

PROBLEMI COME OPPORTUNITÀ

di Carol Wallace, San Diego Convention Centre

Una difficile situazione fiscale ha generato innovativi cambiamenti nelle politiche marketing. Il caso di San Diego.

San Diego gode della reputazione di essere una delle più belle mete mondiali per conferenze e meeting. San Diego Convention Center Corporation (SDCCC) ha contribuito ulteriormente a questa condizione offrendo un servizio clienti di qualità superiore, che ci ha reso una delle scelte privilegiate di organizzatori e partecipanti di meeting provenienti da tutto il mondo. Tuttavia, il crescente successo ci impone di continuare a cercare modi innovativi per compiere la nostra missione.

Nel 2004, il budget limitato cui doveva far fronte la Città di San Diego e i problemi legati a responsabilità circa il raddoppiamento dell'impegno tra l'Ufficio del Turismo e dei Congressi e la SDCCC, con ruoli e responsabilità contrastanti, portarono alla decisione di trasferire tutte attività di vendita e marketing per il centro congressi alla SDCCC. Questo cambiamento potrebbe aver rappresentato l'inizio di una nuova era in un Nord America, in cui le città riesamineranno i propri modelli di vendita e di funzionamento, soprattutto per quelle che vendono

e gestiscono strutture pubbliche, per godere dell'opportunità di ottenere una maggiore efficienza e responsabilità.

La maggioranza dei centri congressi statunitensi, l'87% circa, appartiene a municipalità dipendenti dal governo. Quasi tutte ricevono finanziamenti pubblici; e questo è considerato un saggio investimento, visto l'eccezionale impatto economico e le entrate fiscali provenienti dal turismo o dalle tasse di soggiorno, nonché i vantaggi di sviluppo che i centri congressi spesso garantiscono. La città di San Diego ha contribuito allo sviluppo e all'espansione del centro congressi e ha creato la Convention Center Corporation per condurre, gestire e commercia-

lizzare l'edificio. Dalla sua apertura nel 1989, il Centro è diventato uno dei motori economici più potenti della regione, generando miliardi di dollari d'impatto economico, contribuendo a spronare la ristrutturazione del centro cittadino e immettendo più di 270 milioni di dollari in entrate fiscali destinate al finanziamento dei principali servizi della città.



Carol Wallace, presidente e amministratore delegato di San Diego Convention Center Corporation, è presente in esclusiva italiana su MICE con un articolo di approfondimento sul settore.



Dall'apertura del Centro Congressi, il Centro e l'Ufficio hanno svolto un ruolo comune nella vendita e nella commercializzazione dell'edificio, un modello che, secondo la rivista Smart Meetings, si ritrova nel 41% degli uffici del turismo e dei congressi.

Il team di vendita dell'Ufficio cedeva il Centro Congressi per gruppi e prenotazioni per 18 mesi o periodi più lunghi, mentre la forza vendita del Centro lo cedeva per eventi secondari per periodi di massimo 18 mesi. In realtà, questa responsabilità ripartita non funzionava, poiché l'edificio aveva team di vendita separati collocati in postazioni separate, che lavoravano a scopi incrociati e spesso svolgevano due volte le medesime attività. Nel 1995, i team di vendita separati furono riuniti in un'unica postazione con responsabilità di reporting congiunte per entrambe le organizzazioni. Nessuna sorpresa, dunque, quando nel 2004 la città trasferì ufficialmente tutte le sue operazioni di marketing al Centro. La decisione presa dalla municipalità rappresentò il passo decisivo per rendere responsabile un'unica organizzazione, aumentandone l'efficienza e garantendo al team del Centro maggior controllo sulle decisioni di vendita che incidono sulla struttura, e risparmiare il denaro cittadino. Questa iniziativa dei leader di San Diego ha perfettamente senso, dal momento che l'Ufficio del Turismo e dei Congressi è un'organizzazione privata, non avente alcuna responsabilità fiduciaria nei confronti della città, mentre la Convention Center Corporation è un ente pubblico, creato dalla città con un consiglio di amministrazione nominato dal sindaco e dal consiglio municipale. L'Ufficio mantiene la responsabilità per la commercializzazione della destinazione, le vendite di hotel a proprietà unica e quelle riguardanti il settore turistico e i servizi congressuali e riceve approssimativamente 8,8 milioni di dollari dalla città per queste attività. Oggi il Centro è tra le



prime strutture degli USA a essere completamente responsabile della propria commercializzazione e vendita e gode di autonomia assoluta in merito alle decisioni commerciali aventi influenza diretta sul proprio reddito e alla pianificazione strategica a lungo termine. Altre città hanno adottato modelli simili e attualmente, secondo la rivista Smart Meetings, più di un quarto dei centri congressi (il 28%) gestisce le proprie vendite e il proprio marketing. Per i clienti, ciò ha significato maggiore efficienza e servizio di qualità superiore, poiché prima del cambiamento questi lavoravano con personale proveniente da entrambe le organizzazioni e ciò generava doppie responsabilità e confusione riguardo a chi avrebbe dovuto gestire determinate responsabilità.

