

# I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DELLE SEDI PER LA RIPRESA DELLA MEETING INDUSTRY ITALIANA

**ROBERTO NELLI - PAOLA BENSI**

## **SOMMARIO**

L'OBBIETTIVO E LA METODOLOGIA DELLA RICERCA	p.	2
GLI INVESTIMENTI EFFETTUATI DALLE SEDI	p.	4
LE CERTIFICAZIONI IN BASE AGLI STANDARD INTERNAZIONALI	p.	6
LA PERCEZIONE DELLE SEDI CIRCA IL CAMBIAMENTO DEL LIVELLO DI IMPORTANZA DEI CRITERI DI SCELTA DA PARTE DEI MEETING PLANNER	p.	8
LE PROSPETTIVE STRATEGICHE DELLE SEDI PER LA RIPRESA DELLA MEETING INDUSTRY ITALIANA	p.	12
CONCLUSIONI	p.	20

**DICEMBRE 2021**

# I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DELLE SEDI PER LA RIPRESA DELLA MEETING INDUSTRY ITALIANA

## L'OBIETTIVO E LA METODOLOGIA DELLA RICERCA

La ricerca si è posta l'obiettivo di indagare in modo specifico due ambiti:

- da un lato, la situazione delle sedi italiane per congressi ed eventi in relazione alla ripresa delle attività della meeting industry, con particolare riferimento sia agli investimenti realizzati nel biennio 2020-2021, sia al numero e alla tipologia di certificazioni internazionali di qualità possedute;
- dall'altro lato, la percezione del cambiamento del livello di importanza attribuito dai meeting planner alle diverse caratteristiche dell'offerta nella scelta di una sede per eventi e congressi rispetto alla situazione pre Covid-19, allo scopo di delineare un'eventuale nuova configurazione dei fattori critici di successo nel mercato prospettata dalle sedi stesse.

La ricerca si è svolta tra ottobre e dicembre 2021 e ha coinvolto un universo di **5.599 sedi** presenti in Italia, in grado di operare nel settore dei congressi e degli eventi con sale destinate in modo stabile e strutturato a ospitare meeting, con condizioni contrattuali specifiche e con servizi chiaramente comunicati al pubblico.

Alla ricerca hanno aderito, compilando correttamente il questionario, **650 sedi** pari all'**11,6%** dell'universo considerato.

In analogia con la composizione dell'universo, il campione risulta costituito (tab. 1) principalmente da **alberghi con sale meeting** (50,3%), che rappresentano la tipologia di sede più presente sul territorio italiano, seguiti dalle **sedi istituzionali e altre sedi per eventi** (21,1%) che hanno aderito alla ricerca con particolare interesse, registrando una redemption del 22,4%. Oltre alle sedi istituzionali hanno partecipato alla rilevazione con percentuali molto superiori a quelle relative alla loro presenza nell'universo **teatri, cinema e auditori** (il 6,3% del campione), **centri congressi** (3,7%) e soprattutto **sedi fieristico congressuali** (3,2%), le quali hanno raggiunto il maggior livello di redemption (40,4%).

Dal punto di vista della collocazione sul territorio italiano, le sedi rispondenti presentano una ripartizione nelle diverse aree geografiche analoga a quella riscontrabile nell'universo, salvo una concentrazione leggermente superiore del **Nord Ovest** (34,4%).

Le sedi rispondenti presentano invece differenze rispetto all'universo con riferimento sia al numero e alla capacità degli spazi per meeting, sia al numero di eventi ospitati mediamente in un anno.

Infatti, per quanto concerne le classi dimensionali, il campione risulta composto in misura maggiore rispetto all'universo da sedi di dimensioni medio-grandi, ossia con una capacità complessiva di almeno **250 posti**, con percentuali di redemption che superano il 20% presso le sedi con almeno **1.000 posti** totali.

Più in particolare, occorre sottolineare che con riferimento al **numero di spazi per meeting** (sale conferenze, meeting room, auditorium, arene coperte) il campione delle sedi rispondenti presenta una media di 4,97 spazi contro una media di 3,29 spazi delle altre sedi; per quanto riguarda il **numero di posti nella sala maggiore** (configurazione a platea) le sedi del campione registrano una media di 321,6 posti contro i 219,9 posti delle altre sedi, mentre per quanto concerne la **capacità totale** le sedi rispondenti presentano una media di ben 723,3 posti contro i 371,1 posti delle sedi non rispondenti<sup>1</sup>.

Per quanto riguarda gli eventi ospitati, le sedi che hanno partecipato alla rilevazione, prima della pandemia, nel **biennio 2018-2019**, avevano ospitato in un anno una **media di 99 eventi**, con un'ampia variabilità dimostrata dalla presenza, accanto a un 21,6% di sedi che aveva ospitato un massimo di 10 eventi all'anno, di un 25,5% di sedi che ne aveva ospitati almeno 100: ciò conferma che le strutture che hanno aderito alla ricerca presentavano un livello di attività superiore alla media complessiva del settore nel medesimo biennio, che sulla base delle rilevazioni dell'Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi era pari a circa 78 eventi<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Tenendo in considerazione in particolare il dato relativo alla capacità totale media che caratterizza le diverse tipologie di sedi che hanno partecipato alla rilevazione è possibile affermare che il campione ottenuto sia in grado di rappresentare l'universo di riferimento con una probabilità del 95% e un errore massimo ammesso del 15% e ciò a causa dell'elevata variabilità dell'offerta strutturale che caratterizza l'universo delle sedi per eventi e congressi in Italia.

<sup>2</sup> Cfr. OSSERVATORIO ITALIANO DEI CONGRESSI E DEGLI EVENTI, *Il mercato dei congressi e degli eventi in Italia nel 2019*, Milano 2020, p. 16.

**Tabella 1 - La composizione dell'universo di riferimento e del campione dei rispondenti**

Tipo di sede	% di composizione dell'universo	% di composizione del campione	% di redemption rispetto all'universo
Alberghi con sale meeting	68,1%	50,3%	8,6%
Sedi istituzionali e altre sedi per eventi	10,9%	21,1%	22,4%
Spazi non convenzionali	6,8%	8,0%	13,7%
Dimore storiche	7,9%	6,9%	10,2%
Teatri, cinema e auditori	3,3%	6,3%	22,0%
Centri congressi	1,4%	3,7%	30,8%
Sedi fieristico congressuali	0,9%	3,2%	40,4%
Arene e centri sportivi	0,7%	0,5%	7,9%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,6%</b>

Area geografica	% di composizione dell'universo	% di composizione del campione	% di redemption rispetto all'universo
Nord Ovest	28,5%	34,4%	13,8%
Nord Est	24,1%	26,0%	12,3%
Centro	25,5%	21,1%	9,5%
Sud	13,9%	10,8%	8,9%
Isole	8,1%	7,7%	10,8%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,6%</b>

Classe di posti capacità totale	% di composizione dell'universo	% di composizione del campione	% di redemption rispetto all'universo
<50 posti	5,1%	1,4%	3,2%
50-99 posti	16,6%	9,0%	6,2%
100-249 posti	34,3%	28,0%	9,4%
250-499 posti	23,9%	29,0%	13,9%
500-999 posti	13,2%	18,6%	16,1%
1.000-2.499 posti	5,3%	9,3%	20,1%
2.500-4.999 posti	1,1%	3,0%	31,1%
5.000-9.999 posti	0,4%	0,8%	20,8%
≥10.000 posti	0,2%	0,9%	54,5%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,6%</b>

Il numero medio di eventi ospitati nel biennio 2018-2019 dalle sedi rispondenti risulta significativamente differente a seconda della tipologia di sede, con una media di 140 eventi nei centri congressi e nelle sedi fieristico congressuali, di 130 presso gli alberghi con sale meeting, di 15 nelle dimore storiche e di 65 con riferimento all'insieme delle altre sedi considerate.

Complessivamente, gli eventi ospitati nel biennio 2018-2019 erano stati per il 37,2% delle sedi rispondenti di carattere **locale** e per il 16,9% **nazionale**; per il 12,2% delle sedi gli eventi risultavano prevalentemente locali, ma era stati ospitati anche eventi nazionali; infine, ben il 33,7% delle sedi aveva ospitato anche eventi di carattere **internazionale** congiuntamente a quelli locali e/o nazionali.

## GLI INVESTIMENTI EFFETTUATI DALLE SEDI

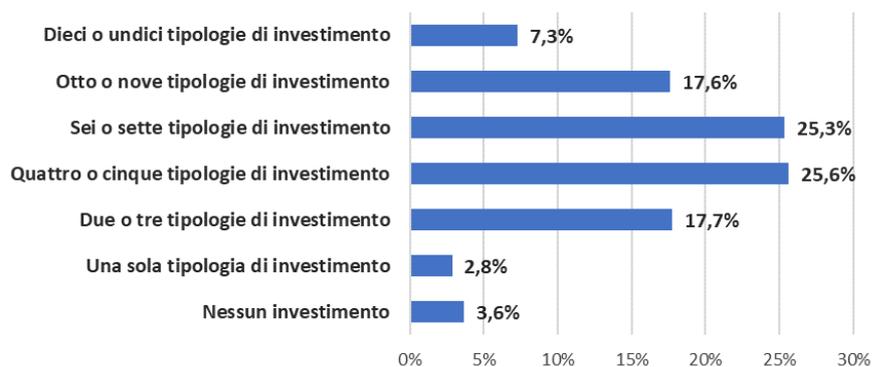
Sebbene il biennio 2020-2021 sia stato particolarmente problematico per l'operatività delle sedi per eventi e congressi, occorre comunque rilevare che la diffusione dell'epidemia ha prodotto anche alcuni effetti positivi, agendo da propulsore per l'adozione di infrastrutture digitali all'avanguardia a supporto dei meeting e per lo sviluppo di piattaforme online per la gestione degli eventi, ma anche stimolando il rinnovamento delle strutture, il potenziamento dei servizi e la formazione del personale.

