



AIPC is een internationale organisatie van 160 van de meest toonaangevende conferentie- en tentoonstellingscentra over de hele wereld. Het doel is het ondersteunen, aanmoedigen en erkennen van uitmuntendheid in het beheer en de exploitatie van conferentiecentra en de AIPC ondersteunt deze missie met activiteiten die zijn gericht op het verbeteren van het niveau van management expertise op gebieden als operations, finance, technologie, personeelsontwikkeling, marketing, klantenrelatiebeheer en duurzaamheid. Het AIPC is gevestigd in Brussel, België.



OVERHEDEN EN CONFERENTIECENTRA: ONVERENIGBAAR?

Recente onderzoeken wijzen uit dat bijna 70 procent van alle conferentiecentra in handen is van een bepaalde overheid. Dat cijfer lijkt vrij onbelangrijk totdat je beseft dat dit inhoudt dat het leeuwendeel van de centra-eigenaars actief is in een gebied dat ver af staat van hun basisfunctie van uitvoerder van openbaar beleid, en dat velen nauwelijks inzicht hebben in de gang van zaken in de branche. Tegelijkertijd wisselen stads- en provinciale besturen van samenstelling, en in de loop der tijd en met het wisselen der beleidsmakers raakt de zakelijke insteek steeds verder op de achtergrond. Helaas ontstaat dan vaak een situatie waarbij de huidige eigenaar totaal geen kijk meer heeft op de motieven achter de zakelijke beslissingen.

Eén van de consequenties van deze situatie is dat veel eigenaren geen enkel benul hebben van het zakelijk leiden van conferentiecentra, terwijl hun beslissingen toch grote invloed hebben op het rendement van de investeringen in dergelijke faciliteiten die namens de belastingbetaler zijn gedaan. Dit staat haaks op de zorgplicht van goed beheer die overheden worden geacht toe te passen op publieke zaken die onder hun verantwoordelijkheid zijn geplaatst – met name als dat goede

beheer afhankelijk is van een bepaalde vorm van subsidie of investering.

Voor de centrummanager zelf kan deze situatie net zo moeilijk zijn. Er zijn maar weinig zakelijke ondernemingen (afgezien van nuts-bedrijven) die in deze positie komen waarin ze afhankelijk zijn van overheden, en dat is niet voor niets. De prioriteiten en handelwijzen van het politieke proces lenen zich niet voor een marktomgeving en zeker

niet voor een branche die zich staande wil houden in een messcherpe mondiale concurrentiestrijd. In het ernstigste geval kan een dergelijke verhouding dramatische gevolgen hebben omdat centra aan de ene kant rekening moeten houden met een breed scala aan politieke kwesties, en aan de andere kant ook moeten opereren in een ontzettend competitieve ondernemersomgeving. Feit is dat het de klanten van een conferentiecentrum totaal niet interesseert wie de eigenaar van het centrum is, of met wat voor politieke belangen de beheerder rekening moet houden. Ze willen alleen maar het beste product voor hun geld, en ze hebben een enorm aanbod om uit te kiezen.

Maar waarom zijn die centra dan zo vaak het eigendom van een overheid?

Heel eenvoudig: de economische ontwikkelingen van de branche hebben omstandigheden gecreëerd waarvoor een 'geduldige' investeerder nodig is. En overheden behoren tot de bijzonder kleine groep die deze categorie vormt. Bedenk dat:

De prijsstellingen in de branche zijn gebaseerd op een besef bij de organisatoren van de events dat hun evenementen aanzienlijke economische voordelen opleveren voor de gastlocatie. Zij

verwachten daarvoor een erkenning in de vorm van aantrekkelijke huurtarieven voor de faciliteiten. Het gevolg is dat conferentiecentra vaak werken voor de bredere economische voordelen die ze ontwikkelen, in plaats van dat ze zelf winst maken.

Wanneer daadwerkelijk winst wordt gemaakt, wordt deze over een breed front verspreid in de gastlocatie (gebaseerd op de uitgaven van de gedelegeerden), in plaats van dat ze zodanig geconcentreerd zijn dat een organisator deze kan samenvoegen. In feite zijn alleen overheden in een positie om een gedeelte van de algehele inkomsten te combineren via indirecte belastinginkomsten die voortvloeien uit event-gerelateerde activiteiten in de plaatselijke economie.

Grote evenementen boeken ver vooruit, wat inhoudt dat iets wat vandaag wordt geboekt, pas over een jaar of vijf inkomsten kan opleveren. Er zijn maar weinig particuliere

investeers die dat geduld kunnen opbrengen.

