

Κράτος και Συνεδριακά-Εκθεσιακά Κέντρα

Το «αταίριαστο ζευγάρι» σε... σύμβουλο γάμου

Γράφει ο **Rod Cameron**, Υπεύθυνος Προγραμμάτων και Διεθνούς Ανάπτυξης της AIPC



Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι σχεδόν το 70% των συνεδριακών και εκθεσιακών κέντρων διεθνώς ανήκουν στο κράτος, με την ευρύτερη έννοια. Το ποσοστό αυτό μπορεί εκ πρώτης όψεως να μην προκαλεί εντύπωση. Αν όμως δούμε τι συνεπάγεται αυτό, τότε τα πράγματα αλλάζουν: η πλειονότητα των ιδιοκτητιών συνεδριακών και εκθεσιακών κέντρων δραστηριοποιούνται σε έναν τομέα που απέχει πολύ από το βασικό τους λειτούργημα, αυτό της διαχείρισης της κρατικής εξουσίας. Παίζουν «εκτός έδρας» και πολλές φορές μάλιστα είναι αναγκασμένοι να κατανοήσουν το πώς λειτουργεί ο κλάδος των συνεδρίων και των events.

Την ίδια στιγμή, οι κυβερνήσεις αλλάζουν, ο χρόνος περνάει και η μνήμη εξασθενεί, με αποτέλεσμα η εκάστοτε κρατική διοίκηση να μη θυμάται πολλές φορές για ποιο λόγο και με ποιο τρόπο μπήκε σε αυτό το παιχνίδι... ή αλλιώς ανέλαβε αυτή την επιχείρηση.

Μία από τις συνέπειες της κατάστασης αυτής είναι ότι πολλές φορές, τα οικονομικά των συνεδριακών και εκθεσιακών κέντρων δεν είναι πλήρως κατανοητά - αν όχι καθόλου - από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες τους. Και είναι οι ίδιοι αυτοί ιδιοκτήτες που με τις αποφάσεις τους επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις επενδύσεις που γίνονται στις εγκαταστάσεις, εκ μέρους του φορολογούμενου πολίτη. Ακόμη, τίποτα από όλα αυτά δεν συνάδει με τη σωστή διαχείριση που υποτίθεται ότι πρέπει να εφαρμόζει το κράτος στα δημόσια κεφάλαια - κυρίως όταν μέρος της διαχείρισης αυτής απαιτεί κάποιο είδος σταθερής

Οπότε, γιατί το κράτος έχει συνήθως την ιδιοκτησία των κέντρων;

Πολύ απλά, γιατί τα οικονομικά της βιομηχανίας έχουν δημιουργήσει συνθήκες τέτοιες που... «ζητείται επείκεια». Μόνο ένας υπομονετικός επενδυτής μπορεί να αντεπεξέλθει στο ιδιαίτερο καθεστώς των συνεδριακών και εκθεσιακών κέντρων και το κράτος είναι απ' τους ελάχιστους τέτοιους που διαθέτουμε. Σκεφτείτε ότι:

- Το επίπεδο των τιμών στο χώρο μας εξαρτάται από τη δεδομένη άποψη των οργανωτών ότι από τα events τους θα προκύψουν σημαντικά οικονομικά

διοργάνωση που συμφωνείται σήμερα, το κέντρο θα «δει» τα πρώτα έσοδα να έρχονται ίσως και μετά από πέντε χρόνια ή και περισσότερο - χρόνος αναμονής που ένας ιδιώτης επενδυτής δεν θα άντεχε εύκολα.

- Τα συνεδριακά και εκθεσιακά κέντρα -αλλά και τα events που φιλοξενούν- έχουν άμεσο αντίκτυπο σε πολλούς τομείς της κυβερνητικής πολιτικής, π.χ. σε επίπεδο οικονομικής, κοινωνικής και επαγγελματικής ανάπτυξης. Το γεγονός αυτό έχει μεγάλη σημασία για το ίδιο το κράτος, το οποίο έχει την ευθύνη πρόωθησης των τομέων αυτών. Αντίθετα, ελάχιστα ενδιαφέρουν τον ιδιώτη επενδυτή, ο οποίος

προγράμματα, επιτυχάνεις σταθερή χρηματοδότηση. Έτσι, το κέντρο δεν χρειάζεται να αναλώνεται σε προσπάθειες επιβίωσης και θα μπορεί να εστιάζει στο κομμάτι της σωστής λειτουργίας. Επίσης, με αυτό τον τρόπο δεν γίνεται «όμπρος» εξωτερικών παραγόντων - οργανισμών ή εταιρειών - που προσπαθούν με πολιτικές πιέσεις να επηρε-

αστούν το κέντρο ή θα μπορούσαν να ενσωματωθούν στη λειτουργία του εγκαταστάσεις και υπηρεσίες (π.χ. χώροι στάθμευσης) που θα ενίσχυαν το προσφερόμενο «προϊόν» αλλά και τα έσοδα.