Infatti, negli ultimi due anni le sedi hanno attuato profondi cambiamenti, con investimenti sia in ammodernamenti e ristrutturazioni, sia in nuovi servizi: infatti, solo il 3,6% delle sedi rispondenti ha dichiarato di non aver effettuato alcun investimento, mentre tutte le altre hanno sostenuto una o più tipologie di investimenti.

Molte sedi hanno effettuato investimenti in più ambiti congiuntamente (graf. 1): il 25,6% delle sedi rispondenti ha realizzato quattro o cinque tipologie di investimento differenti, il 25,3% ha investito in sei o sette ambiti diversi e il 24,9% persino in otto o più ambiti, il 17,7% si è limitato a investire in due o tre tipologie e solamente il 2,8% delle sedi ha effettuato una sola tipologia di investimento.

Gli investimenti maggiormente realizzati (graf. 2) riguardano la salute e la sicurezza (nell'89,2% dei casi) e la riorganizzazione degli spazi per far fronte alle norme anti Covid (74,2%), anche in sintonia con quanto previsto dalle linee guida elaborate dalle principali associazioni di categoria come Federalberghi<sup>3</sup> e Federcongressi&eventi<sup>4</sup> e approvate dalla Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome. Inoltre, più della metà delle sedi rispondenti ha investito nella formazione del personale (57,8%), nelle infrastrutture di rete (56%) e in sistemi audio-video (52,5%), in modo tale da poter ospitare anche eventi ibridi, con riferimento ai quali il 42,4% delle sedi ha investito per realizzare appositi spazi con tecnologie idonee.

**Grafico 1 - La percentuale di sedi che hanno effettuato una o più tipologie di investimento**



<sup>3</sup> Cfr. FEDERALBERGHI, *Accoglienza sicura. Manuale per le strutture turistico ricettive*, Roma 2020.

Occorre sottolineare che gli alberghi con sale meeting hanno spesso adottato i protocolli predisposti dalle maggiori catene alberghiere di appartenenza (UNA Safe 2.0, Special protection BWH, Feel safe at NH, Commitment to Clean di Marriott International, IHG Way of Clean, Hilton Clean Stay, IHG Way of Clean, ecc.) integrati con le opportune misure per il MICE.

<sup>4</sup> Cfr. FEDERCONGRESSI&EVENTI, *Provvedimenti di natura igienicosanitaria e comportamentale per l'organizzazione di convegni ed eventi aggregativi in sicurezza biologica (Virus Covid-19)*, Roma 2020 e FEDERCONGRESSI&EVENTI, *Documento di Valutazione del Rischio biologico in Evento (DVRE)*, Roma 2021.

**Grafico 2 - Gli investimenti delle sedi che hanno effettuato almeno un investimento**  
(risposte multiple)

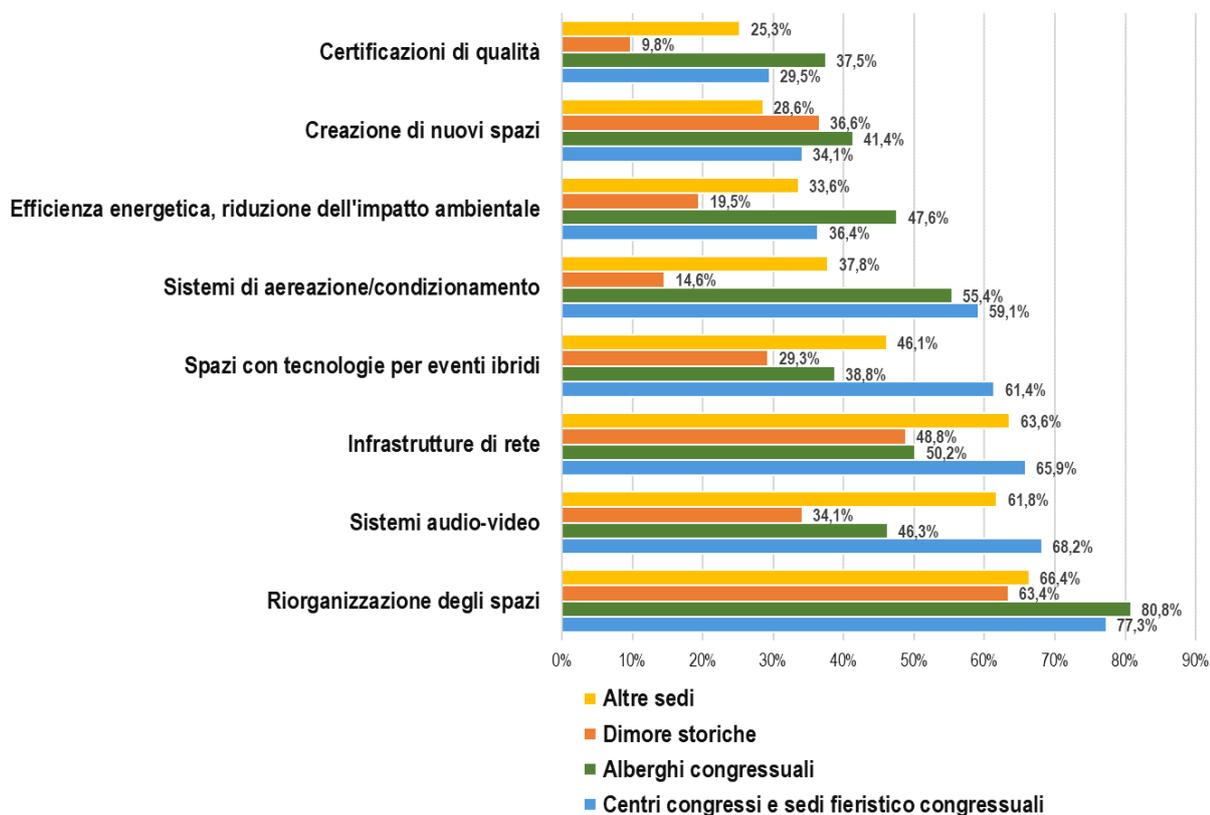


In particolare, i centri congressi e le sedi fieristico congressuali si distinguono per aver investito, in percentuale superiore a quella delle altre tipologie di sedi, nelle tecnologie (tab. 2 e graf. 3), ossia nei sistemi audio-video (nel 68,2% dei casi), nelle infrastrutture di rete (65,9%) e in spazi attrezzati per ospitare eventi ibridi (61,4%). Gli alberghi congressuali invece risultano essere la tipologia di sede che ha investito in percentuale superiore nell'efficienza energetica e nella riduzione dell'impatto ambientale (nel 47,6% dei casi), nella creazione di nuovi spazi (41,4%) e nelle certificazioni di qualità (37,5%). È interessante notare come gli investimenti per la formazione del personale siano stati sostenuti da oltre la metà delle sedi senza differenze significative tra le diverse tipologie.

**Tabella 2 - La percentuale di sedi che hanno sostenuto o stanno sostenendo investimenti in seguito ai cambiamenti richiesti dal mercato per tipologia di sede**

Tipologie di investimento	Centri congressi e sedi fieristico congressuali	Alberghi congressuali	Dimore storiche	Altre sedi
Salute e sicurezza	93,2%	91,5%	85,4%	85,7%
Riorganizzazione degli spazi	77,3%	80,8%	63,4%	66,4%
Sistemi audio-video	68,2%	46,3%	34,1%	61,8%
Infrastrutture di rete	65,9%	50,2%	48,8%	63,6%
Spazi con tecnologie per eventi ibridi	61,4%	38,8%	29,3%	46,1%
Formazione del personale	59,1%	59,9%	58,5%	54,4%
Sistemi di aereazione/condizionamento	59,1%	55,4%	14,6%	37,8%
Canali e contenuti di comunicazione	52,3%	48,9%	58,5%	47,0%
Efficienza energetica, riduzione dell'impatto ambientale	36,4%	47,6%	19,5%	33,6%
Creazione di nuovi spazi	34,1%	41,4%	36,6%	28,6%
Certificazioni di qualità	29,5%	37,5%	9,8%	25,3%

**Grafico 3 - La percentuale di sedi che hanno sostenuto investimenti in seguito ai cambiamenti richiesti dal mercato per tipologia di sede (risposte multiple)**



## LE CERTIFICAZIONI IN BASE AGLI STANDARD INTERNAZIONALI

Con riferimento specifico alle certificazioni di qualità basate su standard internazionali, il 22% delle sedi rispondenti ne possiede almeno una: più esattamente, il 16,3% delle sedi dispone di una sola certificazione, il 3,1% di due e l'1,1% di tre, mentre l'1,5% ha ottenuto quattro o più certificazioni diverse.

Tra le sedi che dispongono di almeno una certificazione (graf. 4), quella più diffusa è la ISO 9001-Quality Management Systems, ottenuta dal 74,8% di queste sedi, seguita dalla ISO 14001-Environment Management Systems (25,9%) e dalla ISO 45001-Occupational Health and Safety Management Systems (11,9%); la certificazione ISO 20121-Event Sustainability Management Systems specificamente dedicata al settore degli eventi è stata ottenuta solo dal 4,9% delle sedi. Occorre ricordare che lo specifico standard internazionale per eventi sostenibili ISO 20121, predisposto dalla International Organization for Standardization, è stato introdotto nel 2012 e si è affiancato agli standard di settore preesistenti riguardanti gli hotel e altre venue per eventi e congressi: *Green Key* (introdotto nel 1994)<sup>5</sup>, *Green Globe* (1994)<sup>6</sup> e *LEED*<sup>7</sup> (1998).

<sup>5</sup> «The Green Key eco-label for tourism facilities has been in existence for more than 20 years and has developed from a national initiative in Denmark to become the world's leading eco-label for accommodation. The Green Key award is a leading standard of excellence in the field of environmental responsibility and sustainable operation within the tourism industry» (<https://www.greenkey.global>).

<sup>6</sup> «Green Globe provides certification, training & education, and marketing services in 83 countries worldwide. Based in Los Angeles, California and with partners in Mexico, South America, South Africa, Middle East, the Caribbean and Europe, Green Globe provides certification for the sustainable operations and management of travel and tourism companies and their related supplier businesses» (<https://greenglobe.com>).

<sup>7</sup> «LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) is the most widely used green building rating system in the world. Available for virtually all building types, LEED provides a framework for healthy, highly efficient, and cost-saving green buildings. LEED certification is a globally recognized symbol of sustainability achievement and leadership» (<https://www.usgbc.org/leed>).

**Grafico 4 - Le certificazioni possedute dalle sedi che dispongono di almeno una certificazione**  
(risposte multiple)



Considerando le diverse tipologie di sede (tab. 3), il 26,7% dei centri congressi e delle sedi fieristico congressuali dispongono di almeno una certificazione, seguiti dagli alberghi con sale meeting (25,7%), dalle altre sedi (18,5%) e dalle dimore storiche (8,9%).

Più precisamente, gli alberghi con sale meeting si distinguono per essere dotati nel 18,7% della certificazione ISO 9001-Quality Management Systems, nel 3,4% dell'attestato Green Key e nel 2,4% della certificazione ISO 22000-Food Safety Management Systems, di cui dispongono anche il 2,2% delle dimore storiche; i centri congressi e le sedi fieristico congressuali si caratterizzano per aver ottenuto nel 6,7% dei casi della certificazione ISO 45001-Occupational Health and Safety Management Systems, nel 2,2% della ISO 20121-Event Sustainability Management Systems e nella medesima percentuale anche delle certificazioni energetiche (ISO 50001-Energy Management Systems e LEED-Leadership in Energy and Environmental Design).

**Tabella 3 - Le percentuali di sedi che dispongono delle diverse tipologie di certificazioni**

Tipologie di certificazione	Centri congressi e sedi fieristico congressuali	Alberghi con sale meeting	Altre sedi	Dimore storiche
ISO 9001-Quality Management Systems	13,3%	18,7%	15,5%	8,9%
ISO 14001-Environment Management Systems	8,9%	8,6%	2,1%	0,0%
ISO 45001-Occupational Health and Safety Management Systems	6,7%	2,4%	2,1%	2,2%
Green Key	0,0%	3,4%	0,9%	0,0%
ISO 22000-Food Safety Management Systems	0,0%	2,4%	0,9%	2,2%
ISO 20121-Event Sustainability Management Systems	2,2%	0,9%	1,3%	0,0%
Green Globe	2,2%	1,2%	0,9%	0,0%
ISO 50001-Energy Management Systems	2,2%	0,6%	0,9%	0,0%
LEED-Leadership in Energy and Environmental Design	2,2%	0,3%	1,3%	0,0%
Events Industry Council-EIC Sustainable Event Standards	0,0%	0,9%	0,4%	0,0%

## LA PERCEZIONE DELLE SEDI CIRCA IL CAMBIAMENTO DEL LIVELLO DI IMPORTANZA DEI CRITERI DI SCELTA DA PARTE DEI MEETING PLANNER

La ricerca si è posta l'obiettivo di valutare le percezioni dei rispondenti circa l'esistenza di un cambiamento nel livello di importanza attribuito dai meeting planner alle diverse caratteristiche dell'offerta nella scelta di una sede per eventi e congressi rispetto alla situazione pre Covid-19.

Più precisamente, sono stati sottoposti a valutazione 15 aspetti che determinano le scelte e con riferimento a ciascuno di essi è stato chiesto di indicare se l'importanza attribuita dagli organizzatori fosse rimasta invariata oppure se risultasse maggiore o molto maggiore rispetto al passato<sup>8</sup>.

Dalle risposte formulate è emerso che gli aspetti che hanno incrementato la loro rilevanza nell'influenzare le scelte dei meeting planner secondo oltre la metà delle sedi rispondenti fanno riferimento a tre ambiti fondamentali (graf. 5 e tab. 4).

- In primo luogo, la possibilità di **ospitare gli eventi in sicurezza** e ciò mediante sia l'adozione di idonei protocolli, sia la disponibilità all'interno delle sedi di spazi ampi e riconfigurabili con flessibilità in base alle esigenze degli eventi stessi (esigenze che discendono sia dalla numerosità dei partecipanti, sia dall'esistenza di normative riferite al distanziamento fisico tra gli stessi, che richiedono necessariamente spazi più ampi rispetto al passato<sup>9</sup>), sia la possibilità di usufruire di aree esterne, che per loro natura non sono soggette ai limiti imposti dalle normative per gli spazi al chiuso. Più in dettaglio, hanno assunto un'importanza maggiore o molto maggiore i **protocolli di sicurezza** (secondo il 93,9% delle sedi rispondenti), la **capacità e flessibilità degli spazi** (86,2%) e la **disponibilità di aree esterne** per meeting, banchetti e cocktail (81,3%).
- In secondo luogo, la **flessibilità delle condizioni contrattuali**, ovvero la possibilità di rinegoziare le condizioni previste al momento della prenotazione degli spazi o persino di annullare l'evento senza penalità nel caso in cui non possa essere realizzato come previsto a causa della pandemia; tale aspetto ha assunto un'importanza maggiore o molto maggiore secondo il 64,9% dei rispondenti.
- In terzo luogo, le **dotazioni tecnologiche per eventi ibridi** ritenute di importanza maggiore o molto maggiore dal 59,0% dei rispondenti.

Dalla ricerca è emerso poi un insieme di fattori di scelta che sono valutati come ugualmente importanti rispetto al passato da oltre la metà dei rispondenti, anche se al tempo stesso sono ritenuti maggiormente importanti da circa un terzo delle sedi: più precisamente, si tratta dei **protocolli di sostenibilità**, considerati invariati nella loro rilevanza nei processi decisionali dei meeting planner dal 50,6% delle sedi, dell'**accessibilità** della destinazione e della location (ritenuta ugualmente importante dal 51,5% dei rispondenti), del **contenimento dei costi in rapporto alla qualità** (che non ha mutato il suo peso secondo il 55,6% delle sedi) e dalla **reputazione della destinazione** (ugualmente importante per il 58,5% dei rispondenti).

Un ulteriore gruppo di fattori di scelta risulta essere valutato come ugualmente importante rispetto al passato da oltre il 60% delle sedi rispondenti: si tratta della **competenza del personale** (il cui peso appare invariato per il 60,9% dei rispondenti), delle **certificazioni di qualità** (63,1%), dell'**unicità della sede** (65,1%) e dell'**efficacia dei canali e dei contenuti di comunicazione** (63,4%).

Infine, si collocano all'ultimo posto per crescita di importanza due fattori che per oltre il 70% delle sedi non hanno di fatto mutato il loro ruolo nel processo di scelta dei meeting planner: la qualità del food & beverage (il cui peso risulta invariato rispetto al passato per il 74,4% dei rispondenti) e i servizi offerti dai Convention Bureau, che esercitano di fatto lo stesso ruolo del passato (per ben l'81,9% delle sedi).

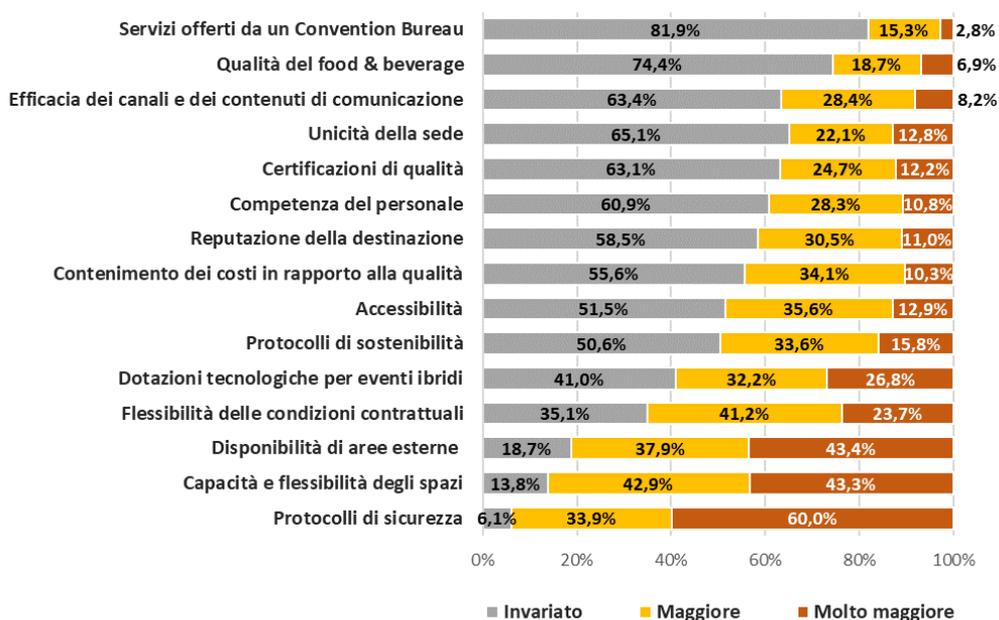
---

<sup>8</sup> Al termine della rilevazione è stata verificata la **validità interna** della scala adottata mediante il coefficiente *Alpha di Cronbach*: poiché tale coefficiente è risultato pari a **0,845** è possibile affermare che l'insieme di item previsto sia in grado di riflettere le differenze di giudizio effettivamente esistenti tra i diversi rispondenti con riguardo a uno stesso elemento indagato o tra differenti aspetti sottoposti alla valutazione di uno stesso soggetto.

<sup>9</sup> Questa problematica, che di fatto ha comportato la riduzione della capacità degli spazi e quindi il dover rinunciare a ospitare eventi a causa del dimezzamento dei posti a disposizione, è stata in particolare segnalata da oltre il 26% dei rispondenti alla domanda aperta relativa alle maggiori difficoltà che le sedi stavano affrontando.

**Grafico 5 - Il cambiamento del livello di importanza dei fattori di scelta di una sede per congressi ed eventi da parte dei meeting planner rispetto alla situazione pre-Covid**

(valori percentuali)



(valori medi)

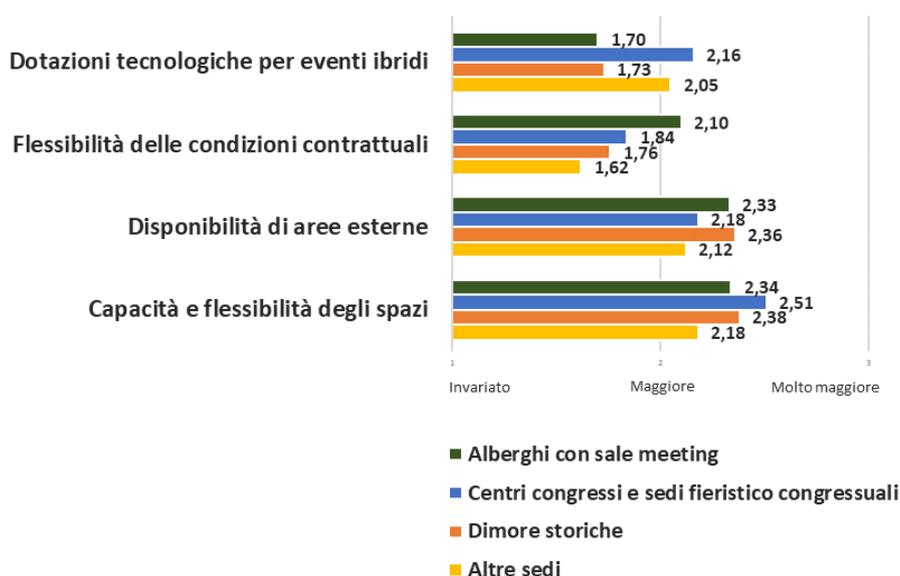


Approfondendo l'analisi, tutti i fattori di scelta che risultano aver aumentato maggiormente a livello complessivo la loro importanza registrano valutazioni significativamente differenti dal punto di vista statistico a seconda della tipologia di sede (graf. 6), con l'esclusione dei protocolli di sicurezza che sono ritenuti maggiormente importanti senza significative distinzioni.

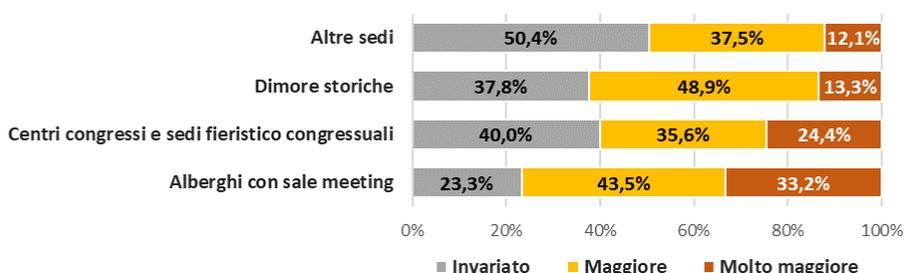
Più esattamente, le differenze maggiormente significative si riscontrano con riferimento ai seguenti fattori<sup>10</sup>:

- la **flessibilità delle condizioni contrattuali** (graf. 7), la cui importanza viene percepita molto aumentata soprattutto dagli alberghi con sale meeting (che la ritengono molto maggiore rispetto al passato nel 33,2% dei casi) e dai centri congressi e dalle sedi fieristico congressuali (molto maggiore nel 24,4% dei casi);
- le **dotazioni tecnologiche per eventi ibridi** (graf. 8), percepite di gran lunga più importanti rispetto al passato dai centri congressi e dalle sedi fieristico congressuali (molto maggiore nel 42,2% dei casi) e dalle altre sedi, tra le quali in particolare le arene e gli spazi non convenzionali;
- la **capacità e flessibilità degli spazi** (graf. 9), ritenute molto più importanti da ben il 55,6% dei centri congressi e delle sedi fieristico congressuali, ma complessivamente anche dalle dimore storiche che solo nell'8,9% dei casi percepiscono tale fattore invariato nella sua rilevanza;
- la **disponibilità di aree esterne** (per meeting, banchetti, cocktail) (graf. 10), la cui importanza viene ritenuta molto maggiore rispetto al passato dagli alberghi con sale meeting (51,1%) e dalle dimore storiche (47,6%).

**Grafico 6 - I fattori di scelta il cui cambiamento del livello di importanza risulta significativamente differente tra le tipologie di sedi rispondenti (valori medi)**

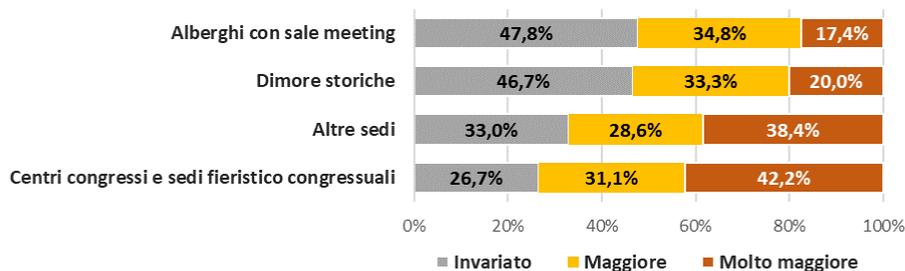


**Grafico 7 - La percezione del cambiamento di importanza della flessibilità delle condizioni contrattuali**

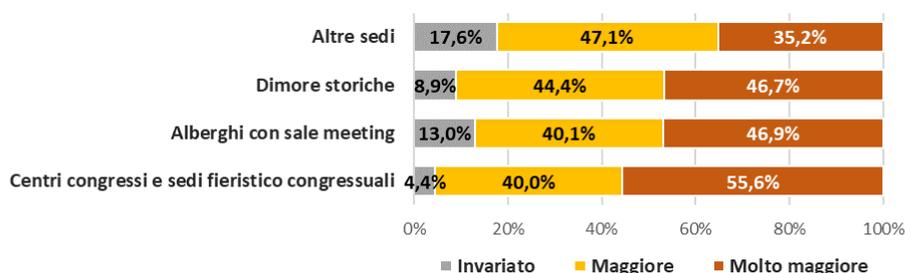


<sup>10</sup> Risultano significativamente diversi a seconda della tipologia di sede i giudizi circa il cambiamento di importanza con riferimento sia alla capacità e flessibilità degli spazi ( $F=4,349$ ;  $df=3$ ;  $p<0,005$ ), sia alla disponibilità di aree esterne ( $F=3,722$ ;  $df=3$ ;  $p<0,011$ ), sia alla flessibilità delle condizioni contrattuali ( $F=20,072$ ;  $df=3$ ;  $p<0,000$ ), sia alle dotazioni tecnologiche per eventi ibridi ( $F=11,431$ ;  $df=3$ ;  $p<0,000$ ).

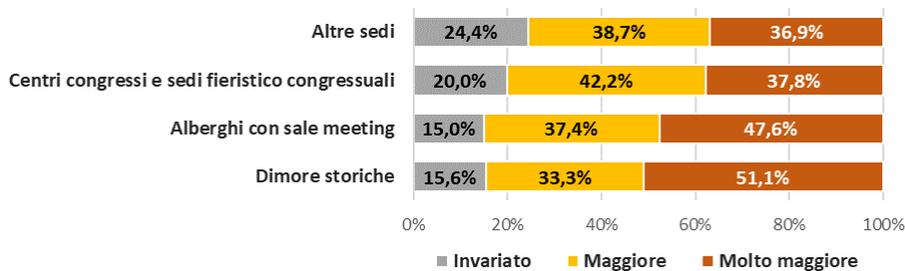
**Grafico 8 - La percezione del cambiamento di importanza delle dotazioni tecnologiche per eventi ibridi**



**Grafico 9 - La percezione del cambiamento di importanza della capacità e flessibilità degli spazi**



**Grafico 10 - La percezione del cambiamento di importanza della disponibilità di aree esterne**

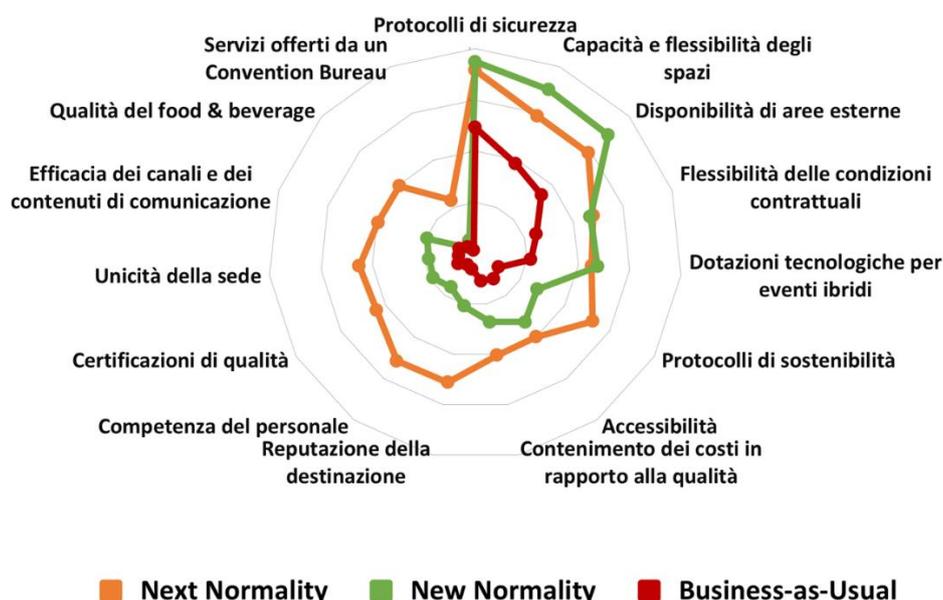


## LE PROSPETTIVE STRATEGICHE DELLE SEDI PER LA RIPRESA DELLA MEETING INDUSTRY ITALIANA

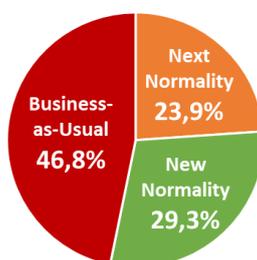
Allo scopo di verificare l'esistenza di differenze nella percezione delle sedi rispondenti circa i cambiamenti nell'importanza dei fattori di scelta di una sede per congressi ed eventi da parte dei meeting planner rispetto alla situazione pre-Covid, è stata condotta una cluster analysis che ha permesso di identificare tre profili significativamente differenti (graf. 11), che nel loro complesso includono l'88,3% delle sedi aderenti alla ricerca<sup>11</sup>.

Il primo cluster ('Business-as-Usual'), più numeroso, concentra il 46,8% delle sedi, il secondo ('New Normality') comprende il 29,3% delle sedi e il terzo ('Next Normality') raggruppa il restante 23,9% dei rispondenti (graf. 12).

**Grafico 11 - I tre profili delle sedi sulla base della percezione dei cambiamenti del livello di importanza dei fattori di scelta da parte dei meeting planner rispetto alla situazione pre-Covid**



**Grafico 12 - La ripartizione delle sedi rispondenti all'interno dei tre cluster identificati**



<sup>11</sup> Occorre precisare che non sono state rilevate differenze statisticamente significative tra i tre cluster con riguardo all'area geografica di appartenenza delle sedi, al fatto che tali sedi abbiano o meno già ospitato nel 2021 meeting in presenza, alla riduzione percentuale prevista per il 2021 rispetto al 2019 del numero degli eventi ospitati e del fatturato relativo ai meeting. I cluster non differiscono in modo statisticamente significativo nemmeno rispetto alle tipologie di sede, ma è comunque possibile rilevare che il primo cluster ('Business-as-Usual') è composto per il 49,4% da alberghi con sale meeting e per il 6,7% da centri congressi e sedi fieristico congressuali; il secondo cluster ('New Normality') è composto per il 50,6% da alberghi con sale meeting e per il 10,7% da centri congressi e sedi fieristico congressuali; il terzo cluster ('Next Normality') è composto per il 55,5% da alberghi con sale meeting e per l'8,0% da dimore storiche; le altre tipologie di sede (sedi istituzionali, spazi non convenzionali, teatri, cinema e auditori, arene e centri sportivi) rappresentano il 36,8% del totale del primo cluster, il 32,7% del secondo e il 32,1% del terzo.

Il primo cluster (**'Business-as-Usual'**), che raggruppa il **46,8%** dei rispondenti, è costituito dalle sedi che percepiscono in misura nettamente inferiore rispetto a quelle appartenenti agli altri due cluster l'esistenza di un cambiamento nei fattori di scelta considerati dai meeting planner: gli unici aspetti che vengono ritenuti maggiormente importanti rispetto al passato – ma in proporzione molto inferiore rispetto a quanto rilevato negli altri due cluster – sono i **protocolli di sicurezza** (che l'87,7% delle sedi ritiene abbiano assunto un'importanza maggiore o molto maggiore), la **capacità e flessibilità degli spazi** (74%) e la **disponibilità di aree esterne** per meeting, banchetti e cocktail (68,4%). Per quanto riguarda gli altri fattori di scelta rilevati, la flessibilità delle condizioni contrattuali viene percepita come più importante rispetto al passato dal 50,6% dei rispondenti, seguita dalle dotazioni tecnologiche per eventi ibridi (ritenute di importanza maggiore o molto maggiore dal 44,2%), mentre le restanti variabili sono considerate immutate nella loro rilevanza da almeno il 77% delle sedi (graff. 13-14).

Le motivazioni sottostanti alla percezione da parte delle sedi di un'importanza invariata dei principali caratteri dell'offerta possono essere ricercate in tre fattori fondamentali: l'orizzonte geografico degli eventi ospitati, la capacità complessiva degli spazi offerti e la visione della sede sui tempi necessari per il ritorno alla situazione pre-Covid.

Sulla base di queste variabili è possibile ipotizzare che questo cluster sia composto da due tipologie di strutture:

1. sedi che ospitano eventi di dimensioni ridotte e prevalentemente a livello locale, i quali necessitano di caratteristiche strutturali e di servizi non troppo dissimili dal passato e comunque già inclusi dalle sedi nell'attuale sistema di offerta.

Questa ipotesi può essere avvalorata considerando che all'interno di questo cluster (graff. 19-20)<sup>12</sup>:

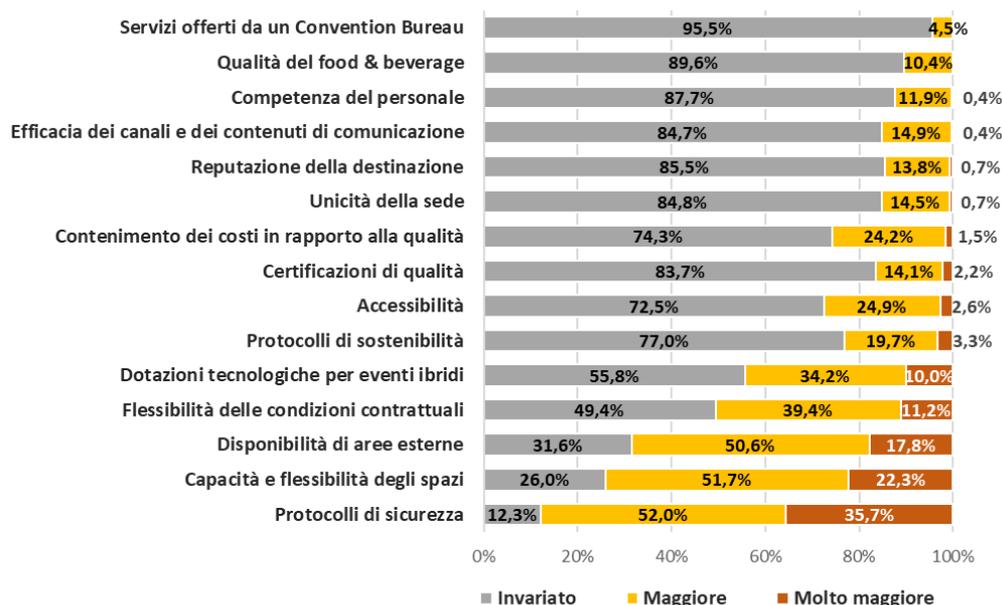
- il 44,2,0% delle sedi aveva ospitato nel biennio 2018-2019 eventi principalmente di carattere **locale**;
- il 40,9% delle sedi dispone di una capacità complessiva **inferiore a 250 posti** e il 30,7% di una capacità compresa **tra 250 e 499 posti**.

**Grafico 13 - Il profilo dei cambiamenti percepiti dalle sedi del cluster Business-as-Usual (valori medi)**



<sup>12</sup> In relazione ai diversi cluster, le seguenti distribuzioni di frequenza risultano statisticamente differenti in base al test Chi-quadrato: la distribuzione delle classi di capacità totale (Chi-quadrato=10,505; df=6; p<0,100), la distribuzione dell'orizzonte geografico degli eventi del periodo 2018-2019 per cluster (Chi-quadrato=16,867; df=4; p<0,005), la distribuzione delle previsioni delle sedi sul ritorno al numero di meeting in presenza ospitati nel periodo pre-Covid (Chi-quadrato=12,144; df=6; p<0,05).

**Grafico 14 - Il cambiamento del livello di importanza dei fattori di scelta secondo le percezioni del cluster Business-as-Usual**



2. sedi di grandi dimensioni che operano in modo rilevante anche sui mercati internazionali (che più degli altri risentono delle restrizioni in atto agli spostamenti delle persone) e che, essendosi ampiamente adeguate da tempo ai più elevati standard richiesti dai meeting planner, non percepiscono che attualmente sia in corso un significativo e ulteriore cambiamento nel processo decisionale degli organizzatori degli eventi rispetto al passato.

Questa ipotesi può essere sostenuta considerando che all'interno di questo cluster:

- il 27,7% delle sedi aveva ospitato nel biennio 2018-2019 eventi anche di carattere **internazionale**;
- il 18,6% delle sedi dispone di una capacità complessiva **tra 500 e 999 posti** e il 9,8% anche di **più di 1.000 posti**.

La percezione di una sostanziale mancanza di cambiamento nei fattori di scelta di una sede per congressi ed eventi – condivisa dai due profili di rispondenti sopra descritti – può essere spiegata anche considerando che molti degli aspetti indagati sono ritenuti fondamentali all'interno della meeting industry ormai da tempo – si pensi all'unicità della sede, alla reputazione della destinazione, all'accessibilità, ma anche ai protocolli di sostenibilità e alle certificazioni di qualità – e che la crescita dell'importanza degli altri fattori di natura tecnologica, legati alla trasformazione digitale dei processi gestionali e dell'organizzazione e della realizzazione degli eventi, può essere ritenuta la conseguenza di un'accelerazione dovuta alla pandemia di un trend già preesistente. Per questi motivi è stato ritenuto coerente adottare per questo cluster la denominazione '**Business-as-Usual**'.

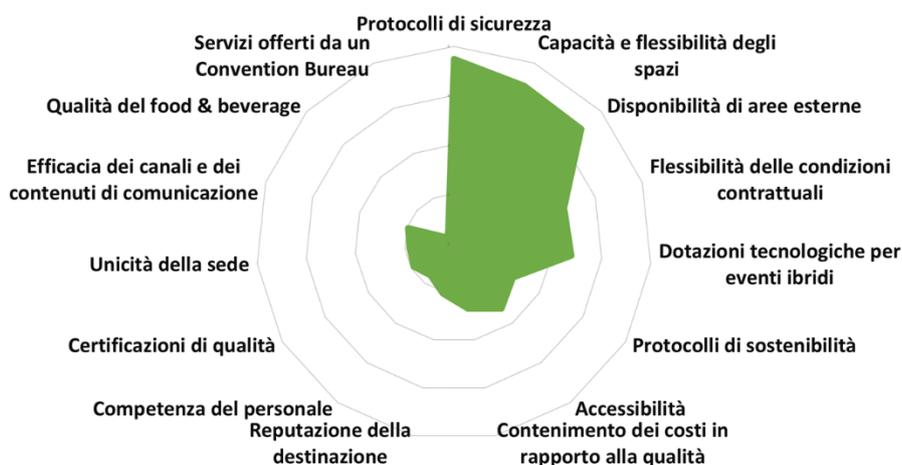
Il secondo cluster ('**New Normality**'), che comprende il **29,3%** dei rispondenti, è composto dalle sedi che, rispetto a quelle appartenenti agli altri cluster, ritengono significativamente molto più importanti rispetto al passato quei fattori di scelta da parte dei meeting planner strettamente legati alla necessità di **ospitare gli eventi in sicurezza** e ciò con riferimento sia all'adozione di idonei protocolli, sia alla disponibilità all'interno delle sedi di spazi ampi e flessibili, sia alla possibilità di usufruire di aree esterne (graff. 15-16).

Più in dettaglio, queste sedi ritengono che abbiano assunto un'importanza maggiore o molto maggiore i protocolli di sicurezza (secondo il 99,4% dei rispondenti), la capacità e flessibilità degli spazi (96,4%) e la disponibilità di aree esterne per meeting, banchetti e cocktail (94,6%).

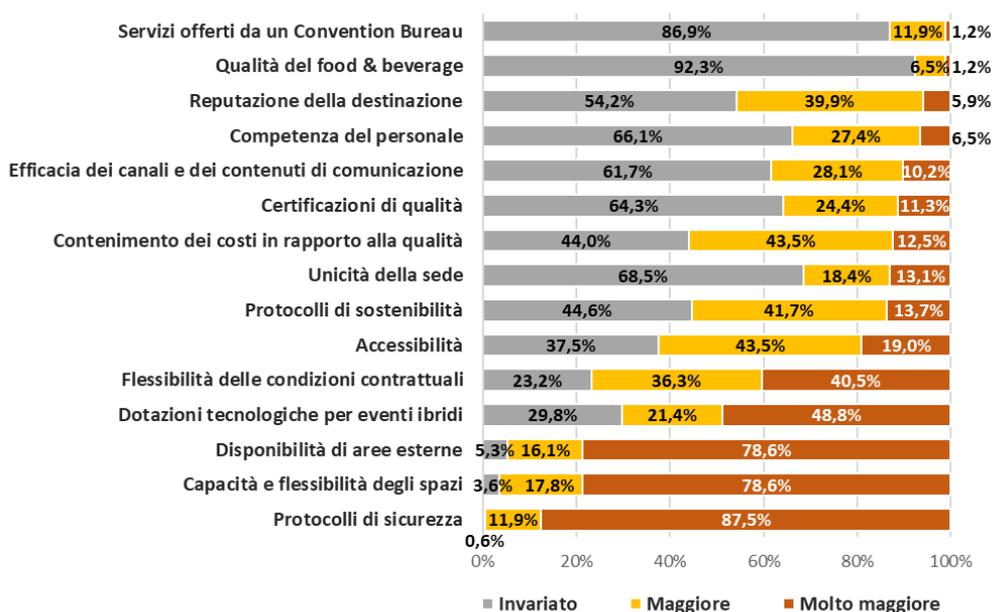
Un ulteriore aspetto che caratterizza questo cluster è costituito dalla maggiore importanza che le sedi percepiscono che venga assegnata alla disponibilità di dotazioni tecnologiche per **ospitare eventi ibridi** (ritenuta maggiore o molto maggiore rispetto al passato dal 70,2% dei rispondenti), nonché alla flessibilità delle condizioni contrattuali (76,8%).

Per quanto riguarda gli altri fattori di scelta analizzati, le sedi appartenenti a questo cluster ritengono in percentuale superiore al 65% che sia rimasta invariata la rilevanza delle competenze del personale (66,1%), dell'unicità della sede (68,5%), dei servizi offerti dai Convention Bureau (86,9%) e della qualità del food & beverage (92,3%).

**Grafico 15 - Il profilo dei cambiamenti percepiti dalle sedi del cluster New Normality (valori medi)**



**Grafico 16 - Il cambiamento del livello di importanza dei fattori di scelta secondo le percezioni del cluster New Normality**



Vi è da rilevare che, coerentemente con le percezioni circa i cambiamenti in atto, ben il 98,8% delle sedi di questo cluster, in seguito alle richieste del mercato, ha effettuato almeno un investimento (graf. 24), specialmente (cioè in percentuale superiore a quella delle sedi appartenenti agli altri due cluster) nella riorganizzazione degli spazi (nel 75,6% dei casi), in sistemi audio-video (56,0%) e in spazi con tecnologie per eventi ibridi (51,2%).

Più in dettaglio, all'interno di questo cluster (graff. 19-20):

- il 38,0% delle sedi aveva ospitato nel biennio 2018-2019 eventi anche di carattere **internazionale**;
- il 19,0% delle sedi dispone di una capacità complessiva di **più di 1.000 posti** e il 17,2% compresa **tra 500 e 999 posti**.

Pertanto, è possibile formulare l'ipotesi che si tratti di sedi di grandi dimensioni e con un portafoglio di eventi diversificato per orizzonte geografico di riferimento che, da un lato, percepiscono come già acquisiti da tempo alcuni dei cambiamenti nei fattori esaminati – e che quindi non siano da imputare nello specifico alla crisi generata dalla pandemia – come, per esempio, la qualità del food & beverage, l'unicità della sede, la reputazione della destinazione e le competenze del personale; dall'altro lato, avvertono la crescente esigenza dei meeting planner di disporre nelle sedi sia di spazi ampi, flessibili e anche all'aperto, adeguati per ospitare gli eventi in presenza con la partecipazione di un numero anche elevato di persone, sia di tutte le tecnologie in grado di prevedere l'organizzazione e la gestione di eventi ibridi.

Il fatto che questo cluster percepisca l'esistenza di un cambiamento in corso rispetto al periodo pre-Covid nelle richiamate condizioni strutturali (relative agli spazi e alle dotazioni tecnologiche) e gestionali (come la nuova esigenza di flessibilità delle condizioni contrattuali richiesta dagli organizzatori) consente di denominarlo **'New Normality'**, in analogia con il comune pensiero, ampiamente condiviso, che dai cambiamenti imposti dalla pandemia possa sin d'ora scaturire una 'nuova normalità' che includerà nel futuro alcuni aspetti imprescindibili di novità nell'ambito della consueta operatività degli attori economici all'interno del settore<sup>13</sup>.

Il terzo cluster (**'Next Normality'**) raccoglie il **23,9%** dei rispondenti che percepiscono in misura decisamente superiore rispetto alle sedi appartenenti agli altri due cluster l'esistenza di un **significativo cambiamento complessivo nel processo decisionale di scelta** di una struttura per eventi e congressi da parte dei meeting planner (graff. 17-18). Infatti, queste sedi ritengono non solo che abbiano assunto un'importanza maggiore o molto maggiore rispetto al passato quei fattori legati alla possibilità di ospitare gli eventi in sicurezza – grazie anche alla disponibilità di spazi ampi e flessibili (97,8%) nonché di aree all'aperto (91,3%) –, ma che venga tenuta in attenta e crescente considerazione anche la competenza del personale (94,2%), la reputazione della destinazione (91,2%), i protocolli di sostenibilità (87,6%), la flessibilità delle condizioni contrattuali (84,7%), le dotazioni tecnologiche per eventi ibridi (77,4%) e le certificazioni di qualità (77,2%).

Vi è da rilevare che coerentemente con le percezioni circa la profondità e l'articolazione dei cambiamenti in atto, il 95,6% delle sedi di questo cluster ha effettuato almeno un investimento (e il 65,6% ne ha effettuati persino più di cinque contemporaneamente in ambiti differenti), specialmente (cioè in una percentuale superiore a quella delle sedi appartenenti agli altri due cluster) nei canali e nei contenuti di comunicazione

---

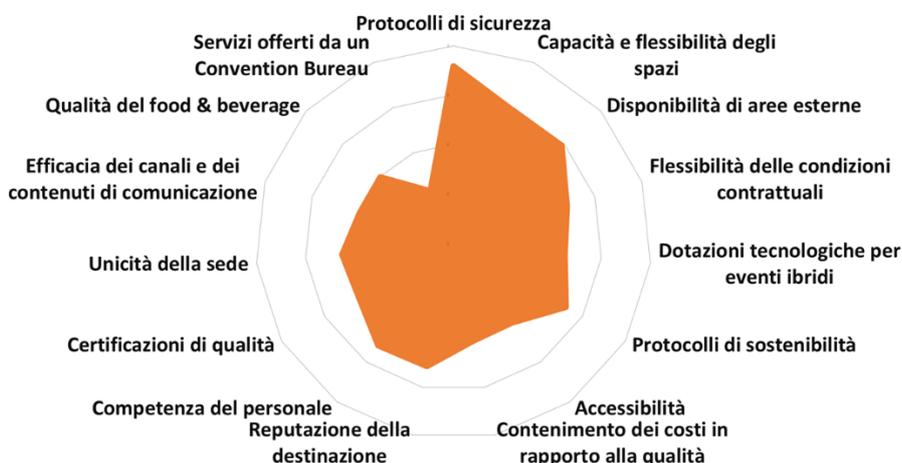
<sup>13</sup> Occorre ricordare che l'espressione 'new normal' è stata coniata originariamente nel 2009 da Mohamed El-Erian e Bill Gross per fare riferimento alla 'nuova normalità' conseguente alla recessione globale generata dalla crisi economica del 2007-2008.

«We coined the term "new normal" at PIMCO in early 2009 in the context of cautioning against the prevailing (and dominant) market and policy view that post crisis industrial economies would revert to their most recent means. Instead, our research suggested that economic (as opposed to financial) normalization would be much more complex and uncertain—thus the two-part analogy of an uneven journey and a new destination. Our use of the term was an attempt to move the discussion beyond the notion that the crisis was a mere flesh wound, easily healed with time. Instead, the crisis cut to the bone. It was the inevitable result of an extraordinary, multi-year period which was anything but normal. Also importantly, the new normal concept was not an attempt to capture what should happen. Instead, the concept spoke to what was likely to happen given the prevailing configuration of national and global factors—some of which were inherited, and others that were the consequences of the choices being made. Put another way, the new normal postulated the world that would evolve absent a significant change in policy and business approaches. Little did we know that, after almost a year of acute skepticism from markets and policy circles, the new normal concept would catch on so much. (And, in doing so, it now means many different things to many different people!)» (M.A. EL-ERIAN, *Navigating the New Normal in Industrial Countries*. Per Jacobsson Foundation Lecture, October 10, 2010, <https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/sp101010>).

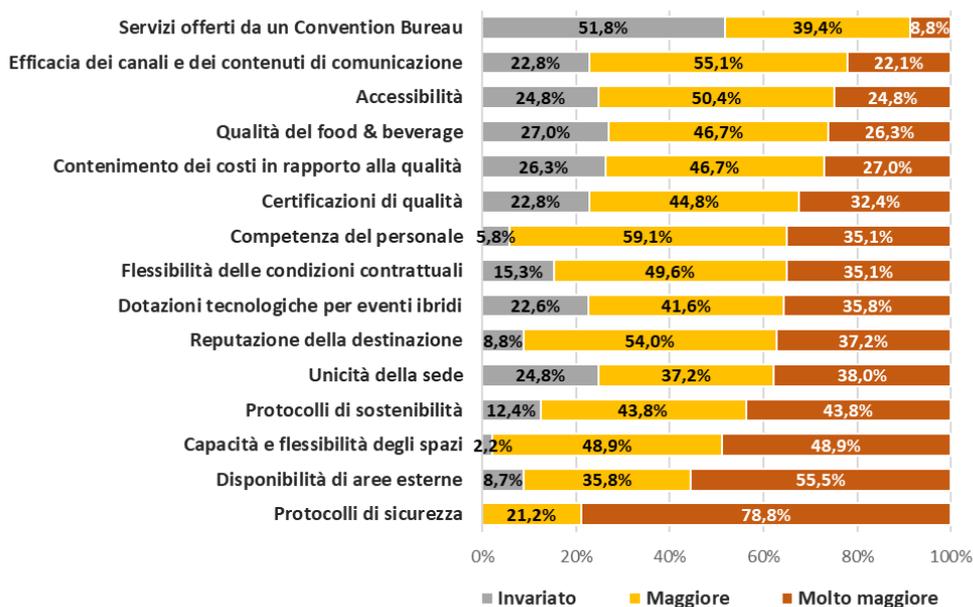
(nel 64,2% dei casi), nella formazione del personale (64,2%), nelle infrastrutture di rete (59,9%), nell'efficienza energetica (53,3%), nei sistemi di aereazione (53,3%) e nella creazione di nuovi spazi (48,2%) (graf. 21).

Inoltre, ben il 30,7% delle sedi dispone di almeno una certificazione internazionale (a fronte del 15,2% e del 26,2% delle sedi appartenenti rispettivamente al primo e al secondo cluster in precedenza descritti) e tra queste in particolare (con una percentuale superiore a quella delle sedi appartenenti agli altri due cluster) della ISO 14001-Environment Management Systems (35,7%), del Green Key (16,7%) e del Green Globe (11,9%) (graf. 22).

**Grafico 17 - Il profilo dei cambiamenti percepiti dalle sedi del cluster Next Normality (valori medi)**



**Grafico 18 - Il cambiamento del livello di importanza dei fattori di scelta secondo le percezioni del cluster Next Normality**



Nel complesso il cluster è composto da sedi di medie dimensioni, operanti nel mercato nazionale e internazionale e infatti (graff. 19-20):

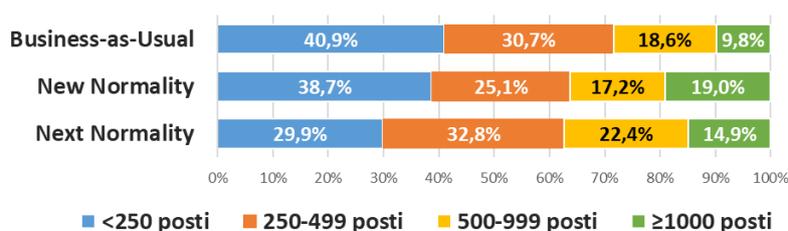
- il 43,4% delle sedi aveva ospitato nel biennio 2018-2019 eventi anche di carattere **internazionale**;
- il 32,8% delle sedi dispone di una capacità complessiva compresa **tra 250 e 499 posti** e il 22,4% **tra 500 e 999 posti**.

Considerando il percorso di profondo e progressivo rinnovamento messo in atto dalle sedi di questo cluster in risposta a una percezione di cambiamento complessivo dello scenario della meeting industry rispetto al passato, è possibile denominare questo cluster **'Next Normality'**<sup>14</sup>. Tale espressione ha lo scopo di sottolineare che secondo questa prospettiva il momento di discontinuità che si è generato con l'esplosione della pandemia e le trasformazioni che ne sono scaturite non condurranno a una 'nuova' situazione di stabilità, diversa da quella precedente, fondata su un riequilibrio delle condizioni sociali ed economiche tali da poter configurare una 'nuova normalità'.

Il concetto di 'next normality' presuppone, infatti, una visione evolutiva secondo la quale la trasformazione continuerà a caratterizzare la meeting industry anche negli anni successivi al superamento dell'attuale crisi. Le sedi per eventi e congressi dovranno quindi dinamicamente adattarsi al progressivo mutamento che caratterizzerà lo scenario con situazioni che, di momento in momento, determineranno ciò che in prospettiva sarà sempre 'prossimo', ma non necessariamente 'nuovo', in quanto previsto (o prevedibile) e atteso, in un costante divenire che rappresenterà la 'normalità'. Questo scenario risulterà sempre più frequentemente e intensamente influenzato da molteplici condizioni di contesto, quali la globalizzazione, i cambiamenti demografici e sociali, l'innovazione tecnologica, l'evoluzione della mobilità, la necessità di uno sviluppo sostenibile e le crescenti istanze di sicurezza.

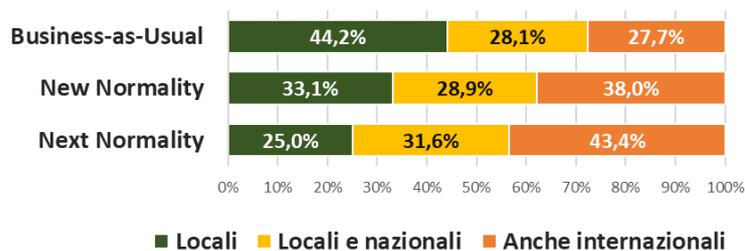
Pertanto, nella prospettiva della 'next normality' gli attori della meeting industry dovranno sempre più coniugare due aspetti fondamentali, la digitalizzazione e la sostenibilità, intensificando quel cammino che molti operatori avevano già in passato iniziato a intraprendere verso la trasformazione digitale e verso l'adozione di modelli di produzione circolari orientati al principio di conservazione del valore economico e sociale dei beni e dei servizi prodotti e/o utilizzati.

**Grafico 19 - La distribuzione delle classi di capacità totale per cluster**

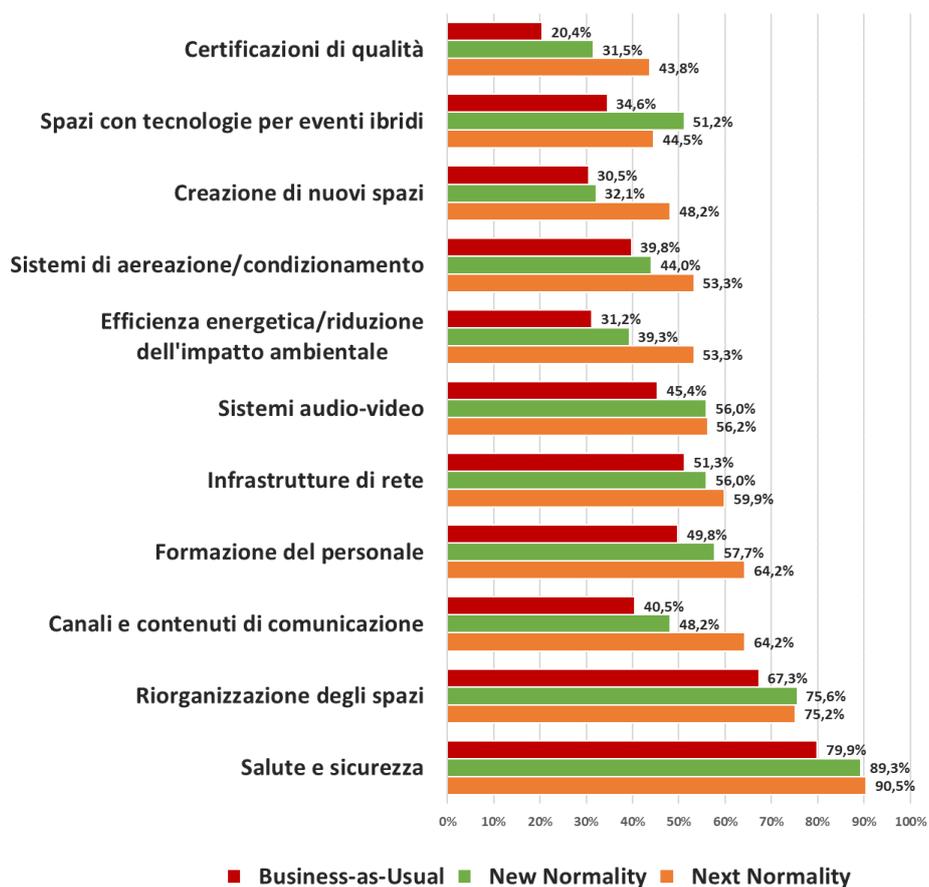


<sup>14</sup> 'Next Normal' è l'espressione coniata da McKinsey per indicare la realtà che si verrà a delineare nel periodo post-pandemico: «It is increasingly clear our era will be defined by a fundamental schism: the period before COVID-19 and the new normal that will emerge in the post-viral era: the "next normal." In this unprecedented new reality, we will witness a dramatic restructuring of the economic and social order in which business and society have traditionally operated» (K. SNEADER - S. SINGHAL, *Beyond coronavirus: The path to the next normal*, McKinsey, March 2020).

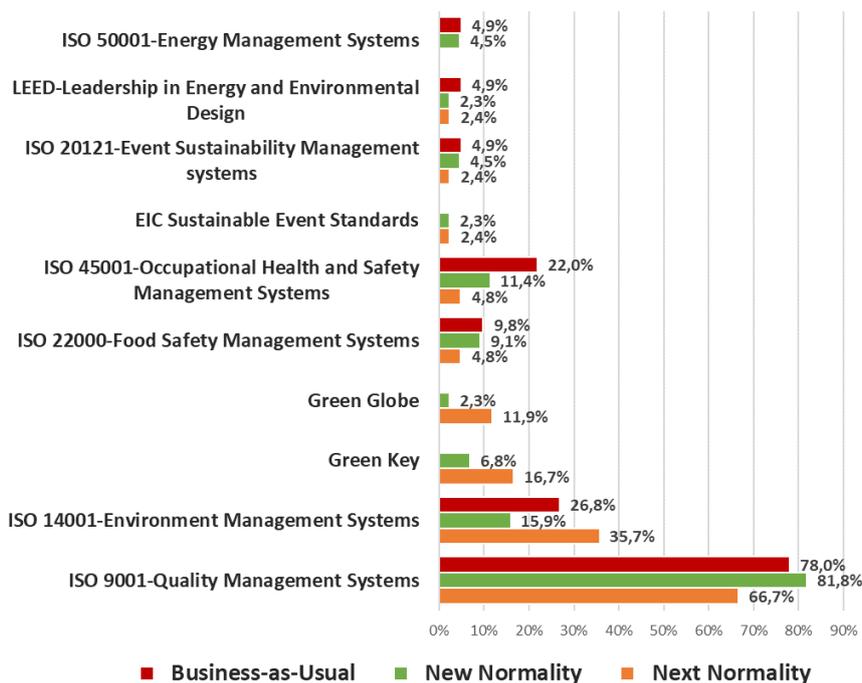
**Grafico 20 - La distribuzione dell'orizzonte geografico degli eventi del periodo 2018-2019 per cluster**



**Grafico 21 - Gli investimenti delle sedi che hanno effettuato almeno un investimento per cluster (risposte multiple)**



**Grafico 22 - Le certificazioni possedute dalle sedi che dispongono di almeno una certificazione per cluster (risposte multiple)**



## CONCLUSIONI

Il settore dei congressi e degli eventi ha dovuto affrontare nel biennio 2020-2021 una crisi senza precedenti a causa della pandemia da Covid-19, che ha comportato una pesante e improvvisa battuta d’arresto dopo il positivo e costante percorso di crescita che aveva intrapreso fino al 2019.

Sebbene il biennio sia stato particolarmente problematico per l’operatività delle sedi, la situazione di emergenza ha messo in luce la capacità di reazione del settore e la sua tempestività nel rispondere ai cambiamenti imposti dal contesto attuale. In particolare, la diffusione dell’epidemia ha agito, da un lato, da propulsore per l’adozione di **infrastrutture digitali** all’avanguardia a supporto dei meeting e per lo sviluppo di piattaforme online per la gestione degli eventi e, dall’altro lato, da stimolo per il **rinnovamento delle strutture**, il **potenziamento dei servizi** e la **formazione del personale**.

Infatti, nel biennio 2020-2021 la grande maggioranza delle sedi ha attuato profondi cambiamenti, con investimenti sia in ammodernamenti e ristrutturazioni che in nuovi servizi: dalla salute e sicurezza alla formazione del personale, dalle infrastrutture di rete ai sistemi audio-video, fino alla realizzazione di appositi spazi con tecnologie idonee a ospitare eventi ibridi. Inoltre, le sedi si sono dimostrate maggiormente attente ai processi di certificazione della qualità secondo gli standard internazionali, ai quali il mercato tende a prestare sempre maggiore attenzione.

Con riferimento ai cambiamenti in atto nei processi decisionali dei meeting planner per la scelta di una sede per eventi e congressi rispetto alla situazione pre Covid-19, i partecipanti alla ricerca hanno sottolineato la crescente importanza che secondo le loro percezioni viene attribuita a tre ambiti fondamentali: la necessità di **ospitare gli eventi in sicurezza**, il che significa l’adozione di idonei protocolli e la disponibilità di spazi ampi e riconfigurabili; la richiesta di maggiore **flessibilità delle condizioni contrattuali**, ovvero la possibilità di rinegoziare le condizioni previste al momento della prenotazione degli spazi o persino di annullare l’evento senza penalità; la richiesta di **dotazioni tecnologiche per eventi ibridi**.

L'analisi delle percezioni dei cambiamenti in atto ha consentito di delineare una nuova configurazione dei fattori critici di successo nel mercato secondo le sedi che hanno partecipato alla rilevazione, giungendo a identificare tre prospettive strategiche significativamente differenti tra loro, corrispondenti a diverse situazioni concrete nelle quali le sedi stesse si trovano ad agire all'interno della meeting industry italiana e internazionale (tab. 4).

**Tabella 4 - Le tre prospettive strategiche in sintesi**

<b>Business-as-Usual</b>	<b>New Normality</b>	<b>Next Normality</b>
Piccole dimensioni Mercato locale	Grandi dimensioni Mercato locale, nazionale e internazionale	Medie dimensioni Mercato nazionale e internazionale
Grandi dimensioni Mercati nazionali e internazionali		
Cambiamenti marginali, anche con riferimento a: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ protocolli di sicurezza</li> <li>■ spazi ampi e flessibili</li> <li>■ spazi all'aperto</li> </ul>	Crescente esigenza di: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ protocolli di sicurezza</li> <li>■ spazi ampi e flessibili</li> <li>■ spazi all'aperto</li> <li>■ tecnologie per eventi ibridi</li> </ul>	Cambiamenti profondi, articolati e progressivi: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ spazi all'aperto</li> <li>■ spazi ampi e flessibili</li> <li>■ protocolli di sicurezza</li> <li>■ tecnologie per eventi ibridi</li> <li>■ protocolli di sostenibilità</li> <li>■ unicità della sede</li> <li>■ reputazione della destinazione</li> <li>■ competenze del personale</li> <li>■ certificazioni di qualità</li> <li>■ contenuti e canali di comunicazione</li> </ul>
Aspetti già acquisiti: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ qualità food&amp;beverage</li> <li>■ reputazione della destinazione</li> <li>■ unicità della sede</li> <li>■ certificazioni di qualità</li> <li>■ accessibilità</li> <li>■ protocolli di sostenibilità</li> </ul>	Aspetti già acquisiti: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ qualità food&amp;beverage</li> <li>■ competenze del personale</li> <li>■ reputazione della destinazione</li> <li>■ unicità della sede</li> </ul>	
Le trasformazioni in atto (anche quelle digitali) sono una conseguenza dell'accelerazione di tendenze preesistenti	Dai cambiamenti in atto scaturisce una 'nuova normalità' che include alcuni aspetti imprescindibili di novità	La trasformazione continuerà a caratterizzare la meeting industry (visione evolutiva): è necessario un adattamento dinamico progressivo

In conclusione, le riflessioni sul futuro della meeting industry che scaturiscono dalla ricerca appaiono coerenti con l'evoluzione in atto nello scenario economico a livello internazionale, secondo il quale gli attori che sapranno **accelerare la transizione al digitale e implementare azioni di sostenibilità** saranno i primi a superare la crisi causata dalla pandemia: più precisamente, nell'ambito delle meeting industry sarà necessario che le sedi per eventi e congressi accrescano i propri sforzi per impostare strategie incentrate sull'evoluzione tecnologica nell'ottica della trasformazione digