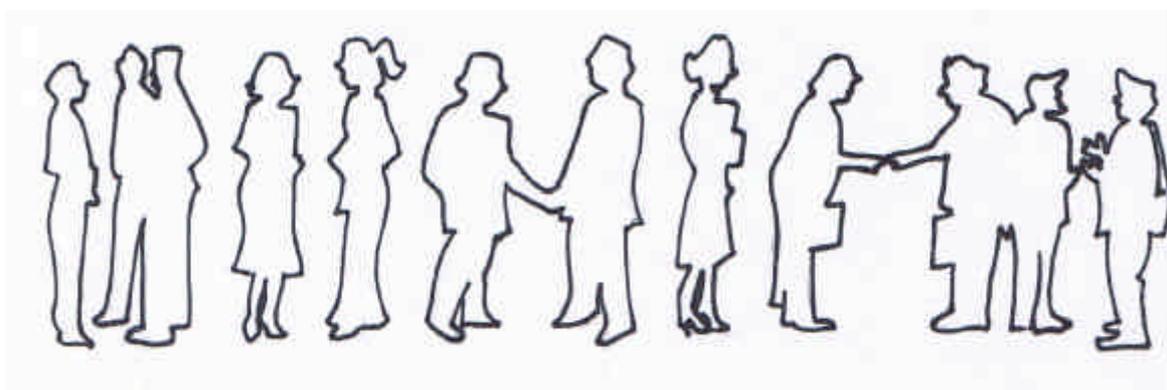




UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PALERMO

FACOLTA' DI ECONOMIA E GESTIONE DEI SERVIZI TURISTICI

Strutture organizzative e risorse umane nel turismo congressuale



Tesi di laurea di:

Luna Cusimano

Relatore:

Ch.mo Prof. Guglielmo Faldetta

ANNO ACCADEMICO 2008 - 2009

Indice

Introduzione

Capitolo 1. Il turismo congressuale: le sue origini e i suoi prodotti

1.1 L'importanza del turismo e del segmento congressuale

1.2 Cenni storici e definizioni del turismo congressuale

1.3 Considerazioni sull'aspetto quantitativo del mercato congressuale

1.4 Classificazione dei prodotti congressuali

1.5 Il congresso come prodotto globale e complesso

1.6 Gli attori del congresso

Capitolo 2. Le strutture congressuali e i loro limiti

2.1 Principi dell'organizzazione aziendale validi nel settore congressuale

2.1.1 Le organizzazioni congressuali semplici

2.1.2 Le forme gerarchico-funzionali

2.1.3 Le forme divisionali

2.2 La filiera congressuale

2.3 Dalla filiera congressuale al network

2.4 I club di prodotto congressuali. Come operano i Convention Bureau

Capitolo 3. Le risorse umane nel settore turistico congressuale

3.1 Risorse umane e vantaggio competitivo

3.2 Le persone e la loro prestazione

3.3 Le risorse umane nel settore congressuale

3.4 Gestione e programmazione del personale congressuale

3.5 Mansioni e caratteristiche delle professioni nell'impresa
congressuale

3.6 Possibilità di carriera all'interno dell'impresa congressuale

Capitolo 4. Ricerca empirica sulle strutture alberghiere

palermitane che ospitano eventi aggregativi

4.1 Obiettivi della ricerca

4.2 Metodologia e campione della ricerca

4.3 Risultati della ricerca

4.4 Considerazioni finali

Conclusione

Appendice al capitolo 4. Scheda di informazioni alberghiere e congressuali. Questionario - interviste dirette

Bibliografia

Introduzione

Generalmente quando si parla di turismo, l'oggetto della conversazione è il prodotto turistico già consumato in una esperienza passata; il ricordo di una vacanza, infatti, rievoca tutte le sensazioni che hanno accompagnato quel tempo trascorso facendo turismo.

Parlare di turismo alludendo esclusivamente alle vacanze è talmente limitativo da tagliar fuori tutto ciò che il turismo rappresenta in termini economici. Il turismo, in realtà, racchiude in se tutto il percorso organizzativo delle vacanze, dei viaggi, degli eventi aggregativi e di qualsiasi altro spostamento dal proprio luogo di residenza.

Oltre alle tanto desiderate forme di *loisure*, il turismo comprende numerose altre forme che tutte insieme contribuiscono e incidono sull'economia di un paese.

La tassonomia del turismo comprende tanti ambiti e questi vengono classificati con diversi parametri quali: la motivazione, la durata, variabili socio-economiche, tipo di alloggio, ecc. Il lavoro che verrà esposto interessa l'area del turismo che nella "classificazione secondo motivazione" si colloca fra i viaggi per motivi professionali, si parlerà del turismo congressuale, un'area che seppur giovane è già fra le più affermate e redditizie.

Un'analisi storica del settore finalizzata a far emergere una dettagliata evoluzione del turismo congressuale nell'ultimo ventennio, è forse impossibile e, non per mancanza di volontà ma a causa della difficoltà di reperimento dei dati statistici specifici, l'ISTAT, si limita a fornire rilevazioni statistiche su arrivi, pernottamenti, partenze, spese, ecc., sul turismo in generale. Scorporare ed elaborare i numeri relativi al solo ambito congressuale è quindi un'ardua impresa.

Altra difficoltà è data dalla individuazione di una corretta filiera di produzione di un evento aggregativo poiché spesso, si seguono iter non lineari, condizionati dalle necessità di fare sempre una programmazione *ad hoc* per ogni evento.

Il lavoro è suddiviso in quattro parti, le prime tre sono compilative mentre l'ultimo capitolo ha natura sperimentale.

Nel primo capitolo viene introdotto il turismo congressuale per far comprendere la sua rilevanza come forma di turismo a se stante: vengono dati riferimenti storici e definizioni; vengono fornite informazioni generali sull'aspetto quantitativo del mercato congressuale; sono inoltre esposte diverse classificazioni dei prodotti congressuali; viene presentato il prodotto congressuale nella sua complessità e globalità e infine vengono presentati gli attori del congresso.

Nel secondo capitolo si affrontano i problemi relativi alla struttura organizzativa. Ci si ricollega ad alcuni principi dell'organizzazione aziendale per descrivere le diverse forme organizzative: la forma semplice; la forma gerarchico-funzionale e la forma divisionale. Poi si analizza la filiera congressuale per mostrare il superamento di alcuni limiti attraverso due possibili strutture di "network": una rete incentrata sui Professional Congress Organizer e una rete incentrata sui Convention Bureau.

Nel terzo capitolo si parla di risorse umane: risorse umane in relazione al vantaggio competitivo; le persone e la loro prestazione; come viene gestito e programmato il personale congressuale con riferimento ai canali di reclutamento; le mansioni e le caratteristiche delle professioni nelle aziende congressuali. Il capitolo si conclude con alcune considerazioni sulle possibilità di carriera all'interno dell'impresa congressuale.

Nel quarto e ultimo capitolo vengono esposti i risultati di una ricerca empirica. Tale ricerca è stata effettuata attraverso un questionario sugli eventi aggregativi dell'anno 2009. Il questionario è stato proposto a tutti i grandi alberghi palermitani che ospitano tali eventi. Sono stati selezionati solo strutture alberghiere poiché queste sono gli unici "contenitori" di eventi aggregativi presenti nella città di Palermo. Lo scopo principale della ricerca è quello di far emergere il livello qualitativo dell'offerta degli alberghi palermitani rispetto alla media italiana nella gestione di eventi e, quindi, fornire un momento di riflessione per stimolare nuove soluzioni che possano migliorare il nostro settore del turismo congressuale.

Capitolo 1

Il turismo congressuale: le sue origini e i suoi prodotti

1.1 L'importanza del turismo e del segmento congressuale

Definire il turismo e cosa si intende con tale termine non è un'impresa semplice, sembra che nessuna definizione riesca a cogliere in toto la complessità che lo riguarda.

Il turismo è un settore fortemente interdipendente dagli altri settori dell'economia e pertanto risulta un ramo produttivo trasversale che influenza molte delle attività economiche di un paese.

Gavino Maresu¹ definisce il turismo come "un fenomeno plurimo, determinato dallo spostamento delle persone dal luogo della propria residenza abituale verso un altro luogo, per un periodo di almeno 24 ore, per differenti motivazioni, e dall'uso di infrastrutture, strutture e servizi di varia natura e tipologia atti a soddisfare sia i bisogni della moderna vita associata, sia la necessità di fruire e godere dei diversi beni e delle risorse di un dato territorio e di un dato ambiente che di conseguenza vengono modificati".

E' importante però fare un passo indietro fino al 1963, anno in cui a Roma si è svolta la Conferenza Mondiale sul turismo. Nell'ambito di detta conferenza, furono distinti ai fini statistici i turisti dagli escursionisti, considerando i primi, come tutti coloro che si recano in un Paese straniero per almeno ventiquattro ore, mentre i secondi, come tutti coloro che permangono meno di ventiquattro ore nel paese visitato. Il campo che noi andremo a indagare è il turismo congressuale e poiché, come vedremo, le manifestazioni congressuali hanno durata media di tre o quattro giorni, i congressisti rientrano, secondo le direttive della conferenza, nella categoria dei turisti.

¹ Maresu G., "I sistema dei congressi e degli eventi aggregativi: economia, legislazione, turismo, mercato, marketing, tecnica", Ulrico Hoepli Editore, Milano, 2002.

Tale distinzione è essenziale perché il turismo e l'escursionismo comportano ricadute economiche diverse: il VAT² è fortemente influenzato dal pernottamento e quindi il contributo dell'escursionismo può essere considerato marginale rispetto a quello del turismo. Il segmento congressuale, di conseguenza, sia per la sua natura di turismo, sia per le caratteristiche intrinseche del fruitore di tale tipologia di turismo, ha il VAT più elevato fra i differenti segmenti turistici.

Queste prime definizioni di turismo ci permettono di comprendere come il PIL di una nazione possa essere fortemente influenzato dal turismo. Secondo il Rapporto annuale 2006 del Ministero per lo Sviluppo Economico, sul trend del turismo italiano nel periodo 2000-2005, il contributo del turismo all'economia nazionale è dato dalla spesa turistica totale che, nel 2005, ha attivato un valore aggiunto pari a 45 miliardi di euro, che corrisponde al 7-8% del PIL nazionale. Anche se le indagini ISTAT presentano un limite obiettivo riguardo all'articolazione delle diverse tipologie di turismo, si stima che il 26% di tale quota proviene dal turismo congressuale. Nonostante l'andamento altalenante di tale percentuale negli ultimi anni, in un'ottica di medio/lungo periodo vi è stata comunque una crescita.

Nonostante l'aumento sopra citato, l'Italia è un paese in difficoltà dal punto di vista turistico: la quota di mercato si erode di anno in anno, e mentre negli anni '80 l'Italia era in vetta alle classifiche dei paesi maggiormente visitati, adesso si trova solamente al quinto posto essendosi mossa in ritardo nei confronti dei paesi emergenti europei. La Spagna e la Grecia sono le più dirette e minacciose concorrenti poiché godono di condizioni naturalistiche e climatiche molto simili alle nostre e sono state più abili nell'adoperarsi a sviluppare al meglio questo canale di ricchezza.

² L'acronimo VAT sta per Valore Aggiunto Turistico, un valore aggregato che permette di apprezzare la crescita del sistema economico in termini di nuovi beni e servizi messi a disposizione della comunità per impieghi finali. E' dato dal risultato della differenza della produzione di beni e servizi conseguita alle singole branche produttive e il valore dei beni e dei servizi intermedi consumati dalle stesse.

1.2 Cenni storici e definizioni del turismo congressuale

Da sempre gli uomini si sono riuniti per discutere e per confrontarsi, per questo motivo le origini del turismo congressuale sono molteplici e non esiste una data esatta per la sua nascita come d'altronde non esiste una data esatta per la nascita del turismo.

Partiamo dall'analisi della parola "congresso": deriva dal latino *congressus*, participio passato del verbo *congređior*³, che significa camminare insieme, incontrarsi. Ciò ci riporta all'essenza di qualsiasi momento aggregativo perché per potersi incontrare, è necessario recarsi tutti insieme in un determinato luogo e dar vita all'evento.

Gavino Maresu, partendo dall'etimologia della parola congresso, vede nei pellegrinaggi ai santuari, negli spettacoli teatrali o sportivi del mondo antico, le prime forme di aggregazione ma comunque non spiega l'origine del turismo congressuale.

L'ipotesi di Fighiera⁴ è che tale genesi è da far risalire all'*agorà* da intendersi nel doppio significato di assemblea popolare e di luogo di incontro e riunione. L'*agorà*, nella Grecia antica, infatti, era la piazza in cui si riuniva l'assemblea di tutti i cittadini, di seguito divenne centro della *polis* dal punto di vista sia economico-commerciale, in quanto sede del mercato, che religioso, poiché vi si trovavano i luoghi di culto della città. Inoltre bisogna ricordare che l'*agorà*, nella mentalità greca, rappresentava anche la manifestazione e l'esecuzione della democrazia.

Volendo individuare una data, troviamo che alcuni studiosi fanno risalire il primo congresso al 1681, anno in cui si tenne a Roma un congresso medico che durò ben quindici mesi.

Altri ritengono che il "Congresso dei dotti"⁵, che riunì a Pisa nel 1839 circa quattrocento persone, fu il primo congresso degli scienziati italiani.

I più invece fissano la data della nascita dei congressi moderni al "Congresso di

³ Castiglione-Mariotti, "IL", Vocabolario della lingua latina, Loescher, ed. 2003.

⁴ Fighiera G. C., "I Congressi: prodotto e mercato", F. Angeli, Milano, 1990.

⁵ Dalla Villa M.C., "Il congresso: dalla progettazione all'organizzazione", Etas s.r.l., Milano, 1997.

