commerciali, eventi dedicati, viaggi di familiarizzazione e *site inspection*.

È poi necessario che la regione faccia utilizzo di una comunicazione sia innovativa che tradizionale e che sviluppi iniziative per incentivare gli organizzatori di grandi congressi e di eventi aziendali a scegliere la Puglia. Il dialogo con le istituzioni, il supporto organizzativo e servizi gratuiti come sedi storiche per cerimonie inaugurali, fondi di garanzia per associazioni non a fini di lucro, così come ad esempio “*Congress card*” per l'utilizzo di mezzi pubblici, ingressi ai musei, sconti, sono elementi chiave da sviluppare affinché l'offerta pugliese per il settore congressuale diventi competitiva e cominci a portare risultati economici importanti per la regione.

5.2.3 Sardegna

La Sardegna invece, è da sempre una regione molto conosciuta ed apprezzata dai viaggiatori di tutto il mondo in particolare per le sue bellezze naturali e paesaggistiche. È però necessario sottolineare come questa straordinaria regione sia caratterizzata da una grande stagionalità; se infatti durante i mesi estivi di alta stagione l'isola è tra le mete più esclusive e ricercate di Italia, durante l'inverno si trasforma notevolmente a causa del grande calo dell'afflusso turistico. È infatti principalmente per la destagionalizzazione che la Sardegna cerca sempre più di puntare sul turismo congressuale, il quale infatti permette di riempire grandi strutture ricettive anche durante i mesi meno richiesti.

La fama poi di meta esclusiva, supporta lo sviluppo del turismo MICE in quanto, come già sottolineato, le aziende cercano di offrire ai partecipanti servizi esclusivi e di altissima qualità. La Sardegna quindi si presenta come una destinazione perfetta per lo sviluppo del turismo congressuale. A livello di infrastrutture la regione presenta numerose potenzialità. I tre aeroporti di Cagliari, Olbia ed Alghero ricevono voli dalle destinazioni italiane di Roma, Milano, Napoli, Torino, Verona, Pisa e Bari e dalle europee Marsiglia, Monaco, Berlino, Francoforte, Madrid, Barcellona, Londra, Bruxelles, Mosca e Stoccolma. Anche i porti di Porto Torres, Olbia, Golfo Aranci e Cagliari sono snodi chiave e rappresentano, insieme agli scali aeroportuali, opportunità per incrementare i collegamenti con l'Europa e con il mondo, rendendo la destinazione più facile da raggiungere e quindi più attraente per gli organizzatori di eventi. Anche dal punto di vista delle strutture alberghiere a disposizione si contano 25 strutture da cinque stelle, 253 da quattro stelle e ben 437 da tre stelle.

Il “*Sardinia MICE Network*” è una rete no profit di 25 imprese diverse appositamente dedicato al settore congressuale in Sardegna, con l’obiettivo di coordinare i diversi membri per poter offrire le migliori soluzioni per ospitare eventi sul territorio sardo. I membri della suddetta rete appartengono alle diverse categorie della filiera e sono hotel con un numero di camere che va dalle 60 alle 500 e sale meeting che possono ospitare dai 50 ai 1000 delegati, centri congressi da 30 a 1600 persone, dimore storiche con capacità tra le 20 e le 180 persone, PCOs e DMCs. Fanno inoltre parte del *network* anche fornitori di servizi audio/video, compagnie di trasporti, imprese di *teambuilding*, intrattenimento ed altre attività.

Proprio il 28 Luglio 2017 il Consiglio Regionale della Sardegna ha emanato la legge regionale numero 16 diretta a riorganizzare il comparto turistico regionale, riconoscere il ruolo strategico del turismo per lo sviluppo economico sostenibile del territorio e di tutti i settori produttivi ad esso connessi, promuovere l’integrazione economica e sociale del territorio, valorizzare e promuovere le relazioni tra il comparto turistico e le risorse naturali, culturali e identitarie e favorire l’offerta integrata dei prodotti attraverso un approccio sistemico. La legge inoltre ha previsto la costituzione di una “Destinazione Sardegna DMO” con la finalità di attivare forme di collaborazione con diversi soggetti pubblici e privati che sviluppino attività di marketing territoriale. La Giunta Regionale ha inoltre approvato una delibera sui grandi eventi al fine di rafforzare il turismo, inserendo il segmento legato a meeting e congressi e reintroducendo le manifestazioni relative all’artigianato artistico. Questo provvedimento prevede inoltre il finanziamento di eventi culturali, manifestazioni folkloristiche tradizionali, turismo enogastronomico, turismo religioso e sport.

Conclusioni

Il testo ha analizzato gli elementi fondamentali del turismo MICE, la catena del valore e la situazione globale attuale del settore. È stato evidenziato come, solo attraverso uno sviluppo sostenibile, il turismo MICE possa diventare un elemento chiave per la crescita economica ed intellettuale dei territori e delle loro destinazioni.

È emerso come sia il settore turistico in generale, sia quello di tipo MICE, siano in crescita nelle diverse aree del mondo, in particolare nell'area dell'Asia pacifica. Si sta infatti assistendo all'apertura a questo tipo di turismo da parte di nuove interessanti destinazioni, non solo nei paesi emergenti, ma anche all'interno di paesi con un settore MICE già affermato, attraverso, ad esempio, la crescente preferenza per le destinazioni minori e quindi nuove ed inusuali.

Si registra globalmente la tendenza a ricercare location non tradizionali come loft, showroom, vecchi spazi industriali e musei. Questo *trend* verso ciò che è particolare ed unico, non rimane però circoscritto all'ambito della location, ma si irradia in tutti gli ambiti legati ad un evento, come il *food*, le attività complementari ed i supporti tecnologici.

La tecnologia si è infatti sempre più introdotta e fusa con il mondo degli eventi, fungendo da elemento di supporto all'organizzazione, coesione per i partecipanti e strumento per l'ottimizzazione di tempo e risorse.

È quindi semplice notare come il settore MICE sia indissolubilmente legato al territorio nel quale vengono organizzati i *meeting*, gli *incentive*, le conferenze e le *exhibition*; non solo in quanto la scelta della destinazione ospitante è mediata dall'immagine, dalle caratteristiche e dalle risorse del territorio in cui si trova, ma anche poiché il settore MICE stimola una vasta gamma di industrie appartenenti ai più diversi settori. Questa tipologia di turismo infatti supporta lo sviluppo dei trasporti, delle strutture ricettive, dei fornitori agroalimentari, dei servizi di accoglienza ed interpretariato, delle guide turistiche, dei servizi finanziari locali e delle attività commerciali.

Si nota poi un'attenzione sempre maggiore alla qualità dei prodotti e servizi offerti dall'industria MICE, stimolando di conseguenza lo sviluppo di attività commerciali di alto livello, migliorando il prestigio ed incrementando l'attrattività della destinazione.

Le implicazioni per il territorio derivanti dal turismo MICE non sono però solo di tipo economico, ma anche intellettuale e sociale. Gli eventi infatti contribuiscono alla coesione territoriale, alla diffusione di nuove conoscenze, idee e valori, allo sviluppo culturale e alla formazione dell'identità del territorio.

La destinazione, poi, ospitando grandi eventi attrae investimenti sia nel breve che nel lungo periodo, alimentando un circolo virtuoso di investimenti, impiego e profitti.

Bibliografia

American Express Meetings&EventsKey Supplier Survey, August 2016

Antonioli Corigliano M., 1997, "Il Convention Bureau nel contesto Europeo", in Atti del Convegno "Turismo congressuale in Lombardia: affermazione e ruolo nel quadro europeo", Milano.

Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of tourism research*, 26(4), 868-897.

Barković, D. (2011): Uvod u operacijski management, II dopunjeno izdanje, Osijek, Republika Hrvatska, Ekonomski fakultet u Osijeku, ISBN 953-6073-42-0.

Bauer, C., Sirk, M., Tondeur, S. (2017). Sustainable Destination Management Trends and Insights: a Path to a Brighther Future,

Becattini, G., Bellandi, M., Del Ottati, G., & Sforzi, F. (2003). From industrial districts to local development. *Books*.

Betrinell, P., (2009). Soial Network analysis in Destination Management, Universitat St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus

Blanke, J., & Chiesa, T. (2011). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. In *World Economic Forum, Geneva, Switzerland*.

Bristow, G. (2005). Everyone's a 'winner': problematising the discourse of regional competitiveness. *Journal of Economic Geography*, 5(3), 285-304.

Brundtland Commission. World commission on environment and development.(1987). *Our common future*.

Calantone, R. J., Di Benedetto, C. A., Hakam, A., & Bojanic, D. C. (1989). Multiple multinational tourism positioning using correspondence analysis. *Journal of travel research*, 28(2), 25-32.

Canu, E., (2011). Il turismo congressuale come strumento di marketing turistico nel territorio algherese, 39.

Cheung P. (1999). Environmental Management Systems and Green Globe Certification, *Proceedings of Asia Pacific Tourism Association Fifth Annual Conference*, Hong Kong, August

Chon, K. S. (1990). The role of destination image in tourism: A review and discussion. *The tourist review*, 45(2), 2-9.

Congrex, (2017). The role of the professional conference organizer (copre PCO), 3-6

Crompton, J. L. (1995). Economic impact analysis of sports facilities and events: Eleven sources of misapplication. *Journal of sport management*, 9(1), 14-35.

Del Bosque, I. R., & Gutiérrez, H. S. M. (2001). Turismo de reuniones: oportunidad de negocio. *Estudios turísticos*, 121-140.