Τέλος, το κράτος-ιδιοκτήτης πρέπει να διαχωρίσει όσο γίνεται περισσότερο την πολιτική από την επιχει-

ακόμα και στη δύσκολη σημερινή αγορά, το κράτος μπορεί να τα καταφέρει ως ιδιοκτήτης συνεδριακών και εκθεσιακών κέντρων. Με γνώση, σαφείς στόχους και κατάλληλες συνθήκες μπορεί να βρει τη χρυσή ισορροπία και να έχει στην ιδιοκτησία του μια λειτουργική και κερδοφόρα επιχείρηση που συγχρόνως ανταποκρίνεται στο ρόλο της ως πολύ σημαντικής δημόσιας επένδυσης.

Governments and Convention Centres: Reconciling "The Odd Couple"

By Rod Cameron, Director of Programming and International Development for AIPC

Recent surveys suggest that almost 70% of convention centres are owned by some level of government. This figure means that a large majority of centre owners are dealing in an area far removed from their core function as administrators of public policy, with many challenged to understand even how the industry works.

One of the consequences of this situation is the fact that the economics of convention centres are poorly understood by, if not a complete mystery to, many owners whose decisions will nevertheless hugely impact how effective their investments in such facilities on behalf of the taxpayer will be.

At its worst, such a relationship can create the worst of all worlds, with centres having to deal with a wide range of political issues on the one hand while also having to perform in an intensely competitive private business environment on the other. The fact is, a convention centre's clients don't care who owns the facility; what they do know is that they want to get the best possible value for their event - and they have a world of choices available to them.

So why are governments typically owners? Quite simply, because the economic of the industry have created conditions where a "patient" investor is required, and governments are amongst the very few that fall into this category.

Industry pricing is based on an understanding by event organizers that their events will deliver significant economic benefits to a host destination, and they expect recognition for that in the form of attractive facility rental rates. As a result, convention centres often operate for the greater economic benefits they create rather than profit centers in themselves.

When the returns do appear, they will be dispersed widely throughout the host community rather than concentrated

in a way that enables an operator to capture them. Major events book far in advance, which means something booked today may not deliver a return for five years or more - a period that few private investors can afford to contemplate. Convention centres and the events they host also directly address many other areas of government policy - economic, community and professional development - that are of specific value to governments responsible for advancing these, but contribute little to a centre's bottom line and are no interest whatsoever to a private investor.

These circumstances suggest that this relationship isn't likely to change any time soon. So better than simply identifying the problems inherent in such a relationship is defining the conditions that would serve everyone's interests, giving owners what they need to maintain accountability and the managers what they need to respond to both the owner's and client's expectations.

What should government owners do in order to help turn a potentially dysfunctional relationship into a win-win one?

First, the owner needs to clarify its objectives for their centre or perhaps revisit them. Today, many are recognizing that the role centres play in such areas as economic growth, new investment, professional and business development and destination positioning are of far greater overall value than simply generating visitor revenues, even though they are more difficult to measure. Such broader objectives need to be specifically defined and prioritized.

Second, the government owner needs to get the governance right. It needs to be determined how that corporation should best be governed and what mix of stakeholder representation is appropriate. Representation should include not only the immediately benefiting interests such as hotels and tourism organizations but also those such

as the business, academic and professional communities.

Third, owners need to understand how industry economics work - and set realistic goals based on this knowledge. What an owner needs to do is focus on the net overall benefits rather than just the operating bottom line, and recognize that to some extent a centre must function as a "loss leader". Ongoing investment is part of remaining competitive in an ever-evolving market. No owner, if they want their centre to compete effectively, can simply build a facility and walk away.

Fourth, an owner should create a dedicated revenue source that enables the centre to participate in the economic benefits it creates. Such a source can be easily achieved through many government-controlled mechanisms ranging from assigning a portion of the incremental tax revenues generated by a centre's business activities to incorporating functions or facilities that contribute to a centre's bottom line.

Finally, the owner should create an arms-length relationship between politics and business decisions. Clear objectives and business performance measures are the first step in this direction, as they clarify what is expected in business related terms. Avoid the ongoing temptation to respond to political pressures from interest groups and be flexible without opening the door to ongoing interference.

Most governments have in recent years tried to minimize their engagement in business activities. Convention centres and the overall meetings industry is one area where this has proven to be difficult to achieve. But by acquiring knowledge, clarifying expectations and creating conditions for success, government owners can ensure an effective operation, even in today's challenging marketplace, while still meeting their obligations for what may be a very significant public investment.