Vienna" del 1815: esso si può definire come il primo esempio di conferenza internazionale. Il Congresso di Vienna, per il nostro punto di vista, è particolarmente importante soprattutto perché per la prima volta un convegno fu organizzato con un criterio che, oltre alle attività principali, prevedeva anche lo svago, l'animazione, quindi un aspetto turistico, con visite ed escursioni e dell'accoglienza in tutti i sensi⁶.

Il turismo congressuale dunque è una forma di turismo organizzato. Il padre del turismo organizzato è senza dubbio Thomas Cook che nel 1841, sfruttando le nuove possibilità offerte dal treno, organizzò un viaggio in treno speciale per la tratta Leicester-Loughborough; al costo di uno scellino trasportò 570 persone che si recavano alla riunione della Società della Temperanza. Il successo fu tale da spingere Cook a organizzare pacchetti turistici sempre più articolati, dando inizio all'industria turistica modernamente intesa.

Non abbiamo trovato una data definitiva, ma possiamo costatare che il turismo congressuale nasce dal bisogno ancestrale dell'uomo di comunicare, di scambiare opinioni e conoscenze⁷.

Per non cadere nell'errore di assimilare il turismo congressuale al turismo d'affari è necessario distinguere i soggetti dei due turismi: il primo riguarda gli organizzatori, i promotori dei congressi i quali vincolano i partecipanti ad una *location* da essi scelta ed alle attività per essi predisposte. Il turismo d'affari, invece, riguarda i viaggiatori individuali che scelgono il viaggio secondo proprie date e propri bisogni, usufruendo di servizi presenti in una stessa destinazione che loro stessi hanno scelto per poter concludere nuovi affari.

La differenza fra turismo d'affari e turismo congressuale risulta evidente soprattutto se si osserva il marketing adoperato da questi due segmenti: nel primo caso il *target* è costituito dal singolo cliente o dall'impresa per conto della quale egli viaggia, nel secondo caso invece è costituito solo dagli organizzatori e promotori di congressi.

⁶ Maresu G., "Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi", Hoepli, Milano, 2002.

⁷ Berrino A., "Storia del turismo", annuale 2004, Franco Angeli, Milano, 2005.

1.3 Considerazioni sull'aspetto quantitativo del mercato congressuale

Gli studi esistenti, le indagini condotte e le conseguenti statistiche sui fenomeni turistici-congressuali, non si fondano su nozioni, definizioni e classificazioni universalmente accettate, ma hanno la caratteristica di essere molto frammentate, e spesso anche improvvisate. Inoltre, il loro limite è che sono statistiche che non hanno carattere ripetitivo ma sporadico, e ciò incide sulla loro attendibilità. Le osservazioni dunque non delineano stati permanenti, ma descrivono situazioni contingenti.

Per le riunioni internazionali, le principali fonti attendibili d'informazione sono l'Uai⁸ di Bruxelles e l'ICCA⁹ di Amsterdam.

Per le riunioni nazionali, invece, è stato istituito un Osservatorio Congressuale italiano presso l'Università Statale di Bologna.

Le principali discordanze fra le statistiche esistenti riguardano:

1- la problematica terminologica: a volte, si confonde il termine "riunione" con quello di "avvenimento". Spesso nelle tabelle statistiche sono conteggiate fiere, saloni ed esposizioni;

2- la territorialità: il numero dei Paesi per definire una riunione internazionale non è chiaramente definito;

⁸ L'Uai (Union des Associations Internationales), fu creata nel 1907 sotto la denominazione di "Bureau central des organisations internationales" e fu registrata con decreto reale nel 1920. Nel 1951 ricevette statutariamente il carattere di istituto. L'Uai è un centro di ricerche e di informazioni sui problemi giuridici, amministrativi e tecnici comuni alle organizzazioni internazionali non governative. L'associazione promuove lo sviluppo della cooperazione internazionale, pubblica l'Annuario delle Organizzazioni Internazionali e l'annuario dei congressi. Nel 1982, l'Uai ha partecipato alla creazione, a Bruxelles, della Casa delle Associazioni Internazionali che ospita diverse organizzazioni con sede in Belgio e offre loro una gamma di servizi comuni. I membri dell'Uai sono: membri attivi (limitati a 250), che sono persone scelte in funzione del loro valore e delle attività nelle organizzazioni, membri associati e membri corrispondenti. Solo i membri attivi formano l'assemblea generale.

⁹ L'ICCA (International Congress and Convention Association) nata nel 1964, intende coordinare specialisti in tutti i campi delle prestazioni di servizi a riunioni e esposizioni. L'ICCA offre ai promotori di congressi la collaborazione dei suoi esperti. Realizza numerosi programmi di informazione, formazione e collaborazione con altre organizzazioni internazionali attive nel campo dei congressi. Inoltre, nel settore della formazione professionale, l'ICCA ha creato un programma di insegnamento sull'organizzazione dei congressi. Circa 200 quadri provenienti da più di trenta Paesi diversi hanno partecipato a questi corsi di formazione, il primo dei quali si è tenuto all'università di Yale (Stati Uniti), nel 1978. Grazie ad indagini sistemiche sulle riunioni internazionali, l'ICCA compila e distribuisce ai membri, due volte all'anno, un calendario di circa 2000 avvenimenti congressuali. I membri sono più di 400 e appartengono a 65 Paesi differenti.

3 -il numero dei congressisti: spesso non è fatta distinzione fra i congressisti, partecipanti effettivi, e persone che li accompagnano;

4- la durata: non è stato definito il tempo minimo per includere una riunione nelle statistiche;

5- la spesa: il problema sta nel definire le componenti di spesa dei congressisti. Se oltre alle spese di soggiorno e trasporto sono da considerarsi anche quelle relative alle quote di iscrizione o no.

Il turismo congressuale, come del resto anche le altre forme di turismo, produce ricchezza sia in maniera diretta sia indiretta proprio perché le voci di spesa da attribuire a questo ramo sono molteplici: trasporto urbano, ristorazione, shopping, attività ricreative, edicole, tabacchi, ecc.

Da tutto ciò, emerge l'importanza e la necessità di armonizzare le definizioni, le nozioni e le classificazioni statistiche.

Dato che in questa sede l'intenzione è di concentrarsi sui rapporti umani e sui legami lungo la filiera del prodotto turistico congressuale, non verrà approfondita la componente quantitativa, si daranno solo dei dati di ordine generale per dare un'idea complessiva della domanda e dell'offerta nel settore congressuale in Italia.

Il settore congressuale a livello internazionale è in fermento già da parecchi anni e in Italia se ne ha solo qualche riflesso. Questo perché l'Italia è sempre meno competitiva sul mercato globale dell'ospitalità, la sua quota di mercato si va sempre più assottigliando e manca una solida istituzione in grado di dare un'efficace posizionamento d'immagine sui nuovi segmenti della domanda.

L'OMT¹⁰ sostiene che la domanda di ospitalità congressuale sta crescendo a tassi sostenuti, ma è seguita da un'offerta sempre più ampia e qualificata in molti paesi europei. Il nostro paese segue in ritardo questo processo e soffre di un debole posizionamento d'immagine della marca Italia nel segmento congressuale. Il "Future Brand"¹¹ in una recente indagine colloca l'Italia al primo posto nel

¹⁰ L'OMT (organizzazione mondiale del turismo) è un'agenzia dell'ONU che ha sede a Madrid e che si occupa della raccolta di dati e dell'elaborazione di statistiche su base planetaria, inoltre, detta alcune linee guida sul turismo.

¹¹ *Future Brand* offre un servizio completo legato alla valutazione e promozione del brand (dal sito www.futurebrand.com).

segmento storico artistico, al decimo nel segmento balneare e fuori graduatoria nel segmento congressuale.

Le imprese italiane, di fatto, si sono interessate solamente del turismo domestico, trascurando la domanda congressuale internazionale, e ciò è accaduto per l'inferiorità competitiva dell'offerta italiana causata dalla carenza di conoscenze manageriali e tecnologiche.

Altro elemento negativo è dovuto alle caratteristiche della domanda interna che si presenta seppur in crescita, sempre più locale e frammentata, e ciò rappresenta un forte ostacolo di crescita per le imprese del settore nel nostro territorio.

Il fatturato congressuale italiano è pari al 2% circa del fatturato mondiale del settore, una quota nettamente inferiore alla quota che lo stesso paese ha sul mercato complessivo dell'ospitalità. Infatti, stando ai dati forniti dall'ISTAT e dall'OMT tale quota si aggira intorno al 6% in termini di arrivi e stando ai dati dell' Ufficio Italiano Cambi al 12% in termini di fatturato.

1.4 Classificazione dei prodotti congressuali

Il turismo congressuale si inquadra all'interno del turismo d'affari che racchiude quattro differenti segmenti: i congressi, le manifestazioni fieristiche, i viaggi di lavoro in senso stretto e i viaggi *incentive*.

Si parla dunque di turismo congressuale solo quando il motivo del viaggio dipende dalla partecipazione ad un congresso in qualità di relatore, delegato o accompagnatore. I viaggi effettuati per la partecipazione ad eventi aggregativi diversi dal congresso, rientrano nel segmento delle manifestazioni fieristiche. Con "viaggi di lavoro in senso stretto" si intendono i viaggi di singoli e liberi professionisti motivati dal consolidamento dei propri affari e/o ricerca di nuove opportunità di *business*.

Il viaggio *incentive* è un riconoscimento che i dipendenti o gli intermediari ricevono per aver raggiunto o superato un obiettivo, una sorta di premio per il proprio operato.

Ci sono poi dei cosiddetti meeting di gruppo, che non rientrano nell'area del turismo d'affari ma che hanno molti tratti comuni con il turismo congressuale, e non vanno trascurati poiché vanno conquistando fette nel mercato ricettivo sempre più ampie.

Vediamo quali sono i mercati dei gruppi più rilevanti:

-i meeting delle associazioni. Comprendono meeting regionali specifici, educativi, riunioni del consiglio di amministrazione. Questi meeting si caratterizzano per la partecipazione volontaria;

-i meeting aziendali. Hanno durata breve e la partecipazione per i dipendenti di un'azienda è obbligatoria;

-i piccoli gruppi. Sono meeting di piccole aziende per riunioni di pianificazione strategica e sessioni di formazione. Sono importanti perché se ne svolgono migliaia ogni mese;

-SMERF. Il termine SMERF si utilizza per individuare le varie organizzazioni sociali (Social), militari (Military), educative (Educational), religiose (Religious) e di

confraternite (Fraternal). In genere, questa classificazione include organizzazioni minori accomunate dalla sensibilità ai prezzi poiché vengono sponsorizzate dai partecipanti stessi. La loro importanza sta nell'opportunità che offrono di "riempimento" durante i periodi di bassa stagione¹².

E' possibile poi inquadrare tutti i momenti aggregativi in tre categorie di base:

- meeting informali;
- meeting aziendali;
- congressi e conferenze.

Per ogni categoria definiamo ora i partecipanti, gli obiettivi e la frequenza.

Ai meeting informali può partecipare qualsiasi gruppo di persone, possono avere qualsiasi obiettivo e non hanno una frequenza fissa.

Ai meeting aziendali partecipano i membri di un'impresa e gli *stakeholders*; gli obiettivi sono legati all'attività dell'impresa e neanche questi meeting hanno una frequenza fissa.

Ai congressi e alle conferenze partecipano i relatori, i delegati, gli accompagnatori e i membri del congresso; gli obiettivi sono legati alla trasmissione di conoscenza e/o esigenze di crescita professionale; normalmente congressi e conferenza si svolgono con una certa frequenza.

Poiché le problematiche organizzative e gestionali della realizzazione sono molto diverse a secondo che si tratti di congressi, conferenze o altro, è importante individuare la programmazione più idonea a ciascun momento aggregativo.

Le differenze più significative fra meeting aziendali e congressi/conferenze sono illustrate nella tabella che segue:

¹² Kotler P., Bowen J., Makens J., "Marketing del turismo", Prentice-Hall, 2007.

	MEETING AZIENDALI	CONGRESSI/ CONFERENZE
NUMERO PARTECIPANTI	Generalmente pochi	Generalmente molti
SOGGETTI COINVOLTI	Membri di un'organizzazione, gruppi, stakeholder	Relatori, delegati, accompagnatori
MOTIVAZIONE	Generalmente legata agli affari, all'attività professionale e varie motivazioni secondarie	Generalmente molte: informazione, trasmissione di conoscenza, carriera, senso di appartenenza al gruppo, ecc.
PARTECIPAZIONE	Chiusa e gratuita	Aperta, gratuita o a pagamento
UBICAZIONE	Dipende dalla sede dell'organizzazione	Indipendente dalla sede del soggetto promotore
NATURA DELL'EVENTO	Generalmente parte dalla normale attività di lavoro	Eccezionale e di norma guidato
ORGANIZZAZIONE	Generalmente non coinvolge un organizzatore esterno	E' gestita da un organizzatore esterno al promotore

Fonte: Classificazione adattata da Methodological Manual for Statistics on Congress and Conference, 1997.

I meeting aziendali possono essere suddivisi a loro volta in tre sotto categorie:

-**meeting interni**, rivolti solo ai dipendenti dell'impresa e che generalmente hanno la funzione di far circolare informazioni tecnico-organizzative, di vendita e di formazione;

-**meeting esterni**, rivolti agli operatori del mercato portatori di interesse come i distributori, la stampa, ecc;

-**meeting misti**, aperti sia agli interni sia agli esterni.

Generalmente i meeting aziendali non prevedono un organizzatore esterno e anche se la finalità principale è il business, spesso si hanno anche incontri di training per la trasmissione di conoscenza e *know-how*.

Il settore dei congressi e delle conferenze contiene una pluralità di eventi con diverse caratteristiche relative a: partecipanti, finalità, frequenza, composizione.