- Dragičević, V., Jovičić, D., Blešić, I., Stankov, U., & Bošković, D. (2012). Business tourism destination competitiveness: A case of Vojvodina Province (Serbia). *Ekonomski istraživanja*, 25(2), 311-332.
- Dwyer L., R. Mellor, N. Mistilis, T. Mules (1999b) "A Framework for Forecasting the Economic Impacts of Conventions by Type and by Location" prepared for Tourism new South Wales, October
- Dwyer, L., Mellor, R., Mistilis, N., & Mules, T. (2000). A framework for assessing "tangible" and "intangible" impacts of events and conventions. *Event management*, 6(3), 175-189.
- Echtner, C. M., & Ritchie, J. B. (1991). The meaning and measurement of destination image. *Journal of tourism studies*, 2(2), 2-12.
- Ekins, P. (2000). Economic growth and environmental sustainability, the prospects for green growth. *Environment and Planning A*, 32(11), 2086-2087.
- Fagerberg, J. (1988). International competitiveness. *The economic journal*, 98(391), 355-374.
- Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness. *Oxford review of economic policy*, 12(3), 39-51.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism management*, 29(3), 403-428.
- Global Destination Cites Index (2016), Mastercard
- Global Destination Sustainability Index (2017). Sustainable Destination Management Trends and Insights: A Path to a Brighter Future. A white paper and analysis of the 2016 global destination sustainability index
- Global Meetings Forecast (2017), American Express Meetings & Events.
- Goodrich, J. N. (1978). The relationship between preferences for and perceptions of vacation destinations: Application of a choice model. *Journal of Travel research*, 17(2), 8-13.
- Gunn, C. A. (1988). *Vacationscape: Designing tourist regions*. Van Nostrand Reinhold.
- Gurkina, A. (2013). Travel experience in hotels for MICE industry
- Gurkina, A. (2013). Travel experience in hotels for MICE industry.
- Higham, J. (1996). The Bledisloe Cup: Quantifying the direct economic benefits of event tourism, with ramifications for a city in economic transition. *Festival Management and Event Tourism*, 4(3-1), 107-116.
- Hunt, J. D. (1975). Image as a factor in tourism development. *Journal of travel research*, 13(3), 1-7.
- Jago, L. K., & Deery, M. (2005, April). Relationships and factors influencing convention decision-making. In *Journal of Convention & Event Tourism* (Vol. 7, No. 1, pp. 23-41). Taylor & Francis Group.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
- Kotler, P. (1987). Semiotics of person and nation marketing. *Marketing and Semiotics. New directions in the study of signs for sale*, Berlin, Mouton de Gruyter, 3-12.

- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign affairs*, 28-44.
- La Salle Investment Management (2016), E-REGI 2016 European Regional Economic Growth Index
- Lall, S. (2001). Competitiveness, technology and skills. *Books*.
- Larry Dwyer & Chulwon Kim (2003): Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, 6:5, 369-414
- Magliulo, A. (2012). Un modello per la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche. *Rivista di Scienze del Turismo*, (2), 51-78.
- Malecki, E. (2004). Jockeying for position: What it means and why it matters to regional development policy when places compete. *Regional studies*, 38(9), 1101-1120.
- Marchioro, S., (2011). Destinazione turistica, destination management e le DMO, 43-48
- Martineau, P. (1958). The personality of the retail store. *Journal of Retailing*, 52 (Fall), 37-46.
- McCartney, G. (2007). Introduction to MICE Management: A Training Manual.
- McCartney, G. (2008, November). The CAT (casino tourism) and the MICE (meetings, incentives, conventions, exhibitions): Key development considerations for the convention and exhibition industry in Macao. In *Journal of Convention & Event Tourism* (Vol. 9, No. 4, pp. 293-308). Taylor & Francis Group.
- Mistilis, N., & Dwyer, L. (1999). Tourism gateways and regional economies: the distributional impacts of MICE. *The International Journal of Tourism Research*, 1(6), 441.
- Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1997). Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), 1-19.
- Motta, M., Ricci, L. The importance of the relationship between CORE PCOs and DMCs, 2-4
- Moutinho, L. (1984). Vacation tourist decision process. *Quarterly Review of Marketing* (UK), 9 (April), 8-17
- Nielsen (2015). Green generation millennials say sustainability is a shopping priority,
- Oppermann, M., & Chon, K. S. (1997). Convention participation decision-making process. *Annals of tourism Research*, 24(1), 178-191.
- Organización Mundial del Turismo (2014), AM Reports - Miembros Afiliados, Volumen siete – *Informe global sobre la industria de reuniones*, OMT, Madrid.
- Oughton, C. (1997). Competitiveness policy in the 1990s. *The Economic Journal*, 107(444), 1486-1503.
- Pearce, P. L. (1982). Perceived changes in holiday destinations. *Annals of tourism research*, 9(2), 145-164.
- Pindžo, R., Kovačević, I., & Zečević, B. Integrated Quality Management for MICE Destinations.

- Pitelis, C., Sugden, R., & Wilson, J. R. (Eds.). (2006). *Clusters and globalisation: the development of urban and regional economies*. Edward Elgar Publishing.
- Porter, M. (2003). The economic performance of regions. *Regional studies*, 37(6-7), 549-578.
- Porter, M. E. (1990a). The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, 68: 2, 73-93.
- Porter, M. E. (1995). The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*, 73(3), 55-71.
- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1-16.
- Pyke, F., Becattini, G., & Sengenberger, W. (Eds.). (1990). *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* (pp. 1-9). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Reynolds, W. H. (1965). The role of the consumer in image building. *California management review*, 7(3), 69-76.
- Rist, G. (2007). Development as a buzzword. *Development in practice*, 17(4-5), 485-491.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.
- Ritchie, J. B., & Smith, B. H. (1991). The impact of a mega-event on host region awareness: A longitudinal study. *Journal of Travel Research*, 30(1), 3-10.
- Schmoll, G. A. (1977). *Tourism Promotion: marketing background, promotion techniques and promotion planning methods*. Tourism International Press.
- Schoenberger, E. (1998). Discourse and practice in human geography. *Progress in Human Geography*, 22(1), 1-14.
- Schwab, K., Cheryl, M., Samans, r., Hoavenzabeh, J., Frezeniek-Manovz, M., *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*, World Economic Forum (2017)
- Schwab, K., Martin, C., Samans, R., Moavenzadeh J., Drzeniek-Hanouz, M., (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, 3-7
- Sicilia Covention & Visitors Bureau (2017), *Riunione 1^ Semestre 2017 Sicilia Convention Bureau*
- Solaris, S., Jansson, R., Gilligan, p., Borelli, B. (2016) *10 Event Trends for 2017*, Event MB
- Sönmez, S., & Sirakaya, E. (2002). A distorted destination image? The case of Turkey. *Journal of Travel Research*, 41(2), 185-196.
- Stern, N. (2006). What is the economics of climate change?. *WORLD ECONOMICS-HENLEY ON THAMES*-, 7(2), 1.
- Stern, N. H. (2007). *The economics of climate change: the Stern review*. cambridge University press.
- Stoian, R. G., & Muresan, M. L. (2016, September). DYNAMICS AND EFFICIENCY OF EVENTS TOURISM, FACTORS IN GLOBAL ECONOMIC GROWTH. In *CBU International Conference Proceedings* (Vol. 4, pp. 073-078).

- Toniolo, K. (2016). *Il management degli eventi sostenibili: il concetto di sostenibilità applicato agli eventi culturali* (Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia).
- Uvarova, A.K., Abdulova, N.S. , (2017), *The mice-tourism essence and importance for the world culture development*
- Wilson, J. (2008). Territorial competitiveness and development policy. *Orchestra, Basque Institute of Competitiveness. Basque Country, Spain*, 31.
- Woodside, A. G., &Lysonski, S. (1989). A general model of traveler destination choice. *Journal of travel Research*, 27(4), 8-14.
- World Economic Forum (2011a). The global competitiveness. Report 2011-2012, Geneva.
- World Economic Forum (2011b). The travel & tourism competitiveness. Report 2011, Geneva.
- World Tourism Organization (1980). Tourist images. Madrid.
- World Tourism Organization (2015), *UNWTO Annual Report 2014*, UNWTO, Madrid
- World Tourism Organization (2015), *UNWTO Tourism Highlights 2015*
- World Tourism Organization (2016), *UNWTO European Union Short-Term Tourism Trends*
- World Tourism Organization (2016), *UNWTO Tourism Highlights 2016*
- World Tourism Organization (2017), *UNWTO Tourism Highlights 2017*
- Zamzuri, N. H., Awang, K. W., & Samdin, Z. (2011). Environmental issues in meeting, incentive, convention and exhibition (MICE) tourism sector. In *2nd international conference on business, economics and tourism management* (Vol. 24, pp. 98-101).

