

# CENTRI CONGRESSI: IL MODELLO SI STA EVOLVENDO?

di Geoff Donaghy, Cairns Convention Centre



Il numero e la capacità dei centri congressi è in continua crescita nel mondo, con una conseguente rivisitazione dei proprietari circa le modalità di controllo e i modelli operativi di supporto. L'approccio tradizionale a determinate aree, come il finanziamento o il management, non è sempre in grado di gestire gli effetti combinati delle nuove esigenze competitive e delle aspettative dei proprietari, che si stanno ora concentrando sui centri congressi, e di conseguenza le altre opzioni stanno catalizzando l'attenzione su di sé molto più di quanto avrebbero fatto anche solo pochi anni fa. La causa di questa situazione è in gran parte dovuta ai cambiamenti in corso nell'economia dell'industria. La qualità crescente e la capacità sempre maggiore delle sedi congressuali hanno creato nel corso degli ultimi anni una sorta di **"mercato del compratore"**; questa è una considerazione primaria per i clienti dei centri, poiché la redditività di un congresso annuale rappresenta generalmente una parte importante delle entrate di un'associazione, permettendo di fornire servizi migliori ai loro membri. Allo stesso tempo, le associazioni sono consapevoli dei benefici economici che portano e sono pronte a sfruttare questo

aspetto nelle loro trattative con le varie sedi. Tuttavia, ci troviamo di fronte anche un clima di restrizione fiscale tra i proprietari statali, molti dei quali cercano di ottenere redditività, o quantomeno il minimo disavanzo possibile, dei centri che in molte aree hanno tradizionalmente operato come "articolo civetta", dati gli importanti benefici economici generati.

Gli amministratori dei centri congressi sono coinvolti in questa situazione e sono quindi alla ricerca di nuovi modi per affrontare queste nuove sfide. Le questioni sono: come siamo giunti a questa situazione? E come si evolverà?

La prima generazione di centri congressi indipendenti progettati allo scopo fu costruita e funzionò sotto un modello di proprietà pubblica e gestione pubblica. Seguendo questo modello, i costi dello sviluppo e delle operazioni in atto vennero razionalizzati sulla base dei crescenti benefici economici generati dagli eventi ai quali i centri hanno dato luogo. Il passo successivo prevedeva un'evoluzione in alcune aree, con l'integrazione di oratori privati di comprovata abilità manageriale: questo si può definire un modello di proprietà pubblica e gestione privata. Il risultato fu l'introduzione di

Geoff Donaghy, amministratore delegato del centro congressi Cairns, è presente in esclusiva italiana su MICE con un articolo di approfondimento sul settore.



**contratti di gestione in outsourcing e talvolta di joint venture**, tendenza che tuttora è molto più forte nel Nord America e nell'Asia del Pacifico di quanto non sia in Europa.

Ora, stiamo assistendo agli inizi di una terza frase, ancora ampiamente basata sull'evoluzione dell'economia dell'industria. I governi riconoscono (o in alcuni casi, stanno capendo solo ora) l'importanza di attrarre congressi, con tutti i benefici che ne derivano, come il maggiore impatto economico e le opportunità di formazione ed educazione delle comunità professionali e commerciali del posto, fattori che influiscono positivamente sull'industria locale e sullo sviluppo del commercio. Tuttavia, si trovano anche ad affrontare le richieste concorrenti di risorse di capitale, un desiderio di condividere ed espandere il rischio e la pressione fiscale per ridurre il coinvolgimento del settore pubblico per quanto riguarda funzioni e servizi non centrali. Il risultato sembra portare a una maggiore disponibilità all'esplorazione di una gamma di iniziative creative più ampia, per stabilire o espandere i centri congressi al fine di gestire i costi, assicurando che i paesi e le città che li ospitano non rimangano indietro in questo scenario di crescente competitività.

Uno dei nuovi approcci si basa sul controbilanciamento delle proprietà statali, come la costruzione di hotel nei dintorni, la concessione di beni immobiliari, di diritti per la vendita al dettaglio o di licenze per casinò, per finanziare la costruzione e la gestione di strutture congressuali con l'aiuto del settore privato. Il risultato è che i centri congressi sono "sotto lo stesso tetto" degli hotel, dei casinò o di complessi di vendita al dettaglio, piuttosto che essere entità indipendenti, come vorrebbe il modello tradizionale, con relazioni formalizzate in collaborazioni tra settore pubblico e privato.

Anche il settore alberghiero si sta dedicando all'ampiamento delle aree congressuali, integrando nel



processo di evoluzione ed espansione di molti hotel una maggiore capienza per i propri centri congressi, tendenza che è stata a lungo presente nel Nord America, ma che ora si sta sviluppando con decisione negli altri continenti. In alcuni casi, i governi hanno utilizzato dei fondi per lo sviluppo o per il supporto a beneficio di progetti alberghieri, al fine di ottenere una maggiore capacità in caso di congresso, realizzando così il loro desiderio di entrare nel mercato delle sedi congressuali, senza tuttavia assumersi direttamente le responsabilità operative e dello sviluppo. Questi nuovi modelli **non sostituiranno completamente i modelli precedenti**, per la semplice ragione che le circostanze, le sfide e le opportunità variano significativamente in diverse parti del mondo e i governi devono rispondere alla loro situazione particolare. Tuttavia, ritengo che i centri congressi con strutture multiuso e le strutture a capitale misto rivestano un ruolo importante nel futuro dell'industria. Come amministratori di centri congressi dovremmo essere rinvigoriti e accettare la sfida sia per una sana competitività sia per i cambiamenti che verrebbero introdotti rispetto agli approcci tradizionali. La nostra industria ha bisogno di rendersi conto di questi cambiamenti e accoglierli tramite associazioni industriali come AIPC, che mette a disposizione un forum globale in cui le informazioni vengono puntualmente condivise e le strategie vengono esplorate dai colleghi. La nostra sfida, come amministratori di queste strutture, è quella di bilanciare il bisogno di una competitività più aggressiva, lavorando allo stesso tempo per trovare le soluzioni migliori su cui indirizzare i nostri bisogni comuni e le nostre sfide. Alla fine, questo tipo di approccio ci permetterà di meglio adattarci alle richieste dell'industria in evoluzione e di rispondere al meglio alle necessità dei nostri clienti.

## ENGLISHTEXT

## Convention centres: is the model evolving?

by Geoff Donaghy, Cairns Convention Centre

As the number and capacities of convention centres continue to grow worldwide, many owners are also revisiting the governance and operational models that support them. Traditional approaches to areas such as funding and management are not always able to meet the combined effects of new competitive demands and owner expectations that are now being placed on centres, and as a result other options are getting more attention than they would have even a few years back. Much of this is being driven by changing industry economics. The expanding capacities and improving quality of convention venues has created something of a "buyers market" over the past few years; this is a primary consideration for centre clients because the profitability of an annual convention is generally a big part of an association's income, allowing them to provide better services to their members. At the same time, associations are more aware than ever of the economic benefit they bring, and prepared to use this in their negotiations with venues. However, there is now also an environment of increasing fiscal restraint amongst government owners, many of whom are now looking for profitability or at least reduced deficits from centres which in many areas have traditionally operated as "loss leaders" for the greater economic benefits they generate. Convention centre managers are caught in the middle, and looking for new ways to meet these challenges. The questions are, how did we get to this point, and where will things go from here?

The first generation of purpose built, stand alone centres were generally built and operated under a public ownership/public management model. Under this model, the cost of development and ongoing operations were rationalized on the basis of the incremental economic benefit the facilities created through the events they hosted. The next stage was an evolution in some areas toward private operators being brought in to add management expertise – what might be called a public ownership/private management model. The result was the introduction of outsourced management contracts and sometimes joint ventures - a trend that even today is much stronger in North America and Asia-Pacific than it is in Europe. Now, we're seeing the beginnings of a third phase, and again it's based largely on evolving industry economics. Governments still recognize (or in some cases are just waking up to) the importance of attracting conventions, with all the accompanying benefits such as incremental economic impact, networking and education opportunities for local professional and business communities and leveraging local industry and trade development. However, at the same time they are also increasingly faced with competing needs for capital resources, a desire to share and spread financial risk and

pressure to reduce public sector involvement in non-core functions and services. The result appears to be a greater willingness to explore a broader range of creative initiatives to establish or expand convention facilities in order to manage cost while ensuring their countries or cities are not being left behind in this increasingly competitive environment. One of the new approaches is based on trading off public assets, such as surrounding hotel, real estate or retail development rights or casino licenses, in order to finance the construction and management of convention facilities by the private sector. The result is convention centres "under the same roof" with hotels, casinos or retail complexes rather than being separate, stand alone entities as the traditional model would dictate, with relationships formalized into long term public private partnerships. The hotel sector is now also pursuing the conventions area, with major meeting capacity being incorporated into many new hotel development and expansions – a trend that again has been the case for a long time in North America but now also a strong emerging trend in other continents. In some cases, governments have used development concessions or support funding to hotel projects in return for the inclusion of expanded meeting capacity, thus realizing their desire to get into the convention venue business without directly assuming development and operational responsibilities themselves.

These new models won't completely replace earlier models for the simple reason that circumstances, challenges and opportunities vary significantly in different parts of the world and governments must respond to their own particular circumstances. However, I believe that convention venues with mixed use facilities and mixed equity structures represent an important part of the future of the industry. As convention centre managers we should be invigorated and challenged by both healthy competition and the changes it brings to traditional approaches. Our industry needs to acknowledge and embrace these changes with industry associations like AIPC providing a global forum where information is readily shared and strategies explored amongst colleagues. The challenge for ourselves as facility managers is to balance a need to compete aggressively while at the same time working together on the best ways to address our common needs and challenges.

In the end, this kind of approach will allow us to adapt more successfully to evolving industry demands – and better meet the needs of our customers.