In funzione del soggetto promotore, delle finalità perseguite, della durata ecc, è possibile distinguere l'evento congressuale in due diverse tipologie:

-il **congresso associativo**: il "congresso" per antonomasia. Si tratta di una riunione di specialisti di un determinato settore appartenente ad una associazione scientifica nazionale e/o internazionale, che, a scadenze determinate, organizza appunto un congresso. La finalità di questo tipo di evento è la trasmissione e lo sviluppo della conoscenza, del know-how, delle tecnologie, ecc. Quando il soggetto promotore è un'associazione, il congresso si svolge con frequenza scadenzata (semestrale, annuale, ecc.) e negli stessi periodi;

-il **congresso aziendale** o **convention**: è una tipologia di evento nata recentemente come formidabile strumento di comunicazione, sia interna che esterna. Le finalità sono: l'addestramento, la motivazione, la promozione, l'incentive. L'azienda stabilisce le date secondo i propri obiettivi come per esempio il lancio di un nuovo prodotto o la celebrazione di un "compleanno aziendale", ma può anche essere improvvisata al presentarsi di un avvenimento che necessita di un incontro su un tema di attualità¹³.

1.5 Il congresso come prodotto globale e complesso

Il prodotto congressuale è definibile solo con la nozione di "prodotto globale congressuale" per sua stessa costituzione plurima ed eterogenea, risultante cioè non dall'attività di produzione di un'unica azienda, bensì dall'insieme di: fattori di attrattiva, servizi oggetto della produzione di diverse aziende, utilizzo di

¹³ Dalla Villa M.C. (1992), " *Incontrarsi e comunicare: l'impresa di organizzazione congressuale in Italia*", Convegni-Incentive & Comunicazione, Ed. Convegni s.r.l., supplemento al n.11.

infrastrutture in cui il congressista trova risposta alla propria domanda nella "destinazione congressuale". Nel considerare il prodotto congressuale si possono applicare diverse prospettive dei soggetti coinvolti nel processo di produzione ed erogazione:

-quella del *congressista* che considera la possibilità del pacchetto congressuale di far fronte alla propria esigenza;

-quella degli *altri clienti dell'organizzazione* (promotore, espositore, sponsor, ecc.) che devono decidere gli elementi di comunicazione del pacchetto offerto al partecipante;

-quella dei produttori dei singoli prodotti semplici (ospitalità alberghiera, ristorazione, noleggio della sala, ecc.) che devono scegliere una modalità di produzione ed erogazione efficiente per i propri prodotti e servizi specifici;

-quella dell'*organizzatore congressuale* che deve assemblare un prodotto congressuale complesso attraverso l'integrazione di prodotti semplici acquistati da altri produttori¹⁴.

I modelli di classificazione dei prodotti turistici possono essere agevolmente utilizzati per il prodotto congressuale e in tal modo per ogni destinazione congressuale avremo:

-elementi di attrazione costituiti per il congressista dal congresso (motivazione principale) ma anche da tutte le attrattive turistiche presenti nella destinazione (ulteriori elementi che influiscono sulla scelta);

-elementi di offerta, servizi e *facilities* nella destinazione, costituiti per il congressista dalle strutture ricettive, ristorative, commerciali che servono al turista in genere e specifiche strutture di servizio ai viaggi d'affari come uffici, sale, servizi bancari, servizi postali, ecc;

-infrastrutture nella destinazione rappresentate dalle infrastrutture necessarie al turista, con particolare attenzione per la fluidità dei trasporti in considerazione del breve tempo in cui la manifestazione congressuale si svolge;

-l'immagine della destinazione rappresenta la sintesi degli elementi nella

¹⁴ Maresu G. , Travaglini C., *Rapporto sul turismo italiano*, XII Ed.

conoscenza degli operatori e dei clienti, determinante il primo orientamento degli operatori dei clienti nei confronti di una località.

Ponendoci nell'ottica di un organizzatore congressuale che deve redigere un preventivo, possiamo fare una lista degli elementi costitutivi del complesso prodotto congressuale:

- la sede congressuale
- l'area espositiva
- gli allestimenti
- la cartellonistica e la segnaletica
- i servizi tecnici
- i servizi linguistici
- hostess e altro personale di assistenza
- sorveglianza
- pulizia
- servizi sanitari
- ristorazione interna o catering esterno
- ospitalità alberghiera
- programma sociale e accompagnatori
- trasporti ed escursioni
- ufficio stampa
- segreteria e organizzazione congressuale.

Applichiamo ora la prospettiva del confronto tra prodotto specifico e globale proposto dalla teoria dei servizi turistici, distinguendo tra:

-**prodotto specifico congressuale**: un servizio specifico offerto da una categoria di aziende nel congresso (es. il servizio hostess di accoglienza);

-**prodotto complesso congressuale**: più servizi specifici volti a rispondere a bisogni omogenei o connessi al prodotto globale (es. l'insieme dei servizi tecnici);

-**prodotto globale congressuale**: l'intero sistema di servizi e attrattive fruito dal congressista durante la manifestazione dentro e fuori la sede congressuale.

L'insieme dei servizi e dei prodotti specifici e complessi rappresenta l'intero sistema

locale di offerta che il congressista sperimenta. Il congressista, dunque, ha la possibilità di utilizzare la sede congressuale e l'insieme delle sue dotazioni e dei suoi servizi. La sede, gli allestimenti e i servizi rappresentano complessivamente "il contenitore" congressuale nella sua componente strutturale, mentre la ristorazione organizzata all'interno della sede e del programma congressuale rappresenta l'ulteriore servizio congressuale complesso.

Nel prodotto congressuale globale bisogna poi distinguere un sotto-sistema di prodotto interno alla sede congressuale e un sotto-sistema di prodotto esterno alla sede. Il primo si sviluppa all'interno della sede ed è direttamente coordinato dall'organizzatore congressuale, mentre il secondo è rappresentato dai servizi di cui il congressista fruisce all'esterno della sede, non integralmente controllabili, dipendenti dalla qualità turistica della destinazione e non ricadenti sotto la responsabilità dell'organizzatore.

I prodotti complessi componenti il prodotto congressuale esterno sono rappresentati dal servizio di ospitalità alberghiera, dal trasporto fino al luogo di arrivo, dagli eventi ed intrattenimenti nella destinazione, dai servizi non previsti dal programma e dal viaggio dalla residenza alla destinazione e ritorno.

1.6 Gli attori del congresso

Il congresso, come abbiamo già detto è un prodotto composito, ovvero un prodotto costituito dall'output di produzione di differenti tipi di aziende, enti e organizzazioni (pubbliche e private), infrastrutture e risorse ambientali. Tali soggetti contribuiscono alla sua progettazione, organizzazione e realizzazione e nell'ambito di tale offerta è possibile individuare una componente strutturale composta dalle sedi congressuali e dalle strutture alberghiere che rappresentano i luoghi di erogazione e fruizione del *core* del prodotto congressuale.

Il congresso rappresenta un evento guidato nel senso che la sua nascita è legata ad un soggetto, il *promotore*, il quale per propria finalità o in relazione alle aspettative del mercato, decide in merito alla realizzazione del congresso ed alle modalità del

suo svolgimento. Rappresenta, quindi, la forza motrice del mercato congressuale destinata a condizionarne i confini, le tendenze, le dinamiche; in tale mercato svolge il ruolo di organizzatore di una domanda variegata che è possibile ricondurre ad alcune categorie e settori di attività economica: aziende private, associazioni tra privati, soggetti collettivi, settore pubblico e associazioni scientifiche.

I veri e propri utilizzatori finali del prodotto congressuale che rappresentano la domanda finale sono i cosiddetti *partecipanti*. L'insieme dei partecipanti è caratterizzato da una alta eterogeneità dovuta alla copresenza di diverse classi sociali, differenti livelli di reddito e diversa propensione alla spesa; da ciò derivano segmenti di domanda fortemente differenziati. In funzione delle variabili citate, i partecipanti si possono suddividere in più segmenti:

-"*business class*": composto prevalentemente da professionisti, dirigenti, imprenditori, con un'età compresa tra i 40 e i 55 anni, laureati, con posizioni di prestigio in ambito lavorativo e caratterizzati da un elevato livello di spesa giornaliera;

-"*emergenti*": costituito principalmente da giovani emergenti non all'apice della carriera ma che già ricoprono posizioni di rilievo, pertanto il loro livello di spesa è intermedio;

-"*mass-market*": composto di persone di un ceto medio-basso con un limitato livello di spesa;

-"*fuori mercato*": costituito prevalentemente da persone non occupate e con un livello di spesa molto basso¹⁵.

¹⁵ Indagine Econstat/DEMOSKOPEA, 1992.

Capitolo 2

Le strutture organizzative congressuali e i loro limiti.

2.1 Principi dell'organizzazione aziendale validi nel settore congressuale

Dopo aver presentato il settore del turismo congressuale ed esserci addentrati nel suo prodotto complesso, ora si vogliono mostrare i rapporti del settore con l'organizzazione aziendale e, quindi, entrare nel merito delle diverse organizzazioni aziendali adottate dalle imprese congressuali.

L'organizzazione, da un punto di vista economico, nasce per effetto della divisione del lavoro che crea attività specializzate¹⁶. Le attività specializzate consentono di accedere a: economie di specializzazione; economie di apprendimento, in quanto l'operatore riesce a concentrare le sue attività e quindi apprende più rapidamente attraverso la ripetizione; economie di scala produttive¹⁷. Tali attività specializzate devono poi essere ricondotte attraverso il coordinamento all'unità, e il coordinamento sarà tanto importante, quanto sarà l'estensione della specializzazione. Divisione del lavoro, specializzazione e coordinamento sono momenti consequenziali che portano a tre diverse forme di coordinamento: il mercato, le convenzioni e la gerarchia. Il coordinamento del mercato viene definito la *mano invisibile* perché agisce attraverso il meccanismo dei prezzi che influisce sulle attività di singoli produttori indipendenti. Anche la gerarchia viene definita come una mano invisibile ma stavolta non del mercato ma del *management* poiché coordina e riporta ad unità le attività specializzate raccolte nell'organizzazione

¹⁶ G. Costa, P. Gubitta, "Organizzazione aziendale, mercati, gerarchie e convenzioni", Mc Graw Hill, Milano, 2008.

¹⁷ Di Bernardo B., "La Dimensione", in Costa G., Nacamulli R.C.D., 1997.

interna¹⁸. La terza forma di coordinamento è rappresentata dalle convenzioni che definiscono tutte le modalità di coordinamento non comprese dal mercato o dalla gerarchia quali possono essere: le abitudini, le tradizioni, un insieme di regole e comportamenti condivisi da un gruppo, ecc.

Fig.4- Come nasce il problema organizzativo



Fonte: G. Costa, P. Gubitta, “Organizzazione aziendale, mercati, gerarchie e convenzioni”, Mc Graw Hill, Milano, 2008.

Il problema però è un po' più complicato poiché gli individui hanno obiettivi che possono essere diversi e in conflitto fra loro, di conseguenza le organizzazioni sono sistemi di azioni coordinate tra individui e gruppi con delle preferenze, informazioni, interessi e competenze differenti. Per risolvere tale problema è necessario introdurre una struttura. La struttura sta in stretta relazione con la strategia poiché mentre la seconda definisce cosa produrre, la prima indica come farlo. Sono stati fatti diversi studi sul loro rapporto fino a definire tre diversi approcci:

¹⁸ Williamson O.E., “*Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*”, The free press, New York, 1975.

1. **approccio lineare**: è un legame consequenziale tra strategia e struttura non realizzabile nella realtà poiché l'ambiente complesso e variabile non lo permette;
2. **approccio interdipendente**: la struttura si conforma alla strategia, che a sua volta viene influenzata dalla struttura in un processo circolare;
3. **approccio evolutivo**: è quello più adattabile alla realtà in quanto vede la struttura conformata sul rapporto impresa-ambiente, capace di modificarsi, evolversi e differenziarsi sotto la spinta di una pluralità di soggetti individuali e collettivi. E' un sistema aperto alle interazioni con le strutture esterne, con le strategie degli attori interni ed esterni e i sistemi operativi¹⁹.

Le imprese turistiche per essere gestite e organizzate partono dagli stessi principi e anzi necessitano di apertura estrema verso l'esterno, verso relazioni con attori nazionali ma anche e soprattutto internazionali. Senza analizzare oltre le teorie degli economisti, cerchiamo di vedere ciò che ha maggiore interesse per la nostra ricerca sul congressuale e vediamo le forme di organizzazione.

2.1.1 Le organizzazioni congressuali semplici

Il settore turistico congressuale in Italia è in continua espansione ma le imprese congressuali nazionali sono caratterizzate dalla "miniaturizzazione": si tratta cioè di piccole più che medie imprese, rispecchiando in questo il sistema turistico imprenditoriale del nostro Paese²⁰. Questo vuol dire che la forma organizzativa che maggiormente ritroviamo in questo settore è l'organizzazione semplice. Essa è una forma che adotta strumenti poco sofisticati, il vertice strategico è presidiato dall'imprenditore, che esercita direttamente il controllo economico, il potere di direzione e coordinamento e accentra su di sé:

¹⁹ Costa G., Gubitta P., "Organizzazione aziendale, mercati, gerarchie e convenzioni", Mc Graw Hill, Milano, 2008.

²⁰ Becheri E., Osservatorio Parlamentare per il Turismo "Rapporto sul turismo italiano 2008-2009", Mercury, Franco Angeli.

- la definizione delle linee strategiche dell' impresa: mercati sui quali operare, tecnologie da utilizzare, risorse su cui far leva;
- la gestione quotidiana delle attività operative, ordine di priorità nelle attività da svolgere;
- la scelta dei collaboratori e il loro coordinamento, al fine di garantire che le attività vengano svolte nei modi e nei tempi stabiliti²¹.

L'imprenditore è il baricentro di tutta l'organizzazione, colui che gestisce rapporti diretti sia con i suoi collaboratori interni sia con tutti gli *stakeholders* esterni. Non ci sono livelli intermedi, pertanto lo sviluppo verticale è molto ridotto così come la dimensione orizzontale nel senso che spesso i ruoli sono in tutto o in parte intercambiabili. Un vantaggio delle forme semplici è la loro flessibilità ma un forte svantaggio è la totale dipendenza da un unico soggetto.