Sitografia

<http://adage.com/article/digitalnext/brands-measure-experience-engagement/297426/>

<http://bit.fieramilano.it/it/content/destinazione-milano>

<http://blog.empowermint.com/article/cvb-dmo-dmc-whats-the-difference/>

<http://consiglio.regione.sardegna.it/XVLegislatura/Leggi%20approvate/lr2017-16.asp>

<http://ehotelier.com/insights/2015/06/10/how-strong-is-your-hotels-return-on-experience-performance/>

<http://fortune.com/2016/01/22/airbnb-bleisure-trend/>

<http://ftnnews.com/mice/30991-2016-s-most-popular-mice-destinations.html>

<http://gazzettadelturismo.altervista.org/nuovo-osservatorio-per-il-congressuale-italiano/>

<http://gds-index.com/about/>

<http://helloendless.com/2017-event-trends/>

<http://lifestyle.com/>

<http://magazine.siciliaconvention.com/magazine-new/en/sicily-a-potential-mice-hub-in-the-mediterranean-area-sicily-convention-bureau-launches-the-challenge/>

<http://mirkobusto.net/alternative-al-pil/>

<http://nuvola.corriere.it/2016/02/21/viaggio-daffari-no-bleisure/>

http://press.comune.fi.it/hcm/hcm5353-10_1_1-

[+Turismo+congressuale%2C+compagnia+americana+organiz.html?cm_id_details=83085&id_padrp=4472](http://press.comune.fi.it/hcm/hcm5353-10_1_1-+Turismo+congressuale%2C+compagnia+americana+organiz.html?cm_id_details=83085&id_padrp=4472)

http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR_Marketing/Piano%202017%20definitivo.pdf

<http://quifinanza.it/varie/foto/il-pil-morto-viva-pil-i-nuovi-indicatori-di-ricchezza-crescono/3166/attachment/pil-verde-e-pil-dellarmonia/>

<http://statisticstimes.com/economy/countries-by-gdp.php>

<http://statisticstimes.com/economy/world-gdp-ranking.php>

<http://tourism.about.com/od/specialtourism/g/What-Does-The-Term-Mice-Mean-In-The-Context-Of-Travel.htm>

<http://viaggi.corriere.it/viaggi/eventi-news/bleisure-nuova-tendenza-viaggio/>

<http://virtuallylive.com/about/>

<http://www.augment.com/blog/virtual-reality-vs-augmented-reality/>

<http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>

<http://www.bizcommunity.com/Article/196/777/161430.html>

<http://www.blogtrw.com/2015/03/ocho-tendencias-para-el-turismo-de-reuniones-en-este-2015/>

<http://www.broadcastwear.com/>

<http://www.capitalbusiness.me/main/details/expert-opinion/403>

<http://www.confesercenti.it/blog/turismo-costituito-il-convention-bureau-di-roma-e-lazio/>

<http://www.conventionbureau.it/interna/it/chi-siamo-3.shtml>

<http://www.conventionbureau.it/interna/it/perche-firenze.shtml?tipo=261>

<http://www.conventionbureauitalia.com/interna/en/about-cbi/about-us.shtml>

<http://www.conventionbureauitalia.com/sardinia-mice-network.asp>

<http://www.cvent.com/en/supplier-network/top-50/2016-top-destinations-us.shtml>

http://www.edb.gov.hk/attachment/en/curriculum-development/kla/pshe/nss-curriculum/tourism-and-hospitality-studies/ANNEX_1.pdf

http://www.edb.gov.hk/attachment/en/curriculum-development/kla/pshe/nss-curriculum/tourism-and-hospitality-studies/MICE_English_2016.pdf

<http://www.efapco.eu/>

<http://www.eturbonews.com/66422/italian-mice-market-vibrant-lots-room-growth>

<http://www.eturbonews.com/77715/florence-tourism-announces-mice-year-results-2016>

<http://www.europecongress.com/event-buyer-mce-south-europe-2017-sicily-40>

<http://www.europecongress.com/event-buyer-mce-south-europe-2017-sicily-40>

<http://www.eventisimo.com/blog/mice-destination-italy/>

<http://www.eventmanagerblog.com/10-event-trends/>

<http://www.eventmanagerblog.com/tips-preparing-hybrid-event>

http://www.eventreport.it/stories/destinazioni/131801_la_classifica_icca_delle_destinazioni_congrecongre_parigi_prima_citt_italia_sesta_nel_mondo_per_eventi_internazionali/

http://www.eventreport.it/stories/destinazioni/132393_presentato_il_convention_bureau_di_roma_e_del_lazio_sar_un_consortio_di_privati_a_giugno_latto_costitutivo/

http://www.eventreport.it/stories/mercato/86512_eventi_ibridi_pro_e_contro_di_un_format_innovativo_secondo_gli_event_manager_dazienda/

<http://www.federcongressi.it/index.cfm/it/>

<http://www.federcongressi.it/uploads/PagineWE/SintesiOICE2016.pdf>

<http://www.fieradelleavante.it/index.php/it/nuovo-centro-congressi>

<http://www.fieramilanonews.it/turismo-congressi-milano-la-capitale-la-bit-lancia-business-travel/>

<http://www.fourtourismblog.it/nuove-opportunita-per-il-turismo-arrivano-i-bleisure/>

<http://www.globaltravelerusa.com/mice-milan/>

<http://www.gvst.it/en/legginews/?id=7>

<http://www.hospitalitynet.org/news/4074742.html>

<http://www.iapco.org/>

<http://www.ibtmworld.com>

<http://www.iccaworld.org/>

<http://www.imex-frankfurt.com/media/1058210/IMEX-Show-Stats-2017.pdf>

<http://www.incentivemag.com/Travel/International/top-5-incentive-travel-trends-2016/>

<http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-index-2016-2017-global/9774>

<http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-index-2016-2017-global/9774>

<http://www.italiantouristboard.co.uk/t/ind/i107.html>

<http://www.kefatur.it/en/mice.aspx>

<http://www.languagemonitor.com/fashion-capitals/new-york-bests-paris-for-2017-top-global-fashion-capital-title/>

<http://www.languagemonitor.com/fashion-capitals/paris-towers-over-world-of-fashion-as-top-global-fashion-capital-for-2015/>

<http://www.lavorareturismo.it/profilo-pco-professional-congress-organizer/>

<http://www.marketingdelterritorio.info/index.php/en/dal-territorio/3031-congressi-artigianato-e-cultura-gli-eventi-per-un-nuovo-turismo-in-sardegna>

http://www.meetingecongressi.com/it/meetingblog/198201/cosa_sono_i_convention_bureau_e_a_cosa_servono.htm

http://www.meetingecongressi.com/it/notizie/198029/dmc_italiane__ecco_la_mappatura_di_federcongressiandeventi.htm

http://www.meetingecongressi.com/it/notizie/198029/dmc_italiane__ecco_la_mappatura_di_federcongressiandeventi.htm

http://www.meetingecongressi.com/it/notizie/198123/osservatorio_italiano_dei_congressi_e_degli_eventi__il_video_in_attesa_delledizione_2016.htm

http://www.meetingecongressi.com/it/recensionieofferte/198066/riparte_da_milano_la_sfida_di_mimi_e_luxury.htm

<http://www.meetingmediagroup.com/article/sicily-new-time-for-mice-new-life-for-the-convention-bureau>

<http://www.meetingstoday.com/ArticleDetails/tabid/136/RegionID/0/ArticleID/14438/Default.aspx>

<http://www.meteoweb.eu/2016/11/turismo-tra-viaggi-bleisure-e-high-tech-ecco-i-trend-per-il-2017/793378/>

<http://www.micesardegna.it/>

<http://www.nextvr.com/about>

<http://www.nielsen.com/>

<http://www.nielsen.com/eu/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html>

http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/focus/focus/Turismo_in_cifre_02_2017?category=docudocum/ricerche_ONT&sezione=focus

<http://www.puglia365.it/wp-content/uploads/2017/02/Piano-Strategico-del-Turismo-Puglia365.pdf>

<http://www.qualitytravel.eu/il-mice/patrizia-buongiorno-healthcarecongress/limportanza-del-rapporto-tra-i-pco-core-e-dmc-2a-parte/>

<http://www.qualitytravel.eu/il-mice/patrizia-buongiorno-healthcarecongress/limportanza-del-rapporto-tra-i-pco-core-e-dmc/>

<http://www.regione.sardegna.it/j/v/25?s=338277&v=2&c=3692&t=1>

<http://www.reputationinstitute.com/Measurement-And-Benchmarking/City-RepTrak>

<http://www.robertodiacetti.it/mc/437/le-dimensioni-del-turismo-congressuale-italiano-tra-criticita-ed-innovazione>

<http://www.scanalyticsinc.com/applications>

<http://www.sensationalitaly.it/destinations/taormina-sicily.html>

<http://www.siciliaconvention.com/en/chi-siamo/aree-intervento/>

<http://www.siciliajournal.it/89138-2/>

http://www.siciliantreasures.it/pagina_servizi.php?id=4

http://www.travelnostop.com/news/turismo/viaggi-bleisure_404504

<http://www.travelweekly.com/ConsumerSurvey2016/Bleisure-is-now-more-than-a-buzzword>

http://www.ttitalia.com/stories/attualit/122417_congressi_internazionali_classifiche_e_statistiche_a_confronto/

<http://www.ttgmice.com/article/icca-mci-launch-global-destination-sustainability-index/>

<http://www.turismoroma.it/news/convention-bureau>

<http://www.visitnewportbeach.com/blog/the-difference-between-a-dmo-and-a-dmc/>

<http://www2.unwto.org/content/why-tourism>

<https://akkroo.com/>

<https://blog.gevme.com/integrating-the-iot-with-event-management/>

<https://crowdsigns.com/>

<https://ehotelier.com/featured/2016/01/25/bleisure-is-going-mainstream-airbnb-business-travel-study/>

<https://imotions.com/>

<https://newsroom.mastercard.com/press-releases/bangkok-takes-title-in-2016-mastercard-global-destinations-cities-index/>

<https://pipely.io/>

<https://sharedxp.events/>

<https://www.agenziapugliapromozione.it/portal/web/guest/chi-siamo>

<https://www.aimgroupinternational.com/>

<https://www.azavista.com/florence-convention-bureau-italy/>

<https://www.balarm.it/articoli/magazine/palermo-nel-turismo-congressuale-il-futuro-della-sicilia-14294>

<https://www.bancaditalia.it/statistiche/tematiche/rapporti-estero/turismo-internazionale/>

<https://www.cbi.eu/node/1809/pdf/>

<https://www.cbnapoli.it/chi-siamo/>

<https://www.entrepreneur.com/article/244866>

<https://www.groupmap.com/>

<https://www.gtp.gr/TDirectoryDetails.asp?id=6775>

<https://www.italiaconvention.it/articoli/evento-ibrido-nuovo-orizzonte-per-i-meeting/>

<https://www.mycomp.it/blog/bleisure/>

<https://www.myfairtool.com/Home.html>

<https://www.oxfordbusinessgroup.com/analysis/high-expectations-south-africa-aims-become-top-business-travel-destination>

<https://www.oxfordbusinessgroup.com/news/kenya%E2%80%99s-mice-tourism-segment-rise>