Conferentiecentra en events hebben ook direct betrekking op veel andere overheidsbelangen, zoals economisch, sociaal-maatschappelijk en op het gebied van werkgelegenheid. Deze zijn van specifieke waarde voor de overheden die verantwoordelijk zijn voor deze gebieden, maar ze dragen slechts weinig bij aan de totale exploitatie van een centrum en zijn van geen enkele interesse voor een particuliere investeerder.

Deze omstandigheden suggereren dat deze verhoudingen voorlopig niet zullen veranderen. Met andere woorden: we zitten met elkaar opgescheept. In feite worden steeds meer overheden over de hele wereld zich bewust van de vele en gevarieerde voordelen die het hebben van een conferentiecentrum kan opleveren. Daarom haasten ze zich, deel te nemen in een branche die van alles kan aantrekken: van investeringen en

ontwikkeling van werkgelegenheid tot nieuwe inkomsten als gevolg van bezoekers-uitgaven en aandacht vanuit de hele wereld. Dit is misschien wel de belangrijkste reden voor conferentiecentra om effectiever en efficiënter te concurreren. Met als gevolg dat de druk om de zakelijke prestaties te verhogen nog zwaarder wordt.

Dus is het beter om voorwaarden te definiëren waardoor iedereen kan profiteren, dan eenvoudig de problemen te identificeren die een dergelijke relatie met zich meebrengen. Dat wil zeggen dat de eigenaars krijgen wat ze nodig hebben om winstgevend te blijven, en de managers krijgen wat ze nodig hebben om te kunnen voldoen aan de verwachtingen van zowel de eigenaar als de cliënt. Hier volgen vijf tips die wij als branche aan de overheids-eigenaren zouden moeten geven teneinde een in potentie disfunctionele relatie om te kunnen zetten in een win-winsituatie.

Tip No. 1

Ten eerste dient de eigenaar zijn doelstellingen voor zijn centrum helder en mogelijk opnieuw te formuleren. Deze kunnen immers verouderd zijn – want opgesteld toen de investering werd gedaan. In het verleden heerste de opvatting dat centra er alleen waren om inkomsten via bezoekers te genereren, en werden de prestaties daar ook aan afgemeten. Vandaag de dag erkennen velen dat de rol die de centra spelen op het gebied van economische groei, nieuwe investeringen, werkgelegenheid, vakkennis en marktpositionering van de destinatie een veel grotere algemene waarde heeft, hoewel die veel moeilijker te meten is. Dergelijke bredere doelstellingen dienen specifiek te worden gedefinieerd en prioriteit te krijgen aangezien ze een enorme impact hebben op het soort van zakelijke activiteiten dat wordt nagestreefd, de mate waarin de gastgemeenschap erbij is betrokken en hoe de prestatie wordt gemeten.

Tip No. 2

Ten tweede dient de overheids-eigenaar het beheer op de juiste manier te regelen. De meest populaire manier om een centrum te beheren zou best wel eens kunnen zijn: een onderneming met slechts één doelstelling die eigendom is van de overheid. Maar dan moet wel worden gekeken naar de manier waarop die onderneming wordt geleid en wat de beste samenstelling van stakeholders-vertegenwoordigers in een beleidsforum is. Gezien de impact die centra hebben, zou dat forum niet alleen moeten bestaan uit organisaties die er direct van profiteren zoals hotels en toeristenorganisaties, maar ook uit zakelijke, academische en arbeidsorganisaties die niet alleen een belang hebben bij het beleid, maar waarvan de leden daadwerkelijk een sleutelrol spelen bij het aantrekken van events naar het centrum.

Net zoals bij al dit soort forums, dienen de leden ervan in eerste



instantie te denken aan hun beheer-verantwoordelijkheden en de daarbij behorende vaardigheden, en niet aan de groepen of sectoren die een belang hebben bij de resultaten. Dit lijkt een open deur, maar wordt vaak genegeerd om belangengroeperingen erbij te betrekken, met als voorstelbaar resultaat dat de plaatselijke politiek prioriteiten kan stellen die botsen met de overeengekomen zakelijke doelstellingen.