Il successo fiscale del cambiamento è stato sensazionale, com'è stato possibile constatare dai risultati finali annuali del Centro e da altri provvedimenti adottati per la destinazione. Nell'esercizio 2005, il primo anno del nuovo modello, furono venduti 915.000 pernottamenti futuri con un aumento del 34% rispetto all'anno precedente. Ciò equivale a 1,1 miliardi in impatto economico e 33 milioni di dollari in entrate fiscali. Quest'anno, battendo ogni record, sono stati venduti 1.066.297 pernottamenti in albergo, il che equivale a un aumento del 16,5% rispetto all'anno scorso, con 1,9 miliardi di dollari previsti sull'impatto economico regionale e 40,6 milioni di dollari in entrate fiscali per la città. I tassi di locazione degli alberghi sono aumentati dal 72,4% del 2005 al 73,5% del 2006. Anche gli alberghi sono aumentati del 3,4% nel 2005 e dell'1,9% nel 2006, e l'Ufficio del Turismo e dei Congressi ha riportato un aumento del 3,2% dei turisti che pernottano e del 5,8% nella visita alle attrazioni. Su un mercato sempre più competitivo, l'innovazione e il servizio clienti saranno fondamentali. Ritengo quindi che il nuovo modello di San Diego ci avvantaggi notevolmente in entrambi gli aspetti.



Tough fiscal times prompt innovative marketing changes in San Diego

by Carol Wallace, San Diego Convention Centre

San Diego has a reputation as one of the world's most beautiful convention and meeting destinations. The San Diego Convention Center Corporation (SDCCC) has added to this package by providing superior customer service which has made us a top pick among meeting planners and convention travelers from around the globe. Our ongoing success, however, requires us to continue to find new and innovative ways to fulfill our mission. In 2004, budget constraints faced by the City of San Diego and concerns about accountability, duplication of efforts between the Convention and Visitor Bureau and SDCCC, and conflicting roles and responsibilities led to a decision by the City of San Diego to shift all sales and marketing for the Convention Center to the SDCCC. This change, I believe, may be the beginning of a new era in North America in which cities will be re-examining their sales and operations models, especially for those who market and operate public facilities, to take advantage of opportunities for greater efficiencies and accountability. The majority of U.S. convention facilities – some 87 percent - are owned by government municipalities. Nearly all receive public funding; which is considered a wise investment given the enormous economic impact, tax revenues from tourism or hotel room night taxes and redevelopment benefits that convention facilities often provide. The City of San Diego helped launch the development and expansion of the convention center and created the Convention Center Corporation to operate, manage and market the building. Since opening in 1989, the Center has become one of the region's most powerful economic engines generating billions of dollars in economic impact, helping spur the redevelopment of downtown San Diego and pumping more than \$270 million in tax revenues that pay for essential city services. From the time the Convention Center opened, the Center and the Bureau had a shared role in selling and marketing the building, a model that Smart Meetings magazine found to be in place in 41 percent of convention and visitor bureaus. The Bureau sales team sold the Convention Center to primary groups and bookings 18 months out or longer while the Center sales force sold the building to secondary events within an 18 month time period. In reality, this split responsibility didn't work as the building had separate sales teams in separate locations operating at cross purposes and often duplicating activities. In 1995, the separate sales teams were combined in one location with joint reporting responsibilities to both organizations. When the City officially transferred responsibility to the Center for its entire marketing operation in 2004, it came as no

surprise. The decision by the City was a final step to make one organization accountable while increasing efficiencies, providing the Center team with more control over business decisions impacting the facility and to save the City money. The move by San Diego leaders made perfect sense given that the Bureau is a private membership organization, with no fiduciary responsibility to the city while the Convention Center Corporation is a public benefit corporation, created by the city with a board of directors appointed by the Mayor and City Council. The Bureau remains responsible for marketing the destination, single property hotel sales, travel industry sales and convention services and receives approximately \$8.8 million from the City for these activities. Today, the Center is among the first facilities in the U.S. to be fully responsible for marketing and selling itself, and we have complete autonomy to make business decisions that directly influence our revenues and long-term strategic planning. Other cities have adopted similar models and Smart Meetings magazine found that now more than a quarter of convention centers (28%) handle their own sales and marketing. For clients, it has meant greater efficiency and superior service, since prior to the change customers worked with staff from both organizations creating duplication of responsibilities and confusion about who handled what responsibilities.

The fiscal success of the change has been dramatic as reflected in the Center's year end results and other measures for the destination. In FY05, the first year of the new model, 915,000 future room nights were sold, a 34% increase over the previous year. That translates into \$1.1 billion in economic impact and \$33 million in tax revenues. This year, a record-breaking 1,066,297 room nights were sold representing a 16.5% jump over last year, a projected \$1.9 billion in regional economic impact and \$40.6 million in tax revenues for the city. Hotel occupancy rates increased from 72.4% in 2005 to 73.5% in 2006. Hotels also saw increases of 3.4% in 2005 and 1.9% in 2006, and the Bureau reported a 3.2% increase in overnight visitors and 5.8% in attendance to attractions.

In an increasingly competitive marketplace, innovation and customer service will be critical, and we believe that San Diego's new model gives us a significant advantage in both these respects.