<https://www.reputationinstitute.com/Measurement-And-Benchmarking/City-RepTrak>

<https://www.scta.gov.sa/en/Programs-Activities/Programs/Pages/Importance-of-Business-Tourism.aspx>

<https://www.socialtables.com/blog/event-technology/event-technology-trends/>

<https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/>

https://www.tradearabia.com/index.php?/news/TTN_320245.html

<https://www.worldhotels.com/industry-news/checklist-ten-steps-integrating-social-media>



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di laurea Magistrale in Marketing

Cattedra di Marketing Territoriale

**TURISMO MICE: ANALISI E PROSPETTIVE DEL
SETTORE COME ELEMENTO DI COMPETITIVITA'
TERRITORIALE**

RELATORE:

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATA

Guendalina Stabile

Matricola 677381

CORRELATORE:

Prof. Riccardo Resciniti

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

TURISMO MICE: ANALISI E PROSPETTIVE DEL SETTORE COME ELEMENTO DI COMPETITIVITA' TERRITORIALE

Documento di sintesi

Il turismo è diventato nel corso degli anni un settore industriale fondamentale per le economie nazionali, affermandosi come uno dei driver più importanti del progresso socio-economico. È infatti uno dei maggiori componenti del commercio internazionale e rappresenta, allo stesso tempo, una delle maggiori fonti di reddito dei paesi in via di sviluppo. Questa diffusione del turismo, sia nei paesi industrializzati che in via di sviluppo, ha comportato benefici in molti settori ad esso adiacenti: da quello delle costruzioni, a quello alimentare a quello delle telecomunicazioni.

Il turismo MICE, in particolare, rappresenta una sottocategoria del cosiddetto “*business tourism*” il quale si differenzia solitamente dal turismo di tipo *leisure* per lo scopo del viaggio, le motivazioni, gli attori del processo decisionale, il budget preventivo e la spesa finale, i fornitori di servizi e l'approccio di mercato. Ancora diversa è poi l'emergente categoria e tendenza del “*Bleisure Tourism*”, fusione delle precedenti e derivante dalla tendenza dei viaggiatori di business a voler includere nelle proprie trasferte elementi di svago personale e conoscenza della destinazione, così come la volontà dei viaggiatori di tipo *leisure* di ricercare novità, tendenze ed informazioni nella nuova destinazione da poter utilizzare o da cui trarre spunto per il proprio business. Questa tendenza rappresenta quindi una nuova importante opportunità ad esempio per le strutture ricettive che attraverso nuove convenzioni, promozioni, transfer, pacchetti e offerte possono incontrare questa nuova categoria di potenziali clienti, formata per la maggior parte dalla generazione dei *millennials*.

Il turismo MICE è così chiamato in quanto acronimo che identifica quattro differenti prodotti del settore turistico: “*Meetings*”, “*Incentives*”, “*Conferences*” ed “*Exhibitions*”. Vengono considerati *Meeting* gli incontri formati da un gruppo di circa dieci persone che, provenienti da aziende, si riuniscono in un luogo, secondo uno schema prefissato o appositamente elaborato. Alcuni esempi possono essere le riunioni aziendali annuali, le riunioni di consiglio e le riunioni per le vendite così come i lanci di prodotto, presentazioni o incontri di formazione.

I viaggi *Incentive*, invece, sono uno strumento utilizzato dalle imprese per premiare e motivare i dipendenti, come ad esempio i rappresentanti delle vendite, i rivenditori, i distributori, i lavoratori della produzione, lo staff di supporto ed a volte i clienti stessi.

Le conferenze, simili ad i *meeting*, sono poi riunioni con centinaia o migliaia di partecipanti, che solitamente condividono un obiettivo o un interesse comune, come il lavoro, la cultura, la religione o un hobby. Hanno infatti l'obiettivo di favorire lo scambio di idee, punti di vista ed informazioni tra partecipanti sono solitamente organizzate da associazioni che trattano un tema, legato agli interessi dell'associazione stessa.

Le *exhibition*, infine, sono attività organizzate con lo scopo di presentare nuovi prodotti, servizi, informazioni e *know-how* a persone interessate e che quindi costituiscono potenziali clienti, consumatori ed *influencers*.

Gli eventi, quindi, in generale, sono un elemento importantissimo nello sviluppo del piano di marketing delle diverse destinazioni e, data la loro crescente rilevanza, stanno diventando una leva essenziale affinché una destinazione si sviluppi a livello competitivo.

Esistono alcuni fattori chiave che possono essere considerati imprescindibili e sui quali si fonda questa tipologia di turismo come ad esempio gli hotel, le location, i trasporti, il budget, l'esperienza, la qualità ed infine la tecnologia.

Gli hotel, in particolare, sono i principali fornitori del settore MICE e sono anche tra coloro che maggiormente beneficiano di questo tipo di turismo. Il costo maggiore di un soggiorno è infatti principalmente costituito dal costo dell'hotel ed i servizi che gli hotel possono fornire agli ospiti MICE possono ovviamente variare a seconda delle specifiche necessità di ogni singolo evento. Com'è quindi semplice notare, le attività del settore MICE contribuiscono in maniera significativa all'economia alberghiera. Circa infatti il 65% delle vendite totali è rappresentata da vendite destinate al turismo MICE, che contribuisce a gestire la domanda ed a rendere profittevoli le strutture anche durante la bassa stagione. Gli hotel quindi non solo ne beneficiano in profitti diretti ed in gestione della domanda, ma hanno la possibilità di acquisire nuovi ospiti abituali per riunioni e viaggi di affari.

Le tipologie alberghiere richieste cambiano ovviamente a seconda dell'evento, ma negli ultimi anni la maggiore richiesta si è concentrata sulle proprietà di media grandezza. L'industria alberghiera ha quindi cominciato a rispondere e ad adeguarsi all'aumento della domanda di questo tipo di strutture che si prevede saranno quelle con il maggior numero di nuove aperture nel prossimo futuro. È inoltre da sottolineare come si stimi che le tariffe alberghiere continueranno a crescere anche negli anni futuri. La regione che ha visto i maggiori tassi di crescita negli ultimi due anni è stata quella del Nord America, mentre quella con tassi inferiori è stata la regione dell'Asia Pacifica.

Si prevede che la tendenza delle grandi catene alberghiere a fondersi l'una con l'altra potrà loro un maggiore controllo sulle strategie di prezzo, quindi più forza nel mercato ed un più facile rialzo delle tariffe, specialmente nelle regioni in cui c'è un'alta concentrazione di un particolare brand. È inoltre interessante notare come siano diversi i driver di scelta di una particolare struttura ricettiva. I principali fattori d'influenza infatti, sebbene possano variare a seconda della posizione ricoperta nell'impresa, sono il prezzo o il *budget* a disposizione, la destinazione e la *location* della struttura ricettiva, la catena alberghiera o il nome del brand e le *facilities* specifiche presenti per *meeting* ed eventi.

I mezzi di trasporto sono senz'altro un altro elemento cruciale nel turismo MICE, poiché la qualità e l'efficienza del servizio ad essi relativo può grandemente influire sulla percezione che i partecipanti hanno dell'intera esperienza di viaggio. Il costo dei trasporti inoltre influenza indubbiamente la destinazione scelta ed il numero di partecipanti ai differenti eventi che, ovviamente, sono più facili da far confluire nelle città metropolitane che presentano importanti centri nevralgici di trasporto come grandi aeroporti e stazioni. Nuovi collegamenti aerei con città minori possono quindi favorire lo sviluppo del settore MICE anche in luoghi che fino ad oggi non hanno potuto sfruttare appieno le opportunità date da questa tipologia di turismo, poiché difficilmente raggiungibili.

Come facilmente intuibile, un punto cruciale del settore turistico-congressuale è il *budget* stanziato dalle aziende dal quale dipendono i dettagli di ogni evento come la destinazione, il numero di partecipanti, gli hotel scelti e le attività da svolgere. Un accurato stanziamento del *budget* è di fondamentale importanza poiché permette un'attenta ed efficiente pianificazione dell'evento. L'organizzatore quindi diventa essenziale in quanto riesce, attraverso il proprio lavoro, ad allocare le risorse a disposizione nella maniera più efficiente possibile per poter soddisfare necessità e desideri dei clienti. I *budget* maggiori per persona sono solitamente stanziati nei viaggi *incentive* in quanto strumento di incentivo essenziale per sviluppare e mantenere la soddisfazione e la lealtà dei propri dipendenti.

Altro fattore chiave del turismo MICE, sebbene astratto, è il concetto di esperienza di viaggio riferito a quel qualcosa di speciale di cui i viaggiatori possono raccontare al loro ritorno. È oramai chiaro a tutti coloro che operano nel settore turistico, inclusi *Convention Bureaus* e *Destination Management Companies*, come la priorità assoluta sia quella di offrire ai consumatori non solo prodotti e servizi, ma “esperienze”, diventate una nuova fonte di valore. Nel settore MICE, questo concetto è ancor più amplificato, in quanto non sono solo i partecipanti che cercano esperienze indimenticabili, ma lo è anche l'impresa che organizza l'evento, in quanto quest'ultimo è un investimento ed un importante mezzo per comunicare la propria immagine e rafforzare la fedeltà di dipendenti e clienti. Esperienze arricchenti e motivanti stanno diventando più importanti per i consumatori di quanto lo siano la funzionalità delle strutture ricettive e delle *venue*. È per questo che compagnie aeree, hotel, ristoranti ed aziende sono alla continua ricerca di innovazione ed unicità.