Abbiamo visto precedentemente che un'impresa congressuale deve essere multidimensionale a causa della moltitudine di attori differenti che vengono coinvolti nella produzione del prodotto congressuale, ma come può la forma di organizzazione semplice rispondere a tale esigenza? Innanzi tutto è improbabile che un promotore decida di affidare un evento particolarmente importante e complesso, ad una impresa troppo piccola incapace di prestazioni del genere, è presumibile quindi che ogni impresa si occuperà di eventi proporzionati alle proprie dimensioni. Chiarito ciò, la risposta è da ricercare nell'esternalizzazione: l'impresa dovrà essere in contatto con collaboratori costituiti da imprese esterne che si occuperanno di seguire le sue indicazioni e fornire i prodotti e i servizi richiesti. Per esempio si appoggerà a un'agenzia di viaggi o di affitto mezzi di trasporto per gli spostamenti, cercherà un'agenzia grafica per la realizzazione dei cartelloni e così via per ogni singola necessità.

²¹ Minzberg H., "Power in the Around Organizations", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1983.

2.1.2 Le forme gerarchico-funzionali

Ciò che distingue nettamente la forma gerarchico-funzionale dalle forme semplici è:

- lo sviluppo della dimensione orizzontale, la crescente divisione del lavoro e l'esigenza di specializzazione;
- lo sviluppo della dimensione verticale con l'introduzione di più livelli gerarchici tra il vertice e il nucleo operativo;
- lo sviluppo della *tecnostruttura* per la coordinazione dei livelli intermedi.

Si cerca quindi di specializzare le funzioni aziendali, mettendo insieme gruppi di persone o sulla base delle loro comuni competenze o perché utilizzano le medesime risorse, e attribuire loro particolari obiettivi. Per le grandi imprese congressuali può essere una buona soluzione una struttura gerarchico-funzionale, specialmente se si decide di fare proprie almeno le funzioni essenziali quali ad esempio creare una propria agenzia di viaggi che gestisca tutti gli spostamenti e i trasporti, creare un proprio ufficio grafico ecc. In questo modo si avrebbe al vertice la Direzione Generale, al primo livello intermedio l'Amministrazione, le aree Risorse Umane e Ricerca e Sviluppo e il nucleo operativo sarebbe suddiviso in diversi gruppi di specializzazione. Non bisogna dimenticare, che nelle imprese congressuali, la linea di divisione fra le diverse specializzazioni e competenza, è molto sottile perché tutte sono correlate e finalizzate alla produzione di un prodotto unico e globale. Per questa ragione, in tale struttura organizzativa sono essenziali i gruppi di lavoro e gli incontri di raccordo delle idee, sia prima di mettersi a lavoro su un progetto, che durante l'espletamento dello stesso ed a lavoro concluso per verificare eventuali modifiche.

2.1.3 Le forme divisionali

Ultima forma organizzativa da vedere è la forma divisionale, attuabile solo per imprese di grandi dimensioni. Nelle forme divisionali si attua un ribaltamento della logica di progettazione, non più basata sugli *input* bensì sugli *output*, scegliendo fra i diversi criteri che colgono le diversità più importanti e significative.

Il criterio di specializzazione delle unità organizzative può essere dato:

- dal *prodotto*. Si può distinguere per esempio fra viaggi d'affari, incentive, congressi, piccoli incontri, grandi eventi, ecc;
- dall'*area geografica*, definita dall'ambito geografico presidiato da ciascuna divisione;
- dal *mercato*, definito dal tipo di clienti o dai bisogni dei clienti.

In generale, le caratteristiche distintive della struttura divisionale sono:

- la creazione di unità quasi indipendenti, che operano alla stregua di imprese;
- il decentramento decisionale, che implica l'attribuzione della delega di un'ampia responsabilità ai direttori delle divisioni²².

Tenendo conto di ciò che è stato già detto, non ci si deve stupire che in Italia non viene utilizzata tale forma di organizzazione. Anche se è pensabile una effettiva specializzazione suddivisa per regioni, province e città, nella realtà l'organizzazione divisionale non si adatta alle caratteristiche proprie delle imprese congressuali.

²² Isotta F., "Le forme organizzative: evoluzione e progettazione", in Rispoli M., 1989.

2.2 La filiera congressuale

A seguito dell'analisi delle strutture organizzative congressuali, abbiamo rilevato un limite per la competitività del settore congressuale in Italia: le nostre imprese congressuali soffrono di "nanismo". Appare quindi opportuno cercare una possibile soluzione a tale problema o almeno cercare un aiuto che possa migliorare tale situazione. Per fare ciò dobbiamo fare un passo indietro, tornare al prodotto congressuale e analizzare la filiera di produzione e di erogazione dei prodotti congressuali. Come già enunciato nel capitolo precedente, il prodotto congresso rappresenta il risultato dell'attività di una pluralità di soggetti e dei rapporti relazionali, coinvolti nella realizzazione di un medesimo progetto. L'analisi della filiera ci fornisce uno strumento di descrizione e rappresentazione della realizzazione del prodotto congressuale, anche nella sua versione più semplice di prodotto base (relazione, sede, finanziamenti, ecc.), ascrivibile ad una sola impresa. Per una maggiore precisazione, si ricorda che con il termine "filiera" si intende quel percorso lineare "da monte a valle" che attraverso più momenti di trasformazione, se parliamo di beni, e di interazione, se parliamo di servizi, apporta sempre più valore aggiunto al bene/servizio in lavorazione.

Partendo da uno schema della filiera di produzione generale del turismo intendiamo quindi fare delle considerazioni critiche e analitiche cercando di giungere a quella che potrebbe essere la gestione organizzativa più efficiente per la realizzazione di un prodotto congressuale.

Filiera di produzione ed erogazione dei prodotti turistici.

1. Fornitori vari di prodotti e servizi di qualsiasi genere
2. Strutture ricettive, trasporti e attrazioni
3. Agenzie di viaggio
4. Tour Operator
5. Utenti finali

Fonte: adattamento da Rispoli e Tamma, “ Le imprese alberghiere nell’industria dei viaggi e del turismo”, CEDAM, 1995.

Volendo adattare lo schema generale di produzione ed erogazione dei prodotti turistici allo specifico prodotto turistico congressuale, dobbiamo partire da un’analisi dei tratti comuni e delle diversità.

Per quanto riguarda i fornitori possiamo affermare che coincidono per tutti i turismi ma vi sono delle peculiarità:

- nessun prodotto e nessun servizio può essere escluso a priori poiché vi sono infinite possibilità di realizzazione di un evento aggregativo;
- le strutture ricettive che vogliono rispondere alla domanda congressuale devono essere di una grandezza tale da accogliere tutti i partecipanti all'evento, devono avere spazi congrui (come sala, parcheggio, ecc..) e dotati della strumentazione necessaria, devono rispondere a canoni di qualità medio alti, devono essere di facile accessibilità;
- il vettore di trasporto interessato per le convention internazionali è ovviamente esclusivamente il vettore aereo, per gli eventi nazionali oltre al vettore aereo sono da considerare: il vettore automobilistico che permette al partecipante del congresso maggiore indipendenza; i pullman molto utilizzati dai piccoli gruppi; la crociera che da vettore trasporto si è trasformata negli ultimi anni, in un contenitore di grossi eventi aggregativi molto in voga.
- le attrazioni di interesse per un congressista, possono comprendere possibilità attese e non, è quindi opportuno comprenderle tutte;
- i tour operator e le agenzie di viaggio che includiamo nella filiera del prodotto congressuale sono solo quelle che specificatamente si occupano di confezionare pacchetti congressuali attraverso una stretta collaborazione con i PCO (Professional Congress Organizer) e con i MP (Meeting Planner);
- infine abbiamo gli utenti finali che come vedremo non sono singoli viaggiatori ma gruppi di viaggiatori che condividono un interesse di partecipazione (libero o obbligato) ad un determinato evento aggregativo.

Risulta evidente la pluralità di attori coinvolti e la moltitudine di legami e relazioni che intercorrono nel passaggio da un gradino all'altro della filiera. Ogni passaggio è delicato proprio perché, coinvolgendo così tanti agenti, risulta molto complesso; è opportuno pertanto organizzare le relazioni per accorciare il più possibile i tempi e rendere ogni azione il più fluida possibile.

Una valida ipotesi sarebbe organizzare le relazioni tra le imprese in un sistema dove la pluralità di legami tendono a consolidarsi attorno ad un nucleo centrale, dando così luogo nel loro insieme ad una vera e propria struttura di rapporti che tendono a replicarsi con i medesimi moduli (così da diventare routines). Questo principio di organizzazione sistemica può essere ritrovato nella filiera, quando esistono operatori che si posizionano in punti strategici (nodo strategico) ovvero si collocano in una posizione baricentrica che consente loro di governare agevolmente le informazioni nonché di coordinare la propria attività con quella di imprese terze, esercitando una funzione di "impresa guida".

In questa logica è possibile spiegare la nascita, nell'industria dei congressi, di una figura professionale nuova, l'impresa congressuale (PCO), che entra in relazione con tutti i soggetti che partecipano alla realizzazione dell'evento e si colloca in un nodo strategico della filiera, tra la figura del promotore e i diversi partecipanti alla filiera stessa. Il PCO coordina dunque l'attività dei diversi soggetti ed assembla i beni e servizi da essi prodotti secondo le specifiche dettate dal promotore attraverso la combinazione di fattori materiali e componenti immateriali, realizza il "pacchetto congressuale" che viene proposto ai partecipanti.

2.3 Dalla filiera congressuale al network

Il congresso inteso come prodotto turistico è nato di recente, con la sempre maggiore esigenza di unirsi per condividere la conoscenza e l'esperienza al fine di aumentare il grado di qualità del lavoro svolto in ogni settore economico, dall'industriale all'artigianale. Osservando anche solo sommariamente la storia e l'evoluzione che hanno portato alla realizzazione del prodotto congressuale come

oggi lo intendiamo, a mio parere, è presumibile distinguere tre fasi.

1. Una prima fase, coincidente con la nascita e lo sviluppo del mercato dei congressi, è stata caratterizzata da un prodotto congresso poco complesso, organizzato dal promotore che attraverso singole relazioni con i diversi partecipanti alla filiera, assembla i prodotti e quindi, organizza il congresso, mentre i rapporti promotore-fornitore sono semplici transazioni di mercato.
2. Nella seconda fase, che coincide con la forte crescita della domanda della fine degli anni '80, lo sviluppo del settore ha determinato la nascita del PCO, l'impresa congressuale che entra in relazione con tutti i soggetti che partecipano alla realizzazione dell'evento, che occupa una posizione di particolare rilievo nella filiera. In questa fase il prodotto congresso si caratterizza per una domanda e un'offerta piuttosto inesperta e il PCO si sostituisce al promotore nell'assemblare beni e servizi forniti dai diversi operatori del settore. Le transazioni tra gli attori della filiera sono delle transazioni tra soggetti autonomi e indipendenti.
3. Con l'avvento delle nuove tecnologie, con la domanda che richiede un servizio più articolato e qualificato, allineato agli standard internazionali e competitivi a tutti i livelli, le esigenze dell'utenza diventano più complesse e sofisticate e richiedono un congresso che sia "un prodotto turistico globale". In questa terza fase l'impresa di servizi congressuali diviene il nodo strategico della filiera, nucleo centrale di un vero e proprio "sistema di offerta congressuale" che identifica e descrive gli attori, e le relazioni tra questi, coinvolti in uno specifico prodotto turistico, caratterizzato da un insieme, più o meno vasto, di rapporti fra singoli soggetti aventi le più varie caratteristiche.

Le relazioni che legano i diversi attori del sistema hanno determinato quella che può essere definita la configurazione attuale dei sistemi di offerta molto flessibili, il network, in cui il sistema è costituito da un insieme di aziende che si connettono secondo diverse forme tecnico-giuridiche per assicurare determinati standard di qualità e di prezzo.

Il PCO opera in una logica di sistema, valuta gli apporti di terzi (spesso essenziali), si pone il problema centrale d'informazione e cerca di raggruppare conoscenze utili per creare un vantaggio competitivo. E' un soggetto dotato di una specifica capacità di *problem solving* e di uno specifico e qualificato *know-how* che consente un efficace utilizzo, in vista degli obiettivi perseguiti, dello strumento congressuale. La sua conoscenza dell'utenza finale e quindi la validità di un determinato pacchetto congressuale potranno portare il PCO ad assumere un ruolo ancora più attivo; esso potrà essere il "creatore" del mercato e nella sostanza il promotore dello stesso.

Il nodo strategico della filiera è il rapporto tra promotore e PCO: possiamo avere una fattispecie in cui il promotore affida al PCO l'organizzazione di tutto o parte del congresso attraverso un contratto di appalto, oppure quella in cui il promotore cede il congresso al PCO che assume a proprio carico anche il rischio economico legato all'evento. Nel primo caso il PCO agisce come appaltatore e, quindi, opera sotto la propria responsabilità e autonomia per quel che riguarda l'organizzazione e la gestione dei servizi che gli sono stati appaltati, ma la responsabilità complessiva è dell'organizzatore. Nella seconda ipotesi, invece, oltre alla responsabilità dell'organizzazione, che costituisce l'attività principale del PCO, anche la responsabilità economica dell'evento ricade sull'impresa organizzatrice di congressi. Non ci sono molti testi che approfondiscono il campo del turismo congressuale e tanto meno sulla posizione dei PCO, quelle che vengono chiamate guide per PCO non sono altro che elenchi di pubblicità di alberghi e centri congressi che mostrano le loro offerte. Nonostante la posizione del PCO di fulcro focale dell'intero network congressuale sia solidamente riconosciuta, il settore rimane inesplorato per la sua difficoltà di riportare su carta le informazioni trovate. E' un'impresa che non può essere rigidamente descritta perché la sua principale caratteristica è quella di operare in funzione della domanda, quindi l'unica regola certa nell'operare è quella di essere sempre pronti alla massima flessibilità. Questo vuol dire non batter ciglio se si crea un buco nella rete, far fronte a tutti gli imprevisti e andare avanti fino al conseguimento dello scopo: creare un evento di successo. E' evidente quindi il grande vantaggio del network rispetto alla filiera: mentre nella filiera tutti i passaggi

sono consequenziali l'uno all'altro ed un problema porta inevitabilmente ad un ritardo se non addirittura ad una interruzione nel percorso produttivo, è impossibile che ciò avvenga nel network data la sua natura di insieme di punti nodali capaci di sostituire l'eventuale mancanza di qualche collegamento. Il network inoltre, ed è questo ciò che stavamo cercando, offre una possibile soluzione al limite dimensionale delle nostre imprese congressuali: i suoi punti nodali possono espandere la rete tanto da realizzare una multidimensionalità teoricamente infinita.