Tip No. 3

Ten derde dienen de eigenaren de economische werking van de branche te kennen, en op basis van deze kennis realistische doelstellingen te formuleren. De meetingbranche opereert grotendeels op basis van het genereren van algemene en over een breed veld verspreide economische voordelen voor een gastlocatie, en dit kan betekenen dat directe opbrengsten voor het centrum moeten worden opgeofferd. Een eigenaar dient zich te focussen op de netto algemene voordelen, waaronder indirecte belastinginkomsten, in plaats van zich te richten op wat onder de streep staat. Hij moet ook beseffen dat, tot op zekere hoogte, een centrum moet fungeren als een 'loss leader' in een markt waarin de cliënten maar al te goed weten hoeveel hun evenementen kunnen ge-

nereren voor een gemeenschap en in dat opzicht in toenemende mate een bepaalde vorm van erkenning verwachten.

Onderdeel van dit besef moet zijn een accepteren van het feit dat structurele investering eenvoudigweg deel uitmaakt van het behouden van concurrerend vermogen in een steeds veranderende markt. Geen enkele eigenaar kan het zich veroorloven een centrum te bouwen en het daarbij maar te laten. Gezien het aantal nieuwe en gerenoveerde centra op de markt is het aanbod groter en meer gevarieerd dan ooit tevoren, en tenzij een bepaald centrum een concurrerend en onderscheidend product kan bieden, kan het net zo goed de deuren sluiten.

Tip No. 4

Ten vierde dient een eigenaar een specifieke inkomstenbron exclusief te gebruiken om het centrum in staat te stellen, mee te profiteren van de economische voordelen die het creëert. Deze vorm van 'terugkoppeling' is de beste manier om enige continuïteit te scheppen in het genereren van inkomsten, en stelt centra in staat investeringen te plegen in nieuwe faciliteiten en programma's, op basis van het succes van hun inspanningen. Tegelijkertijd vermijdt

het een situatie waarbij ze tijd moeten besteden met het spelen van politieke spelletjes voor fondsenwerving, in plaats van dat ze met hun eigen zaak bezig zijn, of dat ze worden 'gegijzeld' door externe organisaties die politieke druk kunnen uitoefenen om dergelijke fondsenwerving te beïnvloeden.

De overheids-eigenaar zou degene moeten zijn die de politiek van het fondsenwerven zou moeten uitvoeren, niet de beheerder van het centrum. En toch bevinden velen van hen zich in deze situatie omdat de eigenaar nagelaten heeft om een stabiele, proportionele inkomstenbron te scheppen. Zo'n bron kan gemakkelijk worden gecreëerd door het inschakelen van veel door de overheid beheerde mechanismen, variërend van het toewijzen van een gedeelte van de indirecte belastinginkomsten die voortvloeien uit de activiteiten van een centrum, tot het erbij opnemen van functies of faciliteiten (parkeren, theaters) die bijdragen aan de inkomsten van het centrum.

Tip No. 5

Ten slotte zou de eigenaar een situatie moeten scheppen waarbij de politiek op een zo groot mogelijke afstand wordt gehouden van de zakelijke besluitvorming. Heldere

doelstellingen en parameters voor de zakelijke prestaties vormen de eerste stap in deze richting, aangezien ze duidelijk maken wat er wordt verwacht in zakelijke voorwaarden. De constante verleiding om te zwichten voor politieke druk door belangengroeperingen zal echter moeten worden vermeden, en dat heeft gevolgen voor het succes op de markt. Uiteindelijk zal er altijd behoefte zijn aan flexibiliteit – bijvoorbeeld om niet-marktgebonden activiteiten met een algemeen belang te faciliteren – maar zelfs dit kan worden opgelost zonder dat de deur wijd open wordt gegooid voor constante bemoeiing met wat eigenlijk een concurrerende zakelijke operatie zou moeten zijn.

De publieke en private sectoren hebben altijd al een moeizame relatie gehad, eenvoudig omdat ze verschillende prioriteiten, agenda's en verantwoordelijkheden hebben. Daarom hebben de meeste overheden de afgelopen jaren geprobeerd, hun inmenging in zakelijke activiteiten tot een minimum te beperken. De meeting-branche is een voorbeeld van een gebied waar dit moeilijk te realiseren bleek. Maar door het vergaren van kennis, het helder maken van verwachtingen en het scheppen van voorwaarden voor succes, kunnen overheids-eigenaren een heel eind komen in het zorgen voor een effectieve operatie, zelfs in de uiterst competitieve markt van vandaag, terwijl ze toch voldoen aan hun verplichtingen voor wat een zeer belangrijke publieke investering kan zijn. ■

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met marianne.de.raay@aipc.org of bezoek de website www.aipc.org