La qualità è inoltre uno degli elementi chiave che determinano la competitività di una destinazione turistica ed è vitale per il successo della determinata destinazione nell'ambito del turismo congressuale. La qualità della destinazione deve essere considerata come il principale parametro per valutarne la performance nel lungo periodo ed è possibile da raggiungere solo attraverso lo sforzo di tutti gli *stakeholders*, attraverso attività connesse ed integrate tra loro e dirette a migliorare la soddisfazione dei consumatori. La gestione integrata della qualità non può ovviamente prescindere dagli “standard” di qualità concordati tra la domanda e l'offerta che riguardano ad esempio la formazione degli impiegati, l'*audit* di standard di servizio interni ed esterni, il processo di controllo dei fornitori, la gestione delle richieste dei clienti, il supporto ad eventi promozionali, la pianificazione delle riunioni, il momento dell'evento e la valutazione post evento.

Gli standard sono solitamente definiti dalle associazioni globali del turismo MICE in modo tale da creare uno sviluppo sostenibile e standard flessibili che si adattino alle caratteristiche specifiche dei diversi attori del settore e ai diversi ambiti di applicazione. I *Convention Bureau* invece, sono soliti coordinare l'implementazione della gestione integrata della qualità di una destinazione. La gestione della qualità è particolarmente importante in questo settore poiché i turisti congressuali, avendo maggiore esperienza in questo campo ed essendo in un contesto di business, esigono un livello di servizio più alto rispetto a quello richiesto dai turisti *leisure*.

È indubbio come il settore del turismo MICE abbia assunto negli anni un'importanza sempre maggiore sia nella stessa industria turistica che in generale nell'economia delle diverse destinazioni. È inoltre un'industria molto dinamica ed in continua trasformazione in cui emergono costantemente nuove tendenze al cui i diversi attori del settore devono prestare attenzione per poter rimanere competitivi.

Ad oggi ad esempio, si sta assistendo alla crescente volontà degli organizzatori di eventi di creare meeting ed esperienze uniche, particolari ed indimenticabili per i partecipanti. È quindi molto cresciuta la ricerca di location non tradizionali dove ambientare il proprio evento. Le location tradizionali, quindi, per rimanere competitive, cercano sempre più di sviluppare elementi innovativi e peculiari e di reinventarsi per poter costruire nuovi vantaggi competitivi. Gli hotel, ad esempio, per essere percepiti come unici, cercando di differenziarsi ad esempio attraverso un legame ad un brand, un design unico, particolari spazi esterni, ricerca della luce e materiali naturali, attraverso camere *high-tech*, o *partnership* con teatri e attrazioni locali. Ad oggi infatti per *meeting*, *convention*, *exhibition*, cene aziendali e presentazioni di prodotti, sono sempre più richieste *venue* uniche o atipiche come musei e gallerie d'arte, antiche fabbriche e vecchi spazi industriali riconvertiti, navi, mezzi di trasporto e stazioni in disuso, *venue* progettate da famosi architetti, set di film famosi o luoghi storici ed artistici. Se infatti in passato le location puntavano sull'offerta delle infrastrutture, oggi per essere attrattive per il turismo MICE, si concentrano più sui benefici offerti ed il capitale intellettuale. Le infrastrutture sono infatti diventate un requisito base affinché le location possano operare nel settore del turismo di business ed è necessario che il vantaggio competitivo di queste ultime sia qualcosa di nuovo e stimolante. Spesso inoltre per evitare di dover stanziare ulteriore *budget* ed aumentare i costi, le imprese tendono talvolta a preferire un soggiorno più breve, ma senza rinunciare ad attività e servizi di prima qualità.

Altra importante tendenza del settore è costituita dalla ricerca dell'autenticità, che ha comportato una fortissima crescita nella domanda di location tipiche della destinazione, che i partecipanti non potessero trovare nei loro paesi di origine. È infatti proprio quando gli ospiti entrano in contatto con realtà diverse, che si creano le esperienze di viaggio più belle e coinvolgenti, si stimola la creatività e si scoprono nuove attitudini ed abilità. Questa continua ricerca dell'autenticità ha fatto quindi sì che le imprese cerchino sempre più di far fare esperienze locali ai partecipanti e di farli vivere come i reali abitanti della destinazione, per sperimentare uno stile di vita differente anche solo per poco tempo.

Questa tendenza all'unico, autentico e locale nel settore MICE si riscontra inoltre anche nell'ambito "*food*" comportando una sempre crescente attenzione alla provenienza del cibo, alla sostenibilità, alla qualità degli ingredienti e alla veridicità delle ricette proposte ai partecipanti. Le diverse *venue* infatti puntano sempre più all'assunzione di chef qualificati per trasformare le pause caffè, pranzi e cene in vere e proprie esperienze gastronomiche, per migliorare la percezione complessiva dell'evento.

La tecnologia inoltre, è qualcosa che con il passare degli anni si è andata ad integrare inevitabilmente con il mondo degli eventi ed è normale che anche in futuro influenzerà e coinvolgerà il settore congressuale. Le nuove tendenze nel settore MICE infatti sono anche strettamente legate alle innovazioni tecnologiche. In primo luogo la tecnologia ha comportato una sempre maggiore disintermediazione riducendo il numero di contatti e professionisti necessari per poter organizzare un evento. Ad oggi infatti, ogni location, *venue*, fornitore o professionista ha una pagina web e degli account sui social media ed è facilmente rintracciabile da qualunque parte del mondo e quindi da qualsiasi azienda interessata. È però pur vero come i contatti diretti sul territorio servano come garanzia di qualità ed autenticità.

Le nuove tecnologie hanno inoltre incrementato la varietà e le possibilità di ogni singolo evento, massimizzando performance e soddisfazione dei clienti. In particolare hanno permesso ai partecipanti di convertirsi in co-creatori di contenuto, aprendo così il mondo del *crowdsourcing* per determinare nuovi temi e questioni d'interesse per un intero pubblico. Ad oggi si punta così ad una connettività sempre più continua ed indipendente dal luogo fisico in cui la persona si trova, per una partecipazione sempre più costante ed inclusiva. Nel settore delle riunioni ciò si tramuta in un continuo incontro e scambio di informazioni anche fuori dal luogo prettamente dedicato alla riunione, attraverso le reti sociali e professionali con cui è possibile tenere i contatti con i colleghi, confrontarsi, dare opinioni, condividere informazioni ed introdurre nuove tematiche di dibattito, per sostenere l'innovazione ed uno sviluppo integrato.

Tra le tendenze tecnologiche più innovative applicate al settore degli eventi è necessario ricordare la cosiddetta "*Touchable Tech*", ovvero i prodotti fisici associati ad innovazioni tecnologiche e le tecnologie relative all'intelligenza artificiale. Si è infatti cominciato a comprendere come i partecipanti ad un evento, che apprezzano l'immediatezza, la semplicità e l'intuitività nell'organizzazione potrebbero preferire, ad esempio, per ottenere indicazioni o registrare la propria partecipazione, un assistente virtuale come gli odierni Siri o Cortana e non dover districarsi tra le molteplici opzioni e piccole icone per poter sperimentare appieno tutti gli aspetti di un evento. Un assistente tecnologico può infatti aiutare nella ricerca di sale riunioni, sessioni con tematiche d'interesse per il partecipante, comunicare chi saranno gli altri partecipanti o prendere un appuntamento per un colloquio con uno di essi. Potrebbe infatti essere rivoluzionario per quest'industria avere informazioni targettizzate, rilevanti e sempre aggiornate. Nel settore degli eventi, inoltre, si individua una sempre maggiore ricerca di strumenti tecnologici che sostengano ed agevolino la co-creazione di contenuti, importante per la soddisfazione dei partecipanti e per la percezione di un evento nel suo complesso. Il ruolo del pianificatore di eventi quindi non è messo in discussione dal *crowdthinking*, ma

il suo compito rimane fondamentale e viene arricchito dalle informazioni provenienti dagli interessati e dai partecipanti e reso più semplice dalla relativa tecnologia.

È inoltre indubbio come i protagonisti di oggi e del futuro siano i dati, ed in particolare i dati in tempo reale. Si parla ormai infatti di *live technology* come elemento essenziale dei nuovi eventi, in quanto in grado di fornire un *feedback* in tempo reale, fare analisi e mettere in risalto opportunità non sfruttate. La maggior parte della tecnologia solitamente usata negli eventi infatti necessita di previa preparazione e grande impegno, ed è focalizzata sul prima e sul dopo dell'evento, mentre la *live tech* è legata al momento e permette di risolvere problemi nell'immediato e di sfruttare opportunità e situazioni che senza questo tipo di tecnologia sarebbero passate inosservate o sarebbero state comprese solo dopo il termine dell'evento stesso. Alcuni strumenti tecnologici possono ad esempio monitorare le reazioni delle persone in tempo reale, studiandone molteplici aspetti del comportamento come ad esempio l'atteggiamento del corpo, le espressioni o il tono di voce, o ancora analizzare la distribuzione dei partecipanti all'interno di una *venue*, potendo così comunicare in tempo reale quali aree sono le più affollate e visitate, quali meno, permettendo di intervenire tempestivamente per ridistribuire i partecipanti in maniera efficiente.

La cosiddetta "*Mixed Reality*", inoltre, sarà sicuramente il futuro degli eventi, creando una dimensione in cui le persone possano interagire e abbattere le barriere fisiche delle *venue*, creando nuove opportunità per i professionisti degli eventi. La realtà virtuale infatti offre una ricreazione digitale di situazioni di vita reale, mentre la realtà aumentata porta elementi virtuali all'interno del mondo reale, sovrapponendo gli elementi virtuali a quelli invece realmente presenti. Quest'ultima ha indubbiamente implicazioni maggiori nel settore degli eventi sia per gli organizzatori che per le *venue*. Per esempio questo tipo di tecnologia potrebbe essere usata durante una *site inspection* durante la quale, attraverso occhiali a realtà aumentata, potrebbero essere mostrate le diverse opzioni di allestimento di una sala, permettendo all'organizzatore dell'evento di muoversi liberamente nella location e vederla esattamente come fosse già reale intorno a sé.