2.4 I club di prodotto congressuali. Come operano i Convention Bureau

Abbiamo appena visto come il percorso che idealmente bisognerebbe seguire per realizzare un buon evento congressuale, ci porta verso una struttura organizzativa che abbiamo denominato “network”. Al centro del nostro network, come nodo focale abbiamo individuato un'impresa detta PCO. Adesso vediamo una possibilità alternativa della struttura a “rete”, così come è stata realmente interpretata nel territorio nazionale e internazionale. Vedremo che la necessità di tale struttura è stata riconosciuta, ma invece del PCO al centro di tutto troveremo un altro organismo posto a sostegno del sistema e tale organismo è il Convention Bureau (di seguito C.B.). Non possiamo iniziare a parlare di C.B. se prima non introduciamo il “club di prodotto”.

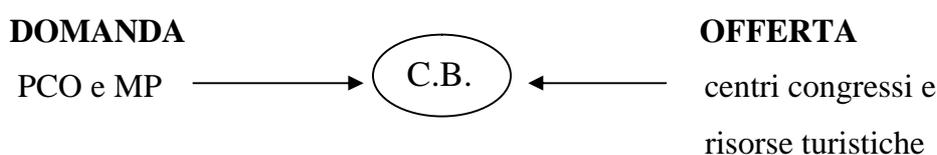
Il club di prodotto è l'alleanza più efficace nel settore del turismo. E' l'unione di tutta la filiera di un segmento o tipologia di turismo. Il club di prodotto può essere definito come “un'aggregazione di operatori che concorrono alla determinazione dell'offerta complessiva di uno specifico segmento/tipologia di turismo, al fine di strutturarla secondo parametri di qualità ed efficienza, in coerenza con le attese del target di riferimento e di promuoverlo e/o commercializzarlo nell'interesse della destinazione e degli operatori”²³. Nel settore congressuale i club di prodotto

²³ Maresu G., Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi, Hoepli, Milano, 2007.

esistono e sono rappresentati dai Convention Bureau. Il “Convention Bureau territoriale” viene definito come organismo giuridicamente costituito allo scopo di coordinare e promuovere il prodotto congressuale di una località italiana o più località fra di loro collegate. Esso deve rappresentare la maggioranza dell’offerta congressuale qualificata della destinazione, offrendo un prodotto congressuale completo.

I C.B. sono nati in modo casuale negli Stati Uniti alla fine dell’Ottocento e anche la loro prima codifica si ebbe negli USA nel 1914 per merito della IACVB (International Association of Convention & Visitors Bureaus), nel cui documento si legge che i C.B. sono organismi no-profit, che rappresentano una specifica destinazione. Sono una risorsa del territorio, che ha lo scopo di spingere a organizzare eventi in quella destinazione, fornire assistenza, invogliare i partecipanti a godere delle potenzialità storiche e culturali nel tempo libero. La sua prima funzione è dunque quella di promuovere sui mercati un dato territorio, la cui dimensione può essere locale, provinciale, regionale o nazionale, attraverso l’aggregazione delle diverse componenti dell’offerta in una logica di sistema. Non tutti i Convention Bureau fanno le stesse cose né hanno le stesse finalità ma si può creare uno schema generale delle relazioni che un C.B. attiva ed intrattiene fra il sistema della domanda e dell’offerta congressuale.

Fig. 3- Le relazioni tra i CB e gli altri attori del mercato turistico congressuale



Nella domanda dobbiamo comprendere: le associazioni di professionisti, le associazioni scientifiche, le aziende e le organizzazioni.

Nell'offerta ritroviamo le strutture ricettive, di ristorazione, le agenzie d'interpreti e traduttori, le società di comunicazione, le imprese di servizi tecnici, le agenzie d'intrattenimento, i vettori di trasporto e gli enti pubblici²⁴.

Ma quali sono le attività pratiche dei C.B.? Le sue attività sono: sostenere la destinazione come sede di eventi, effettuare ricerche di mercato sulla domanda, creando apposite banche dati, realizzare materiale promozionale ed informativo del prodotto congressuale, collaborare con gli altri organismi istituzionali nelle attività di marketing a favore del territorio²⁵.

In Italia attualmente operano una ventina di Convention Bureau locali, caratterizzati da una notevole disomogeneità tra di loro sul piano delle finalità, della gestione, delle strategie operative. Il Palermo Convention Bureau è un organo poco radicato, le sue finalità principali sono la promozione e l'intermediazione fra promotori e PCO. Purtroppo l'intermediazione viene poco sfruttata perché il C.B. viene spesso scavalcato da contatti diretti, pertanto il raggiungimento dello scopo ultimo di tale organismo il più delle volte fallisce.

In teoria i C.B. dovrebbero essere gli elementi catalizzatori, per ogni singolo territorio designato, sia dell'offerta che della domanda in modo da assegnare la creazione dell'evento al PCO più preparato per quella determinata esigenza. In pratica, raramente lo schema prima esposto prende vita. L'azione dei C.B. cambia di regione in regione e pur mantenendo sempre un ruolo guida e di supporto al settore, solo in alcuni territori si portano a compimento azioni concrete.

Nel panorama internazionale, lo scenario è diverso perché essendo il mercato internazionale molto più vasto, si sente una reale esigenza di coordinazione e l'intervento dei Convention Bureau è effettivamente essenziale per la gestione di tanto numerosi canali di domanda e di offerta.

In conclusione, la dimensione ridotta delle nostre imprese non è un limite in sé, il miglioramento del prodotto e la concorrenza possono basarsi anche su altre linee strategiche, come quelle offerte dalle strutture a rete, ma manca l'intraprendenza o

²⁴ Antonioli Corigliano M., "I Convention Bureau", Documenti di Turismo Oggi, Italia Oggi Editori, Milano, 2001.

²⁵ Becheri E., Osservatorio parlamentare per il turismo, "Rapporto sul turismo italiano 2008/2009".

forse la volontà da parte dei nostri imprenditori di fare uno sforzo maggiore per stare al passo con le trasformazioni del mercato e far decollare l'espansione del settore congressuale in Italia.

Capitolo 3

Le Risorse Umane nel settore turistico congressuale

3.1 Risorse umane e vantaggio competitivo

Nell'impresa esistono risorse materiali e immateriali, quest'ultime sono risorse basate sull'accumulo d'informazione e conoscenza, il loro valore è difficilmente quantificabile, ma se opportunamente gestito non solo non è sottoposto all'usura del tempo, a differenza del valore delle immobilizzazioni tecniche, ma è suscettibile di un'espansione cumulativa.

Una risorsa per poter generare un vantaggio competitivo sostenibile, deve essere:

- eterogenea e flessibile;
- capace di generare valore;
- deve essere rara e inimitabile o non perfettamente imitabile;
- non deve essere sostituibile²⁶.

Il vantaggio competitivo di un'impresa si basa sulla sua capacità di generare valore in misura maggiore dei concorrenti. Questa capacità deriva da:

- risorse che derivano dal capitale fisico (stabilimenti, macchinari, tecnologia, finanza);
- risorse che derivano dal capitale umano (competenze, capacità di apprendimento delle risorse umane);
- risorse che derivano dal social capital (relazioni e convenzioni che legano le persone);
- risorse che derivano da un capitale organizzativo (strutture, sistemi operativi di pianificazione, controllo e coordinamento).

²⁶ Costa G., Gianecchini M., "Risorse umane: persone, relazioni, valore", Mc Graw-Hill, 2005

Il vantaggio competitivo dipende dal processo con cui l'impresa acquisisce e sviluppa al proprio interno un portafoglio risorse, competenze e capacità organizzative specifiche difficilmente trasferibili e imitabili: la politica di gestione delle risorse umane ha in questo caso un ruolo costitutivo della strategia. Una strategia è tanto più realizzabile, quanto più il vantaggio competitivo deriva da capacità di gruppi di persone o dalle competenze dell'intera organizzazione. Le imprese, quindi, competono non solo nel mercato dei prodotti, ma anche in quello delle risorse per attrarre le capacità e le competenze migliori nei processi di creazione di valore.

Il ciclo del valore delle risorse umane non può che partire dalle persone che sono appunto portatrici del capitale umano che si esprime attraverso conoscenze, capacità, competenze. Il capitale umano si costruisce attraverso i processi di socializzazione e acculturazione. Tali processi avvengono: inizialmente a livello della famiglia e della comunità che principalmente assolvono il compito di educare e accompagnare nella crescita; in seguito nelle apposite istituzioni pubbliche e private che cercano di istruire e responsabilizzare; infine attraverso i processi di professionalizzazione che avvengono soprattutto nei posti di lavoro e sono poi rinforzati attraverso la formazione continua.

Le persone reperibili nel mercato del lavoro sono delle potenzialità, per acquisire e generare valore, devono entrare in relazione con l'azienda, devono essere integrate nell'organizzazione e devono fornire la loro prestazione. La prestazione è oggetto di una progettazione congiunta nella quale la Direzione Risorse Umane svolge il suo ruolo accanto ai responsabili di linea. La valorizzazione della prestazione dipende dalla capacità dell'impresa di inserire il valore generato dalla risorsa umana nella catena del valore aziendale. In cambio di questo processo di valorizzazione l'impresa riceve risorse economiche, che ritornano nel ciclo del valore remunerando i fattori di produzione, risorse umane comprese, e consentendo la riproduzione del ciclo²⁷.

²⁷ Leone G., "Risorse umane e direzione del personale", Flaccovio D. editore, Palermo, 1998.

3.2 Le persone e la loro prestazione

Le persone hanno caratteristiche individuali, fisiche, psicologiche, sociali che ne differenziano il comportamento lavorativo e, quindi, il valore che potenzialmente sono in grado di apportare in una relazione organizzativa. Va tenuta presente la distinzione tra competenze di soglia e competenze distintive: le prime sono le caratteristiche base sufficienti per coprire un certo ruolo, le seconde sono quelle caratteristiche che differenziano la prestazione e la portano a un livello superiore. Quest'ultime sono le più importanti perché valorizzano la persona e le più difficili perché il loro raggiungimento necessita di sforzi maggiori.

Le competenze si manifestano con diverse modalità:

- motivazioni: schemi mentali, bisogni, spinte interiori che in modo stabile orientano e inducono le azioni dell'individuo;
- tratti: caratteristiche fisiche e psichiche dell'individuo e una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo in una certa situazione;
- idea di sé: atteggiamenti, valori, concetto di sé;
- conoscenze: informazioni, teorie, concetti su un determinato campo disciplinare;
- skills: capacità di eseguire un determinato compito fisico e mentale²⁸.

Le competenze si creano attraverso le relazioni che coinvolgono diversi soggetti quali: la famiglia, la scuola, gli ambienti regionali e nazionali, ecc. Maturare delle competenze non basta, poiché esse devono essere poi scoperte, stimolate, indirizzate, conservate e difese dall'obsolescenza. La Direzione Risorse Umane ha un ruolo importante nella costituzione della relazione fra la persona e l'impresa perché si occupa del reclutamento, della selezione, dell'assunzione e dell'inserimento, ma ha un ruolo minore nella gestione poiché viene affidata al rapporto diretto tra il lavoratore e il suo superiore gerarchico. La direzione risorse umane, pertanto, interviene saltuariamente e solo per far fronte a particolari problemi come conflitti, provvedimenti disciplinari, ecc. La relazione che

²⁸ Sangalli F., "Le organizzazioni del turismo", Apogeo, Milano, 2002.

l'organizzazione instaura con le persone può essere caratterizzata da due dimensioni: la prima riguarda il rispetto per la persona, cioè la correttezza giuridica, contrattuale, organizzativa della relazione; la seconda riguarda il coinvolgimento emotivo, l'attenzione e la soddisfazione. Un limite della Direzione Risorse Umane è che spesso cura esclusivamente la prima dimensione e trascura del tutto la seconda rischiando che il lavoratore incompreso e insoddisfatto dia prestazioni sempre peggiori.

La prestazione richiesta discende da un'organizzazione del lavoro e da una tecnologia relativamente stabile, i problemi sorgono con le attività che non sono stabilizzate e che richiedono un continuo apporto innovativo delle persone. In queste situazioni, molto comuni nell'ambito congressuale, la prestazione è il risultato contingente di una combinazione unica e irripetibile di circostanze che spesso richiedono una soluzione specifica. Il cambiamento continuo richiede una capacità d'invenzione, se non d'improvvisazione, senza tener conto di programmi di azione precedentemente stabiliti e che devono essere rapidamente adeguati. È qui che emerge il ruolo creativo della persona. La performance va gestita ed è questo il compito dell'attività direzionale e dell'organizzazione del lavoro, al fine di garantire che la prestazione sia erogata in collaborazione²⁹.

3.3 Le risorse umane nel settore congressuale

Il sistema turistico si caratterizza per l'estrema varietà degli operatori che lo compongono per cui si rende necessaria una prima distinzione tra un polo di attività a contatto con il turista, che cedono beni e servizi direttamente ai consumatori (viaggiatori o turisti), definite anche come "industria del turismo in senso stretto", e l'aggregato delle attività che non entrano a contatto con il turista e che riguardano quelle imprese che realizzano prodotti usati come input, definite anche come "industria del turismo in senso allargato"³⁰.

