

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF CONGRESS CENTRES



Η εξέλιξη στα μοντέλα ανάπτυξης και διαχείρισης των συνεδριακών κέντρων



Γράφει ο Geoff Donaghy, αντιπρόεδρος της AIPC και διευθύνων σύμβουλος του Cairns Convention Centre

Με δεδομένο ότι ο αριθμός αλλά και οι παροχές των συνεδριακών κέντρων και γενικότερα των συνεδριακών εγκαταστάσεων σε ολόκληρο τον κόσμο συνεχίζουν να αυξάνονται, πολλοί είναι οι ιδιοκτήτες συνεδριακών χώρων που επανεξετάζουν τα μοντέλα διοίκησης και λειτουργίας τα οποία εφαρμόζονται μέχρι σήμερα.

Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις σε τομείς όπως η χρηματοδότηση και η διαχείριση δεν είναι πάντα σε θέση να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις που προβάλλει ο σύγχρονος ανταγωνισμός και στις προσδοκίες που οι ιδιοκτήτες έχουν πλέον από τα κέντρα. Ως εκ τούτου, κάποιες άλλες εναλλακτικές δείχνουν να συγκεντρώνουν σήμερα μεγαλύτερο ενδιαφέρον απ' ό,τι πριν από μερικά χρόνια.

Η εξέλιξη αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι η βιομηχανία μας και τα οικονομικά της αλλάζουν. Η συνεχιζόμενη επέκταση των εγκαταστάσεων σε συνδυασμό με τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων συνεδριακών υπηρεσιών, είχαν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία, τα τελευταία χρόνια, μιας αγοράς υποψήφιων πελατών (Buyers market) που επιθυμούν, και επιδιώκουν, να χειρίζονται την προσφορά προς όφελός τους, καθώς τα έσοδα από ένα ετήσιο συνέδριο αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι των οικονομικών ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας.

Ωστόσο, την ίδια στιγμή οι ιδιοκτήτες των συνεδριακών κέντρων, κυρίως εκείνων που αποτελούν κρατικές επενδύσεις, υποβάλλονται σε καθεστώς ολοένα και μεγαλύτερων οικονομικών περιορισμών. Πολλοί είναι εκείνοι που αναζητούν πλέον το κέρδος ή τουλάχιστον προσπαθούν να παρουσιάσουν μικρότερα ελλείμματα από τη λειτουργία των κέντρων, τα οποία σε αρκετές περιπτώσεις λειτουργούσαν ως «loss leaders», με απώτερο σκοπό το συνολικότερο οικονομικό όφελος. Οι διευθυντές των συνεδριακών κέντρων βρίσκονται στη μέση όλου αυτού του κλίματος και αναζητούν νέους τρόπους για να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες προκλήσεις. Το ερώτημα είναι:

πώς φτάσαμε σε αυτό το σημείο και πώς θα εξελιχθούν τα πράγματα από 'δω και πέρα; Η πρώτη γενιά των ειδικά σχεδιασμένων συνεδριακών κέντρων κατασκευάστηκαν και λειτούργησαν σε γενικές γραμμές υπό καθεστώς κρατικής ιδιοκτησίας/διαχείρισης. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, το κόστος της ανάπτυξης και λειτουργίας των κέντρων αιτιολογούταν με βάση το

συνολικότερο οικονομικό όφελος που έφερναν οι εγκαταστάσεις μέσω των events που φιλοξενούσαν. Το επόμενο στάδιο ήταν η εμφάνιση ιδιωτών διαχειριστών, οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν σε ορισμένους τομείς για να προσθέσουν τεχνολογία - το καθεστώς αυτό θα μπορούσε να ονομαστεί μοντέλο κρατικής ιδιοκτησίας-ιδιωτικού management. Συνέπεια αυτού ήταν η