Ad oggi inoltre, si parla sempre più di "Eventi ibridi", ovvero una combinazione tra un evento classico ed un evento virtuale. L'elemento caratterizzante degli eventi ibridi è quindi la possibilità di partecipare virtualmente ad un evento *live* vivendo la stessa esperienza dei partecipanti fisicamente presenti. L'obiettivo principale di questo tipo di eventi è aumentare il coinvolgimento e le capacità di *networking* dei partecipanti, sia di quelli in sala che di quelli in remoto.

Le App per Mobile sono poi diventate uno degli strumenti tecnologici più importanti per incrementare l'*engagement* dei partecipanti prima, durante e dopo l'evento al fine di stimolare la creatività degli organizzatori per trovare soluzioni nuove e fornire loro *insights* sulle reazioni ed emozioni dei partecipanti all'evento. È possibile inoltre, attraverso le App, ottenere dati concreti per misurare il successo o l'insuccesso di un evento, analizzare i *feedback* e far sì che i partecipanti restino "legati" all'evento anche dopo la sua fine, ricevendo *news*, aggiornamenti ed informazioni circa gli eventi successivi.

È infine indubbio come i social media siano diventati ormai uno strumento imprescindibile per *awareness* ed *engagement* per tutti gli attori del settore, dai fornitori, agli organizzatori di eventi, DMCs, CVBs ed aziende committenti. Tutti attraverso le reti sociali sono ormai più facilmente contattabili, riescono a comprendere meglio il *sentiment* di utenti e clienti e possono promuovere la propria attività o in generale il territorio di riferimento.

Com'è possibile comprendere, infatti, i prodotti finali del settore turistico MICE, che siano *meeting*, *incentive*, conferenze o *exhibition* sono il risultato di un complesso intreccio di relazioni, accordi e transazioni commerciali tra differenti figure che, con ruoli e finalità diverse, compongono la filiera congressuale. Dal lato della domanda ad esempio si possono identificare: associazioni di professionisti, associazioni scientifiche, aziende ed organizzazioni che si rivolgono all'organizzatore professionista di eventi, il quale a sua volta collabora con i Convention Bureau. Dal lato dell'offerta, invece, intervengono centri congressi e risorse turistiche e quindi il settore ricettivo, quello della ristorazione, agenzie di interpreti e traduttori, agenzie di intrattenimento, società di comunicazione, vettori di trasporto ed infine anche gli enti pubblici. È quindi un sistema complesso che comprende le industrie e i settori più diversi; da quello bancario e finanziario, a quello legale per i contratti tra le parti, da quelli artistici e linguistici a quelli più concreti e tangibili come i trasporti, l'alloggio, il supporto tecnico ed i servizi meramente organizzativi e di coordinamento. Ogni attore è un tassello fondamentale per l'ottima riuscita di un evento in quanto, con la sua professionalità ed esperienza, apporta un valore aggiunto unico.

È inoltre evidente come il turismo MICE supporti lo sviluppo di diversi settori, incentivando il lavoro di molte imprese e persone. Per ogni evento, un intero insieme di industrie si attiva e favorisce l'occupazione, porta risultati economici alle imprese, nonché agli organizzatori locali ed internazionali. Gli investimenti fatti dalle aziende, associazioni o organizzazioni che commissionano un evento poi, non solo attivano la filiera citata, con i relativi risultati, ma portano anche un ritorno sugli investimenti stessi effettuati dall'azienda, in termini di fidelizzazione e soddisfazione di clienti e dipendenti, ed in termini di immagine nel breve e lungo periodo.

Di importanza fondamentale nella filiera sono ovviamente i "professionisti" dell'organizzazione di eventi che però sono molteplici ed hanno caratteristiche e ruoli differenti, sebbene spesso si tenda a sovrapporli e a confondere le funzioni di ciascuno.

I *Convention Bureaus* (CVBs) sono la principale fonte di informazione per il territorio circa hotel, servizi, attrazioni, ristoranti ed attività. Sono organizzazioni senza scopo di lucro, principalmente fondate dal governo locale, la cui proprietà può essere pubblica, privata o mista. Lo scopo di queste istituzioni è quello di promuovere nel lungo termine lo sviluppo ed il marketing di una destinazione, focalizzandosi sulla vendita di convenzioni, marketing del turismo e servizi. I CVBs sono quindi responsabili della creazione dell'*awareness* nel pubblico circa la destinazione.

I termini “*Destination Management Organizations*” (DMOs) e “*Convention Bureaus*” (CVBs) sono quasi sinonimi ma se ogni CVB è anche una DMO, non tutte le DMOs sono anche CVBs, in quanto le DMOs hanno come target principale delle loro iniziative di promozione il segmento *business* e MICE. Le DMOs ed i CVBs hanno quindi diverse funzioni tra cui l’essere un *driver* economico che genera nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un’economia locale diversificata, l’essere un *community marketer* in grado di comunicare un’immagine unitaria della destinazione e di promuovere le attrazioni più significative, ad un mercato selezionato di potenziali visitatori, un *industry coordinator* capace di indirizzare lo sviluppo turistico locale attraverso strategie focalizzate, incoraggiando le relazioni sistemiche tra le imprese turistiche locali e agendo sulla redistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico, un *public representative* poiché intermediario tra gli interessi dell’industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica ed infine un *builder of community pride* attraverso azioni di supporto al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e per le popolazioni ospitanti.

Le *Destination Management Companies* invece, forniscono i loro servizi in cambio di un corrispettivo economico e sono delle imprese di servizi professionali che posseggono una profonda conoscenza locale, esperienza e risorse e sono specializzate nell’organizzazione di eventi, attività, tours, e nella gestione logistica di queste attività. Il valore aggiunto di una DMC è infatti proprio la sua conoscenza del territorio e la riduzione del rischio organizzativo. I “*Professional Conference Organizers*” o anche detti “*Professional Congress Organizers*” (PCOs), sono invece imprese specializzate nell’organizzazione e gestione di congressi, conferenze, seminari ed eventi simili. Mentre ad esempio una DMC locale conosce la destinazione al meglio con le sue tradizioni ed usanze, una PCO con esperienza sa come organizzare eventi in tutto il mondo e conosce attentamente il cliente, i suoi standard, le sue necessità e desideri ed è infatti solitamente sono il contatto che il cliente ha per comunicare richieste ed eventuali cambiamenti.

A livello globale i differenti professionisti del settore come PCOs e DMCs sono coordinati e rappresentati da diverse associazioni di categoria come: l’EFAPCO (*European Federation of the Association of Professional Congress Organizers*), la IAPCO (*International Association of Professional Congress Organizers*), l’ICCA (*International Congress and Convention Association*) o, per l’Italia, la *Federcongressi*. Gli scopi principali di questi enti sono infatti non solo riunire e rappresentare i professionisti del settore, ma anche mantenere gli standard di prodotti e servizi, rendere riconosciute a livello internazionale le professioni legate al settore e sostenerne uno sviluppo solido e continuativo.

È ormai chiaro come l’industria turistica MICE sia un’opportunità unica per i diversi paesi, regioni e città. È quindi un settore che si lega profondamente al territorio sia poiché il territorio con le sue caratteristiche e risorse è una base imprescindibile per lo sviluppo del settore turistico, sia poiché quest’ultimo riporta poi al territorio profitti ed ulteriori occasioni di investimento e crescita. Il legame tra il settore turistico MICE ed il territorio è quindi indissolubile e, essendo il mercato turistico sempre più complesso e globalizzato, risulta

necessario per i territori sviluppare efficaci strategie territoriali. La destinazione deve infatti differenziarsi dalle altre nella mente dei consumatori attraverso un'immagine positiva e valide strategie di marketing. L'immagine infatti che si crea nella mente dei viaggiatori non è altro che un insieme di informazioni provenienti da fonti differenti come dalla letteratura di viaggio, e quindi brochure, internet, libri e guide, da opinioni di altre persone, online ed offline, giornali, riviste, televisione o cinema.

Molte destinazioni per poter diventare attrattive per il turismo MICE, hanno quindi cercato di attuare un riposizionamento per poter ampliare i segmenti di mercato di riferimento, includendo quello del turismo MICE. Ciò comporta quindi un cambiamento dell'immagine percepita della destinazione da parte dei potenziali turisti congressuali e di coloro che sono coinvolti nel processo di scelta della destinazione per questo tipo di eventi. La scelta di una destinazione può essere ovviamente influenzata da molteplici differenti fattori sia interni, come l'immagine percepita, le motivazioni e l'atteggiamento, che esterni, come il tempo a disposizione ed i costi di ciascuna destinazione. È ormai chiaro che la scelta di una destinazione dipenda prevalentemente dall'immagine percepita e che quindi la costruzione e gestione dell'immagine sia fondamentale, attraverso una comunicazione adatta per tipologia e contenuti al pubblico di riferimento.

Per poter però analizzare in maniera standardizzata il rapporto tra turismo MICE e competitività territoriale è stato creato il “*Travel & Tourism Competitiveness Index*” (TTCI) con il fine di misurare alcuni fattori, identificati come fondamentali per la competitività turistica nei diversi paesi del mondo. Le tre macro aree interessate nell'analisi sono: la regolamentazione del settore, il contesto d'impresa e le infrastrutture, e le risorse umane, culturali e naturali. Attraverso, infatti, l'analisi di ogni pilastro dell'indice, le imprese e le autorità locali possono indirizzare i loro sforzi per sostenere la crescita del settore, per identificare gli ostacoli presenti allo sviluppo della competitività territoriale e per favorire il dialogo tra il settore pubblico e quello privato per ottenere un *enviroment* migliore in cui riuscire a sviluppare l'industria del viaggio e del turismo.

C'è infatti una forte correlazione tra le economie delle singole nazioni ed il turismo MICE, in particolare dal momento che questo settore promuove l'industria nazionale, sviluppa i canali di comunicazione e migliora la qualità della manodopera in diversi settori economici, come quello agricolo, petrolifero, quello delle comunicazioni, quello turistico, dell'istruzione e formazione ma anche quello sanitario e molti altri. Il turismo congressuale infatti è in grado di produrre risultati economici considerevoli creando molti posti di lavoro, tanto temporanei come permanenti, lungo la catena del valore del turismo MICE.

Quello dell'impiego però non è il solo beneficio diretto che questo tipo di turismo comporta. Ogni evento infatti rappresenta un introito monetario considerevole, considerando tutti i costi che gli ospiti devono sostenere, come ad esempio quelli per l'alloggio, il trasporto e tutti i servizi connessi.

La prospettiva di considerevoli profitti stimola poi gli investimenti in questo settore, sia a livello di infrastrutture come hotel, centri congressi e mezzi di trasporto, sia a livello di nuove imprese, come aziende di organizzazione di eventi, DMOs e fornitori dei servizi più diversi.

Da considerare poi, sono ovviamente i profitti per i proprietari di venue e location e quelli provenienti dalle sponsorizzazioni, dalle tasse di registrazione, dalla vendita degli spazi per le *exhibition*, dai diritti d'autore su marchi e produzioni audiovisuali, dalle clausole di penalità e dalla vendita di regali ed oggetti complementari.

Il settore del turismo MICE quindi genera non solo profitti nel breve periodo, ma stimola anche investimenti che potranno nel tempo ulteriori risultati economici, supportando quindi lo sviluppo ed il progresso generale di una destinazione.

È inoltre importante citare la spinta che questo settore porta a tutti i settori dei fornitori alimentari, tecnici, audiovisivi, creativi, artistici, dei trasporti, dell'alloggio, di consulenza e delle infrastrutture. Indirettamente inoltre si vengono a creare delle opportunità di investimento da parte di imprese esterne al settore nei luoghi in cui si svolgono eventi e convention. Grandi numeri di partecipanti infatti sono un pubblico perfetto per la promozione dei più diversi marchi ed imprese, che ad esempio cercano di investire in comunicazione nel paese e nel periodo dell'evento.

Per quanto detto, sono molti i paesi che associano le loro strategie turistiche generali con quelle di sviluppo del turismo di business. Il turismo MICE infatti rappresenta oltre il 15% del turismo mondiale totale. I turisti MICE inoltre hanno comunemente un maggiore potere di spesa ed una maggiore *willingness to pay* rispetto ai viaggiatori *leisure*. Il turismo MICE inoltre è fondamentale per generare profitti anche nei periodi considerati di bassa stagione ed i grandi eventi o le grandi convention arricchiscono anche il calendario di eventi ed attività di una particolare destinazione, contribuendo a creare l'immagine desiderata relativa al territorio.

Non è da tralasciare poi l'impatto culturale del *business tourism*, in quanto attraverso l'invito di esperti e professionisti ai diversi eventi, si contribuisce alla diffusione di cultura e di conoscenze scientifiche e tecniche, supportando l'innovazione e lo sviluppo dei più diversi settori. Si mantengono inoltre vive e si diffondono le tradizioni e le usanze del paese che i partecipanti, come sottolineato in precedenza, sono sempre più interessati a scoprire e raccontare. Si favorisce così uno scambio culturale e si promuove la diversità, la conoscenza e la tolleranza verso diversi sistemi politici, diverse religioni e istanze culturali.

Tra le conseguenze del turismo MICE per il territorio è utile considerare l'impatto dei media, derivante dall'interesse e dalla concentrazione dei media sulla destinazione prima, durante e dopo un grande evento e l'impatto fiscale derivante ad esempio dall'imposizione di tasse o *fee* sulle spese dei visitatori, come la tassa di soggiorno; sulle spese di business, come tasse sulle licenze, tasse di proprietà o di occupazione di suolo pubblico; sulle spese per biglietti dei trasporti, o di attrazioni turistiche.

Oltre però ad impatti fisicamente apprezzabili ed economicamente misurabili, ci sono anche delle conseguenze intangibili per la destinazione, come ad esempio quelle sociali. Tra le conseguenze sociali è infatti possibile individuare lo sviluppo della comunità, ad esempio attraverso nuove infrastrutture, nuove occasioni di formazione e nuove conoscenze portate da esperti o relatori arrivati per l'evento, che fungono

da tramite per la diffusione di nuove tecnologie, idee e valori. Altra conseguenza sociale è l'orgoglio civico che si sviluppa nella comunità per l'aver ospitato l'evento, così come tutte quelle conseguenze collaterali come lo sviluppo di associazioni, fondazioni, programmi educativi o borse di studio.

Per quanto riguarda invece l'impatto ambientale degli eventi sul territorio, solo di recente si è cominciato a prendere in considerazione la sostenibilità dell'evento e quindi si è sviluppata la tendenza all'organizzazione dei cosiddetti "*Green Meetings*".

Il turismo degli eventi non è ovviamente estraneo al tema dello sviluppo sostenibile in quanto comporta l'utilizzo, spesso su grande scala, di energia, trasporti e risorse naturali. La tendenza odierna a prendere sempre più in considerazione il tema della sostenibilità ambientale e sociale, ha portato anche nell'ambito degli eventi una maggiore consapevolezza in merito all'impatto che questi ultimi hanno sul territorio e sul suo sviluppo. La realizzazione di eventi "*green*", sostenibili ed in armonia con il territorio ha quindi in questi anni sempre più preso piede e risulta una caratteristica importantissima ed ormai praticamente imprescindibile per l'organizzazione.

Le aree di maggiore impatto nel settore degli eventi sono senz'altro l'energia, i trasporti, la gestione e smaltimento dei rifiuti, la loro riduzione ed il riciclo dei materiali e delle risorse. Rendere un evento "*green*" significa quindi ripensare l'evento stesso in un'ottica di protezione ambientale cercando un equilibrio tra vantaggi economici ed ambiente. Da non dimenticare sono poi le comunità locali che, come parti integranti del territorio, devono essere considerate e protette; sarebbe infatti necessario impostare una strategia di tipo "*win-win*" in cui lo sviluppo unisca turisti ed abitanti del luogo e, attraverso una strategia di cooperazione, supporti uno sviluppo integrato e sostenibile del territorio, che utilizzi ma al tempo stesso promuova i prodotti, la natura e le tradizioni locali.

I concetti quindi di turismo, territorio, competitività e sostenibilità si intrecciano in modo inevitabile. La competitività di una destinazione, infatti, dipende in particolare da due fattori: il capitale posseduto e la capacità di utilizzarlo, e cioè di trasformarlo in un'offerta di beni e servizi turistici. Il capitale turistico è quindi la somma di risorse diverse: naturali, culturali, intellettuali, infrastrutturali. Il capitale totale di una località è infatti composto dalla natura, dal clima, dall'arte, dalla storia, dalla tradizione, dalle comunità locali e dalla professionalità degli operatori.

Una destinazione quindi che non protegge l'ambiente, le tradizioni locali, la qualità del lavoro, distrugge proprio quelle risorse che generano benessere. Lo sviluppo quindi per essere durevole deve preservare e accrescere il capitale del territorio. È quindi chiaro come sostenibilità e competitività siano collegate. Una destinazione che protegge l'ambiente, migliora la qualità di vita dei residenti, tutela le identità locali, riduce lo spreco di risorse energetiche, non solo è più sostenibile nel futuro, ma anche più competitiva nel presente. La sostenibilità è quindi un *driver* di competitività ed i turisti, sempre di più, sceglieranno e premieranno

destinazioni sostenibili. La competitività sostenibile, durevole, è quindi la capacità di generare un elevato o crescente benessere per residenti e turisti salvaguardando il valore della destinazione.

In particolare i risultati del “*Global Destination Sustainability Index*” (GDS) relativi all’anno 2016 hanno visto una classifica delle destinazioni più sostenibili guidata dai paesi del nord Europa, con la città svedese di Göteborg al primo posto, Copenaghen al secondo e Reikiavik al terzo. Le prime città non appartenenti all’Europa del nord sono la giapponese Sapporo e l’australiana Sydney, mentre l’unica città Americana è Houston.

Il turismo MICE è infatti un settore diffuso in tutto il mondo in quanto tutti i diversi paesi sono coinvolti nel doppio ruolo di nazioni ospitanti e di nazioni di provenienza di partecipanti e delegati. Bisogna però riconoscere come il turismo MICE sia un settore diversamente sviluppato nei vari paesi, in ognuno dei quali ha un diverso livello di importanza e un diverso impatto socio economico.

A livello Europeo questo tipo di turismo è molto sviluppato ed occupa una posizione fondamentale per l’industria turistica della regione. Le grandi città come Londra, Barcellona, Amsterdam, Parigi e Berlino sono le destinazioni con più meeting e congressi organizzati mentre, a livello turistico complessivo, è Londra è la prima città della regione sia per il turismo MICE che per quello business e *leisure*, seguono poi, Parigi, Barcellona ed Amsterdam, mentre in forte ascesa si trova Berlino.

Un’altra area di grande rilevanza per il mercato del Turismo MICE è senza dubbio il nord America che costituisce una regione chiave sia dal punto di vista di destinazione ospitante sia come area di provenienza dei partecipanti. La regione è molto cresciuta negli ultimi anni e si prevede che continuerà a crescere in futuro ed al momento è la città di Orlando quella in cui si concentra il maggior numero di attività legate al turismo MICE, seguita da Chicago, Las Vegas, Atlanta, San Diego, New York, Washington, Dallas, Nashville e New Orleans.

Per quanto invece riguarda la regione del centro e del sud America, è importante sottolineare come alcuni grandi eventi tenutisi nella regione hanno sostenuto la crescita economica ma a volte, come nel caso delle olimpiadi tenutesi a Rio de Janeiro nel 2016, non hanno portato poi i grandi risultati che da essi ci si aspettava, rallentando così anche la crescita di meeting ed eventi e quindi il traffico di viaggiatori business nella regione. L’America Latina è però una meta sempre più richiesta dagli organizzatori di *meeting* ed eventi di tutto il mondo e ciò lascia ben sperare per il futuro del turismo MICE nella regione. Le città rimangono anche in questo caso le location più scelte con Rio de Janeiro che domina la classifica, seguita a Cancún e Panama City.

È però necessario sottolineare come nella regione del centro e sud America non ci sia una forte tradizione del settore dell’organizzazione di eventi e come molte aziende fino ad oggi non hanno mai avuto al loro interno delle direttive e *policies* aziendali di settore, delegando così l’organizzazione a soggetti terzi. È solo

negli ultimi anni che si sta sempre più diffondendo invece la tendenza ad avere *policies* dettagliate ed un management degli eventi sempre più strategico.

L'Asia e l'area pacifica, poi, sono sicuramente centrali per il settore del turismo congressuale odierno, in quanto in forte crescita. Si registra infatti un incremento degli eventi organizzati ed un aumento delle infrastrutture ad essi dedicate in particolare in paesi che cominciano solo oggi ad affacciarsi al mondo del turismo MICE come il Myanmar, il Vietnam e l'Indonesia, ampliando così lentamente la varietà delle possibili destinazioni ed esperienze che i professionisti del settore possono offrire ai partecipanti

Le città che ad oggi sono le più attive della regione in termini di turismo MICE sono Singapore, Sydney, Kuala Lumpur, Bangkok, Hong Kong, Shanghai, Melbourne, Tokyo, Pechino e Seoul.

Il Medio Oriente è poi un'altra regione in cui il turismo MICE è stato di recente ed è oggi in forte crescita. In particolare sono gli Emirati Arabi ad essere leader nel settore per la regione, in particolare attraverso grandi investimenti, in linea con le numerose iniziative messe in atto dagli organi governativi per cercare di attirare nella destinazione eventi di grandi dimensioni e notevole calibro. Una grande vittoria su questo fronte è stata quella di Dubai che nel 2020 ospiterà l'Expo e che porterà a sua volta numerose opportunità per favorire una crescita esponenziale del settore MICE.

Per quanto riguarda invece il settore MICE in continente Africano, sebbene esso parta da una situazione di svantaggio e di minor sviluppo rispetto ad altre aree del mondo, è ad oggi un settore che sta sperimentando una crescita per cercare di arrivare alla pari di altre regioni e paesi.

È estremamente importante infatti ricordare gli sforzi e le iniziative poste in essere per cercare di promuovere il turismo interno al continente, in cui manca la cultura del turismo da parte della popolazione. Il segmento del turismo MICE è quindi per questo continente una nuova frontiera ma molti paesi africani cominciano a puntare su questo tipo di turismo per il futuro, attraverso la costruzione di nuove infrastrutture nelle grandi città come Città del Capo, Johannesburg e Nairobi.

A livello globale comunque si registra un aumento del numero di meeting di piccole dimensioni così come un recente interesse verso le località minori e poco conosciute. Nonostante però questa tendenza, che costituisce un'occasione unica per i piccoli centri e le zone meno conosciute, le grandi città continuano per ora ad essere quelle in cui si concentra il maggior numero di attività legate al turismo MICE, in quanto, sebbene più care, più facilmente raggiungibili dai visitatori per i frequenti collegamenti aerei. Si nota poi, una sempre maggiore attenzione alla qualità delle iniziative organizzate che, sebbene si siano ultimamente ridotte in quantità, si caratterizzano per prodotti e servizi offerti di altissimo livello, stimolando non solo una spesa maggiore, ma anche un commercio di qualità che si tramuta in una soddisfazione maggiore dei partecipanti.

Come nel resto del mondo, anche in Italia il settore del turismo MICE rappresenta una parte essenziale dell'industria turistica. L'Italia è infatti considerata tra le migliori destinazioni del mondo per il turismo

congressuale, in particolare grazie ai tanti fattori attrattivi del paese ed alle location esclusive come palazzi nobiliari, castelli e dimore storiche presenti sul territorio. In Italia nel 2016 sono stati complessivamente realizzati quasi quarantamila eventi per un totale di circa trenta milioni di partecipanti, in forte crescita rispetto all'anno 2015.

La maggior parte degli eventi inoltre ha avuto mediamente tra i venticinque ed i cento partecipanti per una durata media di un giorno e mezzo. In merito invece alla provenienza geografica dei partecipanti circa la metà degli eventi ha avuto natura locale con partecipanti provenienti dalla stessa regione della sede congressuale. Solo circa il 10% degli eventi che hanno avuto luogo sono stati di natura internazionale con partecipanti provenienti dall'estero.

Volendo invece analizzare l'attività congressuale dal punto di vista geografico, è possibile notare come più della metà degli eventi nel 2016 si sia svolto al nord. Nonostante il prevalere delle regioni del nord, si è però notata una crescita degli eventi organizzati nel sud e nelle isole. Queste differenze a livello geografico, sono in parte spiegate dalla ripartizione estremamente frammentaria delle sedi per eventi sul territorio Italiano, concentrate per lo più nelle grandi città metropolitane. Tra le sedi per eventi di diverso tipo, spiccano in particolare: gli alberghi congressuali, i centri congressi, le sedi fieristico-congressuali, le dimore storiche ed altre sedi come sedi istituzionali, spazi non convenzionali, arene e centri sportivi, teatri, cinema ed auditori.

Tra le destinazioni preferite dai turisti MICE provenienti dall'estero ci sono sicuramente le mete Italiane più classiche, come le città d'arte di Roma, Milano e Firenze, ma altre destinazioni come le colline toscane, la Sicilia e la Sardegna stanno diventando località sempre più richieste, nonostante siano tradizionalmente considerate destinazioni tipiche del turismo *leisure*. Gli ospiti e gli organizzatori di meeting, infatti, sono sempre più attratti da location inusuali e, sebbene le grandi città d'arte continuino ad essere le più richieste, destinazioni famose per il loro paesaggio naturale e le loro tradizioni stanno progressivamente emergendo. Scegliere l'Italia infatti significa poter celebrare un evento in un ambiente unico che riesce a coniugare un patrimonio artistico-culturale ineguagliabile a scenari naturali senza pari.

L'Italia infatti dispone di *venue* uniche che costituiscono di per sé location spettacolari che per la loro unicità, non necessitano di grandi sforzi da parte delle DMCs nella fase di progettazione, garantendo però un ottimo risultato. Grazie a questo immenso patrimonio naturale, storico ed artistico i professionisti del settore possono facilmente organizzare innumerevoli attività collaterali a meeting e congressi, non solo legate all'arte ed alla natura, ma anche alla cucina mediterranea ed al Made in Italy. È infatti doveroso sottolineare come la maggior parte delle richieste che le imprese estere sono solite fare alle DMCs italiane per eventi sul territorio riguardano quegli aspetti dell'Italia globalmente conosciuti, spesso stereotipati, e trasmessi al grande pubblico tramite il cinema, i libri e ad oggi internet, come l'arte, la cucina, la moda e le bellezze paesaggistiche.

Questa tendenza influenza ovviamente anche le destinazioni che sono solitamente richieste dai gruppi esteri che si concentrano in particolare sulle grandi e famose città d'arte celebri a livello internazionale, come Roma, Firenze e Venezia, Milano. La diffusa richiesta per ciò che è vero ed autentico, si pone così spesso in contrasto con poi ciò che rende davvero soddisfatti i clienti, ovvero un'“esperienza italiana” che gli consenta di vivere l'Italia come hanno sempre immaginato: con la sua arte, la sua cucina, i suoi paesaggi unici, le tradizioni antiche e la sua storia. Come detto Milano, Roma, Firenze e Venezia sono le destinazioni più importanti per l'Italia in merito al turismo MICE, in particolar modo per le strutture congressuali presenti, per l'essere facilmente raggiungibili dall'estero e dal resto del territorio italiano e per lo straordinario patrimonio storico, artistico e culturale.

In particolar modo Milano è la prima città italiana del settore ed ha beneficiato della spinta propulsiva dell'EXPO 2015. Anche le moltissime *venue* insolite ed alternative presenti in città hanno richiamato moltissimi professionisti del settore che hanno scelto di ambientare i loro eventi ad esempio nei numerosi loft presenti in città, spesso ricavati da radicali ristrutturazioni di vecchi spazi industriali, oggi anche showroom e studi fotografici.

Roma invece, sebbene non presenti la quantità e la qualità delle strutture congressuali che invece si possono ritrovare nelle altre capitali europee e sebbene non abbia mai avuto una programmazione e gestione strategica del turismo MICE, rimane tra le destinazioni più richieste. Fa inoltre ben sperare in un nuovo rilancio della città nel settore MICE il nuovo Convention Bureau ufficiale di Roma e del Lazio, fondato nel giugno 2017.

È invece Firenze è la migliore città italiana in merito alla pianificazione strategica del Convention Bureau che ha permesso alla città ed all'intera regione Toscana con i suoi bellissimi borghi di Siena, San Gimignano, Volterra o Pienza di competere con le altre destinazioni italiane ed europee. Sono infatti sempre più le società, le aziende e le associazioni che ogni anno scelgono la Toscana come destinazione per i propri eventi.

Sempre più richieste però cominciano a provenire dall'estero per nuove interessanti mete all'interno del territorio italiano, come ad esempio la Puglia e la Sicilia e la Sardegna. La crescente popolarità di queste destinazioni è in particolare dovuta alle caratteristiche storico, artistiche, naturalistiche e culinarie delle regioni che, grazie un congiunto lavoro delle istituzioni come il Convention Bureau Siciliano, l'agenzia Pugliapromozione ed il Sardinia MICE network stanno rendendo queste destinazioni popolari nel settore, portando nuove prospettive di lavoro, crescita e sviluppo per il futuro.