²⁹ Costa G., Gianecchini M., "Risorse umane: persone, relazioni, valore", Mc Graw-Hill, 2005.

³⁰ Costa P., Rispoli M., "Dimensioni dell'industria italiana dei viaggi e del turismo", Sipi, Roma, 1992.

L'industria dei viaggi e del turismo si differenzia in diversi comparti che si collocano tra i due poli del settore turistico. Il comparto che andremo ad analizzare è quello dell'organizzazione e gestione di convegni e congressi soffermandoci sulle risorse umane coinvolte. Innanzi tutto ciò che spicca è una particolarità che riguarda alcuni segmenti del personale, essa riguarda da un lato la facile reperibilità e dall'altro la breve durata della prestazione. Se ricerchiamo sul mercato per esempio hostess o autisti, non tarderemo molto a trovarli e a ottenere una loro prestazione occasionale, ma sarà difficile trattenerli nell'organizzazione e mantenere un rapporto di collaborazione duraturo perché il mercato congressuale interno è caratterizzato da un elevato turn-over. Ciò è determinato da diversi fattori, fra i quali il fatto che in aziende di piccole e medie dimensioni, come quelle congressuali, la carriera non può essere sempre garantita ed inoltre alcune di queste considerano fisiologico un tasso di turn-over elevato, in quanto funzionale ad una politica di bassi costi del lavoro e di gestione flessibile dell'organico. La mobilità, tuttavia, causa la perdita dell'investimento in know-how specifico fatto nei confronti della forza lavoro, e aumenta il grado di sostituibilità delle risorse umane. La scarsa acquisizione di una determinata professionalità rischia, pertanto, di omogeneizzare il servizio reso da imprese diverse, contribuendo ad abbattere i differenziali competitivi.

La divisione del lavoro nell'impresa congressuale risponde a una caratteristica ben precisa di questa tipologia d'impresa: la varietà dei servizi offerti. La differenziazione delle attività svolte richiede una definita professionalità, degli strumenti e delle procedure specifiche. Le imprese di grosse dimensioni adottano una configurazione organizzativa funzionale (vedi Cap. II par.2.5.2), in altre parole con divisione orizzontale del lavoro che genera l'esigenza di coordinamento tra i diversi reparti. Il coordinamento avviene in via informale, da un lato poiché c'è corrispondenza di ruoli diversi nelle mani di poche persone, e dall'altro perché si fa ricorso al controllo gerarchico dell'imprenditore. Tale rapporto gerarchico viene utilizzato in modo unilaterale, ossia per il passaggio degli ordini dal capo ai collaboratori, e si riscontra una forte delega operativa a fronte di una scarsa delega

decisionale a livelli esecutivi. L'attività di controllo della correttezza tecnico-operativa di ciascun processo prevale su quella di coordinamento, riducendo la possibilità di personalizzazione e valorizzazione del servizio da parte del personale di contatto. Quando si utilizza in fase di preparazione di un congresso sempre uno stesso metodo, la standardizzazione dei processi, e quindi l'integrazione tra le diverse unità viene assicurata dalla formalizzazione delle procedure. Si è cercato di responsabilizzare sugli obiettivi più i project leader, ossia coloro che sono in grado di realizzare pacchetti congressuali autonomamente, piuttosto che i project junior, in grado di gestire solo eventi minori o parti dei grandi progetti, in quanto per i primi è più probabile la loro permanenza all'interno dell'organizzazione e si è cercato di formarli per far sviluppare delle competenze in grado di rimanere all'interno dell'impresa. Il fine è di migliorare il servizio in termini di qualità, velocizzare quei processi in fase di gara e di preparazione dell'evento.

Se l'utilizzo di strumenti tradizionali di coordinamento come la supervisione diretta e l'utilizzo di norme e procedure non è in grado di risolvere le problematiche della gestione del servizio congressuale, diviene necessario fare leva sui meccanismi complementari più adatti alla complessità del problema: la responsabilizzazione sugli obiettivi, il reciproco adattamento, gli organi di integrazione e la standardizzazione delle capacità, ossia lo sviluppo di competenze del personale verso un'ottica di qualità e di gestione integrata del servizio.

3.4 Gestione e programmazione del personale congressuale

La necessità di risorse umane qualificate, l'alto tasso di turn-over che caratterizza le organizzazioni turistiche, il bisogno di adeguare l'organico all'andamento della domanda e quello di ridurre il peso del costo del lavoro costituiscono tutti motivi che spingono con forza crescente le imprese congressuali a utilizzare strumenti che consentano di garantire la disponibilità qualitativa e quantitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione delle politiche aziendali. Tra gli strumenti di gestione delle risorse umane la programmazione del personale assolve centralmente a tale

funzione³¹. Essa può consentire di rispondere con maggiore efficacia al fabbisogno di flessibilità, ma anche di professionalità, tipico delle imprese turistiche, a condizione che il programma del personale non rimanga uno strumento a se stante ma venga integrato con la programmazione aziendale. Sebbene natura e ampiezza dell'attività di programmazione possano essere molto diverse da un'impresa all'altra, soprattutto in ragione delle dimensioni aziendali, è possibile individuare due elementi costituenti un sistema di programmazione del personale: il sistema informativo e i modelli di programmazione. Prima di attivare un sistema di programmazione, è essenziale per l'impresa congressuale selezionare le persone più adatte adoperando il canale di reclutamento più idoneo.

I **canali di reclutamento** nella ricerca di nuovi addetti sono due: un canale si rivolge al *mercato interno*, individuando la persona che si sta cercando all'interno del proprio organico, e l'altro si rivolge al *mercato esterno*. Nel processo di acquisizione di una risorsa umana, un problema è dato dall'asimmetria d'informazioni che caratterizza lo scambio tra impresa e lavoratore. L'azienda congressuale cerca una persona adatta a una posizione, ma spesso non conosce le caratteristiche del candidato e soprattutto non ha la possibilità di valutarla sull'operativo. La difficoltà del settore è che le capacità si acquisiscono quasi esclusivamente con l'esperienza. La ricerca d'informazioni sulla persona genera costi sia in fase di reclutamento, sia durante la fase dell'inserimento; è per questo che spesso si preferisce il reclutamento dall'interno che consente di ridurre i costi di ricerca e di inserimento poiché si ha già una reale conoscenza delle capacità della persona; un ulteriore vantaggio è che tale persona è già stata integrata nel sistema e ha assimilato valori e obiettivi aziendali.

Nel reclutamento dall'esterno, l'inserimento ha come obiettivo quello di seguire e, se possibile, ottimizzare il processo di adattamento della persona al nuovo ambiente, indispensabile perché ogni organizzazione ha norme, tecniche, valori, linguaggi che il neo assunto deve imparare a conoscere. L'impresa congressuale in breve tempo deve rendere efficace una prima fase di *accoglimento*, mirato a fornire al dipendente

³¹ Comacchio A., "Le risorse umane nelle imprese turistiche", Giappichelli, Torino, 1996.

un insieme d'informazioni (organizzazione, mansioni, colleghi, orari, sicurezza) e una seconda fase d'inserimento vero e proprio. Il processo d'inserimento deve essere considerato una prima occasione per valutare le capacità del neo assunto e mira a curare l'integrazione del lavoratore rispetto a tre diversi aspetti: la mansione, il contesto sociale, il tipo di impresa e il suo sistema di erogazione del servizio.

Una volta che il lavoratore viene scelto ed inserito nell'azienda, inizia il suo percorso formativo distinto in addestramento e formazione vera e propria.

Tradizionalmente si distingue l'addestramento dalla formazione. Il primo è un processo che forma le abilità necessarie a controllare ed eseguire un compito o una mansione mediante la prova pratica dell'attività assegnata, tipicamente utilizzate nelle organizzazioni di servizi congressuali in quanto l'esperienza rappresenta il veicolo principale per la costruzione della professionalità. La formazione, invece, è quell'intervento che tende a innescare un processo di apprendimento relativo a modelli, conoscenze, strumenti, professionali che consentano di dominare meglio situazioni attuali o di affrontare problemi nuovi. I due modelli non costituiscono forme alternative ma strumenti complementari del processo di produzione della conoscenza a livello individuale e organizzativo. E' opinione condivisa che il processo di apprendimento sta alla base dell'intero ciclo di generazione del *know how* organizzativo e l'addestramento, mediante il *learning by doing* e l'affiancamento, è uno strumento che consente di generare conoscenze e condividerle³².

Addestramento e formazione costituiscono per l'impresa congressuale un processo che ha valenze economiche e organizzative. Sotto il primo profilo, la formazione è un investimento per la valorizzazione delle risorse a produttività ripetuta e differita, che comporta un rischio, legato all'incertezza sul tipo e qualità di competenze sviluppate dall'intervento. In secondo luogo, il rischio dell'investimento è dovuto al fatto che le competenze accumulate possono essere soggette a obsolescenza e al fatto che l'applicazione delle capacità professionali acquisite dipende dal controllo dell'individuo e dalla sua permanenza in azienda, almeno per un periodo di tempo

³² Nonaka I., "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization science* (5:1), 1994.

sufficiente a recuperare l'investimento. In termini organizzativi, addestramento e formazione contribuiscono a modificare il valore relativo delle diverse professionalità aziendali e di conseguenza lo status dei lavoratori, coinvolgendo i delicati rapporti di potere esistenti nell'azienda. A causa dell'importanza dei risultati che la formazione può conseguire, ma anche dei rischi che sono impliciti a tale tipo di politica del personale, è importante che la scelta di obiettivi, tempi di erogazione, destinatari e strumenti, sia funzionale alla strategia aziendale e al sistema di management dell'impresa congressuale.

3.5 Mansioni e caratteristiche delle professioni nell'impresa congressuale

In qualsiasi impresa, e l'impresa congressuale non fa eccezione, la progettazione delle mansioni è un intervento che ha un impatto multidimensionale. Le dimensioni rilevanti per le imprese turistico-congressuali sono:

- la motivazione del lavoratore che deriva: dal significato che egli stesso attribuisce al contributo che la sua mansione dà al processo di erogazione del servizio; dalla varietà, cioè numero e diversità dei compiti da svolgere e, di conseguenza, numero e tipo di capacità che sono richieste al lavoratore; dall'autonomia, che è il grado di discrezionalità decisionale e di controllo sulle risorse; dalle interazioni che la mansione consente di attivare nei confronti di colleghi, superiori o subordinati.

- la qualità del servizio reso;

- il processo di generazione della conoscenza, le imprese congressuali sono generalmente a bassa intensità d'innovazione, specie nelle piccole medie imprese dove l'attività di ricerca di nuovi processi è scarsa e i momenti di generazione di nuove conoscenze sono legati all'esperienza individuale e al suo trasferimento all'organizzazione;

- la flessibilità al lavoro, che in questa tipologia d'impresе turistiche non è governabile attraverso l'intervento tecnologico, ma attraverso l'intervento

organizzativo sulle modalità di utilizzo delle risorse umane (mansioni, orario di lavoro, caratteristiche della relazione).

Nella progettazione delle mansioni si dovrà tenere conto di queste diverse dimensioni, in rapporto al risultato che si desidera ottenere in termini di motivazione e di comportamenti coerenti con obiettivi di produttività o qualità del servizio e infine sviluppo dell'individuo.

Le mansioni che tipicamente vengono svolte nella organizzazione di servizi congressuali per alcuni versi possono sembrare monotone, di routine, prettamente esecutive e molto logoranti perché spesso da svolgersi sotto la pressione di tempi molto stretti. Si potrebbe affermare che alcune delle professioni del settore richiedono una bassa qualifica e siano povere di contenuti, ma altre richiedono un elevato contenuto professionale, inoltre permettono l'esercizio di autonomia, la possibilità di viaggiare e di avere interazioni interpersonali con diverse categorie di persone. In realtà, si tratta di mansioni contemporaneamente presenti in un'unica organizzazione e spesso, di aspetti compresenti in una stessa mansione.

3.6 Possibilità di carriera all'interno dell'impresa congressuale

Chiunque voglia fare carriera nell'ambito del turismo congressuale deve avere necessariamente certe caratteristiche (necessarie ma non sufficienti):

- flessibilità,
- predisposizione a lavorare in team,
- apertura a lavorare in orari non tradizionali,
- capacità di problem solving,
- conoscenza di almeno due lingue straniere,
- capacità nell'utilizzo del pc,
- forte motivazione.

Descrivere un percorso di carriera per questa categoria di lavoratori è abbastanza complesso perché non ci sono degli step gradualmente da seguire, ogni carriera proviene

da un proprio bagaglio personale di esperienze derivanti dal lavoro sul campo. Come in tutto il comparto del turismo, non vi è un sistema condiviso di valutazione del lavoro e le retribuzioni (medio-basse) necessitano di essere integrate con un sistema di incentivazione.

La carriera può essere coadiuvata da una corretta programmazione basata sull'analisi del turnover, una buona formazione, e un buon addestramento. I criteri per la promozione si possono basare sull'anzianità, sulla motivazione, sul merito, sul senso di appartenenza all'azienda.

Per l'inserimento in organico come *project leader* il candidato ideale dovrebbe possedere una laurea in discipline economiche o in lingue ed esperienza nel campo da almeno tre anni. Altro percorso potrebbe essere: entrare in azienda inizialmente come collaboratore occasionale o progettuale, maturare conoscenze, conoscere gli strumenti di lavoro e dopo un periodo di affiancamento diventare magari *project junior*.

Capitolo 4

Ricerca empirica sulle strutture alberghiere palermitane che ospitano eventi aggregativi.