εμφάνιση στην αγορά των συμβάσεων εξωτερικής διαχείρισης και των κοινοπρασιών, μια τάση που ακόμα και σήμερα είναι πολύ πιο έντονη στη Β. Αμερική και την περιοχή Ασίας-Ειρηνικού απ' ό,τι στην Ευρώπη. Το ξεκίνημα της τρίτης φάσης το βλέπουμε σήμερα. Και πάλι, η βασική αιτία της εξέλιξης που παρατηρείται είναι για λόγους οικονομικής φύσεως. Το κράτος

εξακολουθεί να αναγνωρίζει (ή σε κάποιες περιπτώσεις απλώς αρχίζει να συνειδητοποιεί) τη σημασία της προσέλκυσης συνεδρίων για τις τοπικές κοινωνίες, με όλα τα οφέλη που συνεπάγεται αυτή για τους επαγγελματίες και τις επιχειρήσεις: οικονομικό κέρδος, επαγγελματικές επαφές και δικτύωση στην αγορά, εννιμέρωση και εκπαίδευση, εκμετάλλευση της τοπικής βιομηχανίας και ανάπτυξη του εμπορίου. Ωστόσο, την ίδια στιγμή το «κράτος» έρχεται αντιμετώπιση ολοένα και περισσότερο με τις αυξανόμενες πιέσεις για εξεύρεση νέων πηγών χρηματοδότησης, καταμερισμό του οικονομικού ρίσκου και μείωση της κρατικής παρέμβασης.

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω φαίνεται να είναι η εντεινόμενη τάση εξέτασης ενός ευρύτερου φάσματος πρωτοβουλιών για τη δημιουργία ή την επέκταση των συνεδριακών εγκαταστάσεων με συγκράτηση του κόστους, εξασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι πόλεις ή και οι χώρες δεν θα αποστερηθούν από τα πλεονεκτήματά τους στην ολόκληρη και πιο ανταγωνιστική βιομηχανία των συνεδρίων και των συναντήσεων. Μία από τις νέες αυτές προσεγγίσεις βασίζεται στην παραχώρηση δημόσιων περιουσιακών στοιχείων, με τα αντίστοιχα δικαιώματα για ανάπτυξη ξενοδοχειακών μονάδων, οικιστικών συγκροτη-

μάτων, εμπορικών κέντρων, λειτουργίας καζίνο κ.λπ., με στόχο τη χρηματοδότηση της κατασκευής και διαχείρισης των συνεδριακών εγκαταστάσεων από τον ιδιωτικό τομέα. Βλέπουμε έτσι τα συνεδριακά κέντρα να «συστηγάζονται» με συγκροτήματα ξενοδοχείων, καζίνο και εμπορικών καταστημάτων. Δεν είναι πια απομονωμένα κτήρια, όπως επιβάλλει το παραδοσιακό μοντέλο, ενώ το καθεστώς που επικρατεί πλέον έχει τη μορφή σταθερών μακροπρόθεσμων συνεργασιών δημόσιου-ιδιωτικού τομέα. Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι ο ξενοδοχειακός τομέας αυτή τη στιγμή «κυν-

δαίνει» τα συνέδρια, καθώς μεγάλες συνεδριακές εγκαταστάσεις ενσωματώνονται πλέον σε πολλά νέα ξενοδοχεία και σε επεκτάσεις παλιότερων - μια τάση που υπήρχε για πολύ καιρό στη Β. Αμερική αλλά τώρα εισέρχεται δυναμικά και στις άλλες ηπείρους. Συχνά το κράτος παραχωρεί τα δικαιώματα εκμετάλλευσης ή σπρρίζει τη χρηματοδότηση ξενοδοχειακών μονάδων με αντάλλαγμα να στεγάσουν

μεγαλύτερες συνεδριακές εγκαταστάσεις, επιδιώκοντας με αυτό τον τρόπο να παραμείνει στο παιχνίδι των συνεδριακών κέντρων χωρίς να αναλαμβάνει το ίδιο άμεσες ευθύνες ανάπτυξης και λειτουργίας των συνεδριακών εγκαταστάσεων. Τα νέα αυτά μοντέλα δεν θα αντικαταστήσουν εξ ολοκλήρου τα προηγούμενα, για τον απλούστατο λόγο ότι οι περιστάσεις, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες ποικίλουν σημαντικά ανά τον κόσμο και το εκάστοτε «κράτος» είναι αναγκασμένο να ανταποκρίνεται στις δικές του, ειδικές συνθήκες. Ωστόσο, πιστεύω ότι τα συνεδριακά κέντρα με εγκαταστάσεις μικτής χρήσης και μικτές μετοχικές δο-

ωτων μας όσο και γενικότερα της βιομηχανίας στην οποία συμμετέχουμε - κάτι που μόνο καλό μπορεί να είναι για τους πελάτες μας και τους πελάτες τους.

«Βλέπουμε τα συνεδριακά κέντρα να «συστηγάζονται» με συγκροτήματα ξενοδοχείων, καζίνο και εμπορικών καταστημάτων. Δεν είναι πια απομονωμένα κτήρια, όπως επιβάλλει το παραδοσιακό μοντέλο, ενώ το καθεστώς που επικρατεί πλέον έχει τη μορφή σταθερών μακροπρόθεσμων συνεργασιών δημόσιου-ιδιωτικού τομέα...»

μες εκπροσωπούν ένα σημαντικό κομμάτι του μέλλοντος της βιομηχανίας. Ως διευθυντές συνεδριακών κέντρων θα πρέπει να βλέπουμε τον υγιή ανταγωνισμό και τις αλλαγές που φέρνει στις παραδοσιακές δομές ως εφελτήριο και πρόκληση. Ο ανταγωνισμός αυτός είναι που μας «δοκιμάζει» ως επαγγελματίες managers και εξασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας τόσο των κέ-

στον έντονο ανταγωνισμό και τη μεταξύ μας συνεργασία, με τρόπο που να ικανοποιούνται οι κοινές μας ανάγκες και να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα. Σε τελική ανάλυση, η προσέγγιση αυτή θα μας δώσει τη δυνατότητα να προσαρμοστούμε καλύτερα στις αυξανόμενες προκλήσεις της βιομηχανίας και να ικανοποιήσουμε πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών μας.

Convention Centers: is the Model Evolving? By Geoff Donaghy, Cairns Convention Centre

As the number and capacities of convention centers 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. 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. 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 centers which in many areas have traditionally operated as "loss leaders" for the greater economic benefits they generate. The first generation of purpose built, stand alone centers were generally built and operated under a public ownership/public management model. 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. Now, we're seeing the beginnings of a third phase, and again it's based largely on evolving industry economics. Governments still recognize the importance of attracting conventions, with all the accompanying benefits. 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. 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 centers "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. 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. It tests us as professional managers and ensures that the quality standards of both our individual venues and the industry we are part of are constantly being improved - something that can only be a good thing for our clients and their delegates.



28 & 29 Φεβρουαρίου .08

4^ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

**«Περιβάλλον, Συνέργειες και Διαχείριση Κρίσεων
στο Συνεδριακό Τουρισμό»**

Στις 28 & 29 Φεβρουαρίου 2008, ο HAPCO πραγματοποιεί στο Μέγαρο - Διεθνές Συνεδριακό Κέντρο Αθηνών (Αίθουσα Banquet), το τέταρτο εξειδικευμένο Πανελλήνιο Συνέδριο και Workshops για τον Επαγγελματικό & Συνεδριακό Τουρισμό.

Καταξιωμένοι ακαδημαϊκοί και κορυφαίοι επαγγελματίες από το χώρο του ελληνικού και διεθνούς συνεδριακού τουρισμού θα βρίσκονται εκεί για να παρουσιάσουν τις κυριαρχές τάσεις και να συζητήσουν για τις μελλοντικές εξελίξεις στο συνεδριακό κλάδο.

**Δηλώστε συμμετοχή σήμερα:
HAPCO**
Αλκμαιωνίδων 2-4, 161 21 Αθήνα
Τηλ.: 210 7256541-3, Fax: 210 7258487
E-mail: hapco@hapco.gr www.hapco.gr