4.1 Obiettivi della ricerca

All'inizio della nostra ricerca, è stato introdotto il turismo congressuale e ci si è addentrati nel prodotto congressuale (Cap.1); in seguito sono state analizzate le strutture organizzative delle imprese congressuali (Cap.2); infine si è parlato delle risorse umane interessate al settore (Cap.3); ora, in conclusione, si vuole restringere l'obiettivo su un territorio ben definito, presentando i risultati di un'analisi empirica effettuata selezionando alcune delle strutture alberghiere palermitane che offrono servizi congressuali. Ciò che ci interessa delle strutture alberghiere è approfondire gli aspetti delle risorse e delle competenze che qualificano la produzione alberghiera e le rendono idonee a ospitare un evento aggregativo; verificare quali sono le relazioni che tali strutture allacciano verso l'esterno in previsione della possibilità di instaurare una rete che abbracci i molteplici rami della domanda e dell'offerta sviluppando, così, le opportunità economiche del turismo congressuale.

Abbiamo visto che le imprese congressuali italiane sono diffuse e per la maggior parte ben funzionanti, ma nella ricerca è emerso anche quello che potremmo definire un "limite alla loro crescita": le nostre imprese congressuali sono piccole imprese, basate su strutture organizzative semplici, con deboli ambizioni di crescita. Il panorama sul settore congressuale in Sicilia non è migliore: le nostre piccole imprese soffrono degli stessi limiti e in più sono meno professionali e poco cooperative. Altro limite siciliano è la mancanza di centri congressuali e di altri possibili contenitori di eventi, pertanto, possiamo affermare che i congressi vengono ospitati maggiormente e quasi esclusivamente nelle strutture alberghiere che offrono servizi congressuali.

E' stato già presentato il "network" come possibile strumento di superamento di tali limiti, è stato presentato anche in due fattispecie diverse: una rete prevedeva come nodo focale il PCO, l'altra rete proponeva un organo intermediario denominato Convention Bureau. In diverse città d'Italia sono stati messi in atto tali strumenti con risultati soddisfacenti: alcune città grazie al proprio ente di promozione e al coinvolgimento di organi, enti e imprese sia pubbliche che private sono riuscite a conquistare grosse fette del mercato congressuale italiano e ora la loro economia si avvantaggia dei progressi apportati dalla rete di relazioni creata.

A Palermo il Convention Bureau, come è emerso dall'analisi empirica, ha fallito nei suoi propositi; forse bisognerebbe creare una rete di relazioni plasmata sulle peculiarità della città, sfruttando i molteplici fattori attrattivi, organizzando l'offerta in modo più organico e internazionale e cercando di accogliere una domanda più ampia. Le nostre strutture alberghiere sono state intervistate per cercare di capire se si ha consapevolezza delle potenzialità del turismo congressuale e per vedere se si sta facendo qualche passo verso un ipotetico network.

4.2 Metodologia e campione della ricerca

Per effettuare la ricerca empirica sugli eventi aggregativi ospitati nelle strutture alberghiere palermitane, è stato creato un questionario suddiviso in tre parti: la prima parte contiene una lista di informazioni alberghiere riguardanti i servizi camera, i servizi propriamente alberghieri, la ristorazione e le attrezzature; la seconda parte contiene una lista di informazioni congressuali relative alla sala plenaria, alle sale riunioni, ai servizi e alle attrezzature; la terza parte è un questionario vero e proprio sugli eventi aggregativi dell'anno 2009.

Il questionario contiene diciassette domande in tutto, sedici di queste sono strutturate con risposte chiuse ma lasciando la possibilità di scegliere anche più di un'opzione e l'ultima, essendo a risposta aperta, permette una maggiore personalizzazione della risposta.

Gli alberghi selezionati sono stati scelti per la loro continua attività nel settore e per la loro esperienza. Purtroppo il 40% degli alberghi invitati a collaborare non ha accolto la richiesta, pertanto, il campione si compone di sei alberghi: un albergo tre stelle, quattro alberghi quattro stelle e un albergo cinque stelle. Prima di essere sottoposto, il questionario è stato inviato per e-mail alla direzione degli alberghi per poter essere visionato, due degli alberghi hanno così preferito rinviare il questionario compilato, un albergo ha concesso un'intervista con il referente congressuale e gli altri tre con il loro direttore.

L'ubicazione determina la presenza nei mercati interessati, connette a specifici segmenti di domanda e determina l'accessibilità dell'albergo; l'ubicazione di uno degli alberghi intervistati è nel centro storico della città, due sono in zona mare e gli altri tre sono in periferia.

4.3 Risultati della ricerca

Prima di procedere con lo spoglio del questionario, è utile presentare gli alberghi dando delle informazioni sui servizi da loro offerti e sui prodotti alberghieri di cui sono forniti:

- tutti gli alberghi intervistati offrono i servizi di: aria condizionata, tv satellitare, frigo bar, internet, servizio lavanderia, cassaforte, bar, ristorante interno;
- l'83% degli alberghi dispone di: telefono diretto e ristorante in terrazza;
- il 67% degli alberghi dispone di: pay tv, noleggio auto, giardino, parcheggio, piscina scoperta;
- il 50% degli alberghi dispone di: garage, ristorante in piscina e palestra;
- il 33% degli alberghi dispone di: room service 24h, piano bar, navetta e spiaggia privata;
- il 17% degli alberghi dispone di: idromassaggio, piscina coperta, campo da tennis, SPA;
- nessun albergo dispone di: discoteca, salone di bellezza e campi da golf.

- Il totale delle camere degli alberghi va da un minimo di 50 a un massimo di 320 camere e la capienza massima delle sale banchetti va da 180 a 350 posti.

Dopo aver visto le informazioni alberghiere, vediamo ora le informazioni congressuali fornite dagli alberghi intervistati:

- tutti gli alberghi dispongono di: area reception, guardaroba, aria condizionata, palco, amplificazione, linea Wi-Fi;
- l'83% degli alberghi dispone di: locali deposito, sala stampa, ufficio pre e post congress, lavagne luminose, linea ADSL, proiezione film/video, internet point e schermi;
- il 67% degli alberghi dispone di: staff tecnico, audiovisivi, impianto illuminazione, cabina regia e videoconferenza;
- il 50% degli alberghi dispone di: montacarichi e traduzione simultanea;
- il 33% degli alberghi dispone di passerella;
- nessun albergo dispone di: americane e fibra ottica.
- La sala plenaria degli alberghi ha la massima capienza da 100 a 650 posti, tutti dispongono di sale riunioni e ne dispongono da due a tredici con capienza massima da 60 a 300 posti.

Si procede ora con lo spoglio del questionario concernente gli eventi aggregativi dell'anno 2009, riportando le risposte ai singoli quesiti.

Quesito 1: frequenza suddivisa per stagioni relativa agli eventi aggregativi minori³³.

	mai	Raramente	qualche volta	più volte	regolarmente
Primavera	0%	0%	0%	83%	17%
Estate	17%	67%	0%	17%	0%
Autunno	0%	0%	0%	83%	17%
Inverno	0%	17%	17%	50%	17%

Quesito 2: frequenza suddivisa per stagioni relativa agli eventi aggregativi maggiori.

	mai	Raramente	qualche volta	più volte	regolarmente
Primavera	0%	0%	17%	83%	0%
Estate	33%	33%	17%	17%	0%
Autunno	0%	0%	0%	100%	0%
Inverno	0%	33%	17%	50%	0%

Quesito 3: pernottamento dei partecipanti relativo ai grandi eventi.

mai	raramente	qualche volta	più volte	regolarmente
0%	0%	17%	67%	17%

Quesito 4: da chi vengono gestiti gli eventi aggregativi?

Dall'organico del personale	17%
Un dipendente specializzato	50%
Un PCO interno	50%

³³ Con evento minore si intende un evento con durata massima di un giorno, se la durata è oltre un giorno si intendono eventi aggregativi maggiori.

Un PCO esterno	33%
Un meeting planner interno	17%
Un meeting planner esterno	17%

Quesito 5: collaborazione con i PCO per offrire convenzioni per ospitare i partecipanti di eventi aggregativi che si tengono anche in altre strutture:

mai	raramente	qualche volta	più volte	regolarmente
0%	33%	17%	33%	17%

Quesito 6: collaborazione con i T.O. e le agenzie di viaggio per organizzare pacchetti e/o escursioni diretti ai partecipanti di eventi congressuali:

mai	raramente	qualche volta	più volte	regolarmente
0%	50%	33%	0%	17%

Quesito 7: collaborazione con Palermo Convention Bureau:

mai	raramente	qualche volta	più volte	regolarmente
50%	17%	33%	0%	0%

Quesito 8: servizi che vengono erogati direttamente dalla struttura:

- l'83% delle strutture eroga solo i servizi tecnici;
- il 33% servizi di comunicazione e marketing e servizi di assistenza e sicurezza;
- il 17% servizi di transfert da/a aeroporto e da/a porto;
- nessuno effettua il servizio navetta per il centro storico e nessuno offre servizi di intrattenimento.

Quesito 9: servizi che vengono erogati esternamente:

- l'83% delle strutture eroga esternamente i servizi di transfert, navette, e intrattenimento;
- il 50% i servizi di comunicazione e marketing e servizi di intrattenimento;
- il 33% eroga esternamente anche altri servizi non specificati.

Quesito 10: tempo medio necessario per la preparazione di eventi minori:

- il 50% degli alberghi ha risposto una settimana;
- il 33% ha risposto due o tre mesi;
- il 17 % ha risposto due o tre settimane.

Quesito 11: tempo medio necessario per la preparazione di eventi maggiori:

- il 50% degli alberghi ha risposto da sette a dodici mesi;
- il 33% ha risposto due o tre mesi;
- il 17 % ha risposto un mese.

Quesito 12: sistemi adottati per verificare la soddisfazione dei clienti:

- l' 83% utilizza schede di valutazione;
- il 67% oltre le schede di valutazione utilizza questionari facoltativi;
- il 33% dispone di un'area reclami;
- il 17% utilizza il *tripadvisor* (un forum per dare pareri on-line).

Quesito 13: i principali clienti degli eventi aggregativi minori:

aziende/ imprese	100%
associazioni di professionisti	50%
associazioni scientifiche	83%

Quesito 14: i principali clienti degli eventi aggregativi maggiori:

aziende/ imprese	50%
associazioni di professionisti	50%
enti pubblici	67%
associazioni scientifiche	33%
case farmaceutiche	100%
Scuole	17%

Quesito 15: incidenza dei ricavi relativi ad eventi aggregativi sul reddito dell'impresa alberghiera:

dall'11 al 15%	50%
dal 16 al 30%	33%
dal 31 al 50%	17%

Quesito 16: andamento della domanda di aventi aggregativi negli ultimi cinque anni:

diminuzione	50%
Stazionario	33%
Crescita	0%
Altalenante	17%

Quesito 17: presumibile andamento della domanda di eventi aggregativi nei prossimi tre anni:

Uno degli alberghi intervistati nell'indecisione si è astenuto dal rispondere, un albergo ritiene che la domanda resterà stazionaria, gli altri alberghi pensano positivamente al futuro: ritengono che la domanda crescerà anche se due di loro hanno precisato che la crescita riguarderà soprattutto gli eventi minori.

4.4 Considerazioni finali

Prima di giungere alle conclusioni vorrei soffermarmi sui limiti della mia ricerca. Il limite che maggiormente incide sui risultati ottenuti è la ristrettezza del campione: la richiesta di compilazione del questionario è stata rivolta alla direzione di molti alberghi e sono stati intervistati tutti quelli che hanno garantito la loro collaborazione, gli altri, forse per diffidenza e poco tempo non hanno dato la loro disponibilità. Altri limiti sono individuabili nel ruolo che il soggetto intervistato svolge all'interno della struttura: il ruolo incide perché più è alta la carica investita più si cercherà di dare un'immagine della struttura tendente alla perfezione, si vuole dare una rappresentazione positiva e massimamente professionale. Questo atteggiamento, unito all'orgoglio per le responsabilità attribuitegli, impedisce al soggetto di mostrare all'esterno quali potrebbero essere dei difetti o dei punti deboli. Il rifiuto della consapevolezza porta ad ignorare tali lacune e quindi a non apportare quei cambiamenti che potrebbero essere di grande utilità per l'impresa.

Andiamo adesso ai risultati della ricerca: abbiamo riscontrato delle conferme sui periodi di maggiore attività degli eventi aggregativi; secondo i nostri dati, infatti, gli eventi, minori o maggiori che siano, si concentrano in primavera ed autunno, si continua poi, ma con meno regolarità, nei mesi invernali e nei mesi estivi gli eventi diventano una rarità.

Vediamo come si posizionano i nostri alberghi nelle relazioni esterne: con i PCO non si collabora regolarmente ma abbastanza spesso; questo è un dato positivo per le relazioni e indica che per buona parte degli eventi, sono i PCO a dover proporre l'albergo al cliente. Visto tale legame di dipendenza gli alberghi dovrebbero cercare di consolidare al massimo tale legame attraverso strumenti di fidelizzazione. La collaborazione con i T.O. e con le agenzie di viaggio è sporadica se non rara; questo è un dato molto negativo perché un territorio come il nostro offre una moltitudine di possibilità vista la sua predisposizione a diverse forme di turismo: turismo balneare in testa, turismo eno-gastronomico, turismo agriturismo, turismo archeologico, turismo artistico e culturale. Creando un network forte almeno tra agenzie di

viaggio, strutture alberghiere e PCO si potrebbe rivalutare enormemente il turismo congressuale a Palermo e in Sicilia; ci sono così tante risorse da offrire che si potrebbero attrarre buone porzioni di mercato sia nazionale che internazionale, si devono solo fare degli sforzi per aprirsi il più possibile alla cooperazione. La collaborazione con il Palermo Convention Bureau è rara, quasi inesistente, dato molto negativo. Tale valutazione negativa non è esclusivamente alle strutture alberghiere, poiché quasi tutte hanno dichiarato di essere ben favorevoli alla collaborazione con tale ente se fosse realmente attivo. Il PCB potrebbe essere un ottimo strumento di promozione ed incentivazione ma sicuramente andrebbe rinnovato con un progetto che gli assegni compiti concreti e ben definiti: solo riconquistando la fiducia delle imprese turistiche potrebbe ricreare una rete di relazioni e di scambi più duraturi e resistenti.

Altro punto importante è la gestione degli aventi aggregativi. Qui ciascun albergo ha segnato almeno due risposte, prevalentemente “dipendente specializzato” e “PCO interno”. A seguito di approfondimenti si riscontrava però che in realtà i soggetti designati per la maggior parte delle volte dovevano solo controllare la disponibilità delle sale e il giorno dell’evento dare l’ordine agli addetti di sistemare e pulire la sala delegando tutte le attività a soggetti esterni. Ad avviso di chi scrive il PCO interno non dovrebbe stare in attesa della prenotazione ma dovrebbe procacciare lui stesso i clienti e proporre sempre nuove soluzioni incentivanti per mantenere i clienti consolidati e conquistarne sempre di nuovi.

I principali clienti di eventi di qualsiasi dimensione sono sicuramente le imprese e le aziende, seguiti da associazioni scientifiche e associazioni di professionisti; clienti di grandi eventi sono poi gli enti pubblici e le case farmaceutiche. La maggior parte degli intervistati si è mostrata fiduciosa in una crescita della domanda attribuendo il momentaneo disagio alla grande crisi di questi due anni che ha coinvolto gran parte dei settori economici, ma hanno anche sottolineato che la crescita riguarderà soprattutto gli eventi minori.

I risultati della ricerca seppur non derivanti da un campione significativo, saranno sicuramente il punto di inizio per una riflessione finalizzata ad accrescere la

consapevolezza e l'importanza del turismo congressuale.

Conclusioni

Diverse sono le motivazioni che spingono un turista a viaggiare, tra queste vi è anche la partecipazione ad un evento congressuale. Sebbene nell'immaginario comune manchi un riconoscimento del congressuale come forma di turismo, in realtà la percentuale dei viaggi per fini congressuali è molto elevata e per tale ragione è stata posta ad oggetto della ricerca.

Definito e descritto l'oggetto principale dello studio, ci si è concentrati sulle strutture di organizzazione delle imprese del settore congressuale. Le imprese di PCO e di MP, all'estero sono organi professionali ormai ben radicati nella filiera produttiva congressuale mentre in Sicilia hanno una posizione incerta lungo la filiera.

La Sicilia è indubbiamente una regione con spiccate vocazioni turistiche. E' stata già affrontata con riferimento alla Sicilia la tematica delle forme di turismo che potrebbero essere abbinate alla partecipazione ad un evento congressuale. Si tratta di possibilità che permetterebbero da un lato di ridurre il problema della stagionalità e dall'altro di caratterizzare l'esperienza congressuale siciliana.

Caratterizzare l'esperienza congressuale vuol dire renderla una esperienza unica, dare maggiori motivazioni ad un organizzatore che deve decidere una *location*, incrementare gli arrivi per turismo congressuale.

Porre una maggiore attenzione sul turismo congressuale potrebbe essere un'utile occasione per risollevarne l'economia siciliana ma non può prescindere da una preparazione coordinata e partecipata. Le istituzioni pubbliche, gli albergatori, i commercianti, tutti gli attori devono condividere questo intento di crescita del settore congressuale e tutti devono comprendere la necessità di relazionarsi. Ciò vuol dire offrire una più alta qualità dei servizi e dei beni con l'assunzione di figure professionali specializzate che, attraverso una attenta e precisa collaborazione con tutti gli attori della filiera produttiva, possano creare un'immagine forte della Sicilia come produttrice di prodotti congressuali di successo.

Appendice al capitolo 4

Scheda di informazioni alberghiere e congressuali

INFO ALBERGHIERE

Totale camere:

Servizi camere:	Aria condizionata	<input type="checkbox"/>	N. con idromassaggio	<input type="checkbox"/>
	TV Sat	<input type="checkbox"/>	Pay tv	<input type="checkbox"/>
	Frigo bar	<input type="checkbox"/>	Cassaforte	<input type="checkbox"/>
	Internet	<input type="checkbox"/>	Telefono diretto	<input type="checkbox"/>
	Servizio lavanderia	<input type="checkbox"/>	Room Service 24h	<input type="checkbox"/>
Servizi alberghieri:	Bar	<input type="checkbox"/>	Piano bar	<input type="checkbox"/>
	Discoteca	<input type="checkbox"/>	Parco/giardino	<input type="checkbox"/>
	Garage	<input type="checkbox"/>	Parcheggio	<input type="checkbox"/>
	Noleggio auto	<input type="checkbox"/>	Navetta	<input type="checkbox"/>
Ristorazione:	Ristorante interno	<input type="checkbox"/>	Ristorante esterno	<input type="checkbox"/>
			terrazza	<input type="checkbox"/>
			piscina	<input type="checkbox"/>
Sala banchetti:	N. 1 da posti		N.2 da posti	
Attrezzature:	Piscina coperta	<input type="checkbox"/>	Piscina scoperta	<input type="checkbox"/>
	Palestra	<input type="checkbox"/>	Spiaggia	<input type="checkbox"/>
	Tennis	<input type="checkbox"/>	Golf	<input type="checkbox"/>
	Salone di bellezza	<input type="checkbox"/>	SPA	<input type="checkbox"/>

INFO CONGRESSUALI

Sala plenaria:	posti N.			
Sale riunioni:	N. 1 da posti		N.2 da posti	
Servizi:	Area reception	<input type="checkbox"/>	Area condizionata	<input type="checkbox"/>
	Guardaroba	<input type="checkbox"/>	Locali deposito	<input type="checkbox"/>
	Montacarichi	<input type="checkbox"/>	Sala stampa	<input type="checkbox"/>
	Staff tecnico	<input type="checkbox"/>	Ufficio pre e post congress	<input type="checkbox"/>
Attrezzature:	Americane	<input type="checkbox"/>	Amplificazione	<input type="checkbox"/>
	Audiovisivi	<input type="checkbox"/>	Cabina regia	<input type="checkbox"/>
	Impianto illuminazione	<input type="checkbox"/>	Internet point	<input type="checkbox"/>
	Lavagne luminose	<input type="checkbox"/>	Fibra ottica	<input type="checkbox"/>
	Linea ADSL	<input type="checkbox"/>	Linea Wi-Fi	<input type="checkbox"/>
	Palco	<input type="checkbox"/>	Passerella	<input type="checkbox"/>
	Proiezione dia-film-video	<input type="checkbox"/>	Schermi	<input type="checkbox"/>
	Traduzione simultanea	<input type="checkbox"/>	Videoconferenza	<input type="checkbox"/>

Questionario interviste dirette

Questionario relativo agli eventi aggregativi dell'anno 2009

1) Frequenza suddivisa per stagioni relativa ad eventi aggregativi minori:

	mai	raramente	q.volte	più volte	spesso regolarmente
Primavera	<input type="checkbox"/>				
Estate	<input type="checkbox"/>				
Autunno	<input type="checkbox"/>				
Inverno	<input type="checkbox"/>				

2) Frequenza suddivisa per stagioni relativa ad eventi aggregativi maggiori (più di 1 giorno):

	mai	raramente	q.volte	più volte	spesso regolarmente
Primavera	<input type="checkbox"/>				
Estate	<input type="checkbox"/>				
Autunno	<input type="checkbox"/>				
Inverno	<input type="checkbox"/>				

3) Pernottamento dei partecipanti relativo ai grandi eventi:

	mai	raramente	q.volte	più volte	spesso regolarmente
	<input type="checkbox"/>				

4) Da chi vengono gestiti gli eventi aggregativi?

Dall'organico del personale	<input type="checkbox"/>	
Un dipendente specializzato	<input type="checkbox"/>	
Un professional congress organizer interno	<input type="checkbox"/>	
Un professional congress organizer esterno	<input type="checkbox"/>	
Un meeting planner interno	<input type="checkbox"/>	
Un meeting planner esterno	<input type="checkbox"/>	
Altro	<input type="checkbox"/>	Specificare:

5) Si lavora in stretta collaborazione con i PCO regionali per offrire convenzioni per ospitare i partecipanti di eventi aggregativi che non si tengono nella vostra struttura alberghiera?

	mai	raramente	q.volte	più volte	spesso regolarmente
	<input type="checkbox"/>				

6) Si lavora in stretta collaborazione con i tour operator e le agenzie di viaggio per organizzare pacchetti e/o escursioni diretti ai partecipanti di eventi congressuali?

mai raramente q.volta più volte spesso regolarmente

7) Si collabora con Palermo Convention Bureau?

mai raramente q.volta più volte spesso regolarmente

8) Quali dei seguenti servizi vengono erogati direttamente dalla struttura alberghiera?

Transfert aeroporto/albergo
Transfert porto/albergo
Navetta centro storico/albergo
Comunicazione e marketing
Servizi tecnici
Servizi di intrattenimento
Assistenza e sicurezza
Altro Specificare:

9) Quali dei seguenti servizi vengono erogati esternamente ?

Transfert aeroporto/albergo
Transfert porto/albergo
Navetta centro storico/albergo
Comunicazione e marketing
Servizi tecnici
Servizi di intrattenimento
Assistenza e sicurezza
Altro Specificare:

10) Tempo medio necessario alla preparazione di un evento aggregativo minore:

1 settimana
2-3 settimane
1 mese
2-3 mesi
più di 3 mesi

11) Tempo medio necessario alla preparazione di un evento aggregativo maggiore:

- 1 mese
- 2-3 mesi
- 4-6 mesi
- 7-12 mesi
- più di un anno

12) Sistemi adottati per verificare la soddisfazione clienti/partecipanti:

- Area gestione reclami
- Schede di valutazione
- Questionari facoltativi di gradimento
- Altro Specificare:
- Nessuno

13) Chi sono i principali clienti degli eventi aggregativi minori?

- Aziende/imprese
- Associazioni di professionisti
- Enti pubblici
- Associazioni scientifiche
- Altro Specificare:

14) Chi sono i principali clienti degli eventi aggregativi maggiori?

- Aziende/imprese
- Associazioni di professionisti
- Enti pubblici
- Associazioni scientifiche
- Case farmaceutiche
- Altro Specificare:

15) Incidenza dei ricavi relativi agli eventi aggregativi sul reddito dell'impresa alberghiera:

- 1-5 %
- 6-10 %
- 11-15%
- 16-30 %
- 31-50 %

16) Che andamento ha seguito la domanda di eventi aggregativi negli ultimi 5 anni?

- Diminuzione
- Stazionario
- Crescita
- Altalenante

17) Secondo la sua esperienza nel settore, che andamento ritiene che avrà la domanda degli eventi aggregativi nei prossimi 3 anni?

Bibliografia

- Alvino F. (2000), *Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale*, Giappichelli Editore, Torino.
- Becheri E.(2009), *Osservatorio Parlamentare del turismo Rapporto sul turismo italiano 2008-2009*, Mercury, F. Angeli.
- Berrino A. (2005), *Storia del turismo*, annuale 2004, Franco Angeli, Milano.
- Bertini U. (1991), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli Editore, Torino.
- Bruni G. (1999), *Contabilità del valore*, Giappichelli Editore, Torino.
- Casarin F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici, Specificità e varietà*, Giappichelli Editore, Torino.
- Cherubini S. (1979), *Marketing e servizi*, in "Sviluppo e organizzazione".
- Comacchio A. (1996), *Le risorse umane nelle imprese turistiche*, Giappichelli Editore, Torino.
- Costa G., Gianecchini M. (2005), *Risorse umane: persone, relazioni, valore*, Mc Graw-Hill.
- Costa G., Giubitta P. (2008), *Organizzazione aziendale, mercati, gerarchie, convenzioni*, Mc Graw-Hill.
- Costa P., Rispoli M. (1992), *Dimensioni dell'industria italiana dei viaggi e del turismo*, Sipi, Roma.
- Dalla Villa M.C. (1997), *Il congresso: dalla progettazione all'organizzazione*, Etas s.r.l.,Milano.
- Dalla Villa M. C.(1992), *Incontrarsi e comunicare: l'impresa di organizzazione congressuale in Italia*, Convegni- Incentive & Comunicazione, Ed. Convegni s.r.l.
- Di Bernardo B.(1997), *La dimensione*, Nacamuli R.C.D.
- Donna G. (1999), *La creazione di valore nella gestione delle imprese*, Carocci.
- Edvinsson L., Malone M.S. (1997), *Intellectual capital*, Piatkus.
- Eurostat (1997), *Methodological Manual for Statistics on Congress and Conference*, Maggio.
- Figliera G. C. (1990), *I congressi: prodotto e mercato*, F. Angeli, Milano.
- Grant R.M. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino.
- Indagine Econstat/DEMOSKOPEA, 1992.
- Isotta F. (1989), *Le forme organizzative: evoluzione e progettazione*.
- Kotler P., Bowen J., Makens J.(2007), *Marketing del turismo*, Practice-Hall.
- Leone G.(1998), *Risorse umane e direzione del personale*, Accordi D. editore, Palermo.
- Liberatore G. (1993), *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, Cedam, Padova.
- Lorenzoni G.(1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.
- Maggino F.(2000), *Il questionario, aspetti metodologici, informatici e statistici*, Centro editoriale toscano, Firenze.
- Maresu G. , Travaglini C., *Rapporto sul turismo italiano*, XII Ed., Turistica.

- Maresu G. (2002), *Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi*, Hoepli, Milano.
- Mero N.P., Pilati M., Rizzo J.R., Tosi H.L. (2002), *Comportamento organizzativo: persone, gruppi e organizzazione*, Egea, Milano.
- Minzberg H. (1983), "Power in the around organizations", Practice hall, Englewood Cliffs.
- Nonaka I. (1994), "A theory of organizational knowledge creation", Organization science.
- Normann R. (1996), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano.
- Porter M.E. (1982), *La strategia competitiva*, Compositori, Bologna.
- Rispoli M. (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino.
- Rispoli M. e Tamma M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- Sangalli F.(2002), *Le organizzazioni del turismo*, Apogeo, Milano.
- Sciarelli S. (1992), *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova.
- Volpato G. (1986), *Concorrenza, impresa, strategie*, Il Mulino.
- Williamson O. E.(1975), "Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications", The free press, New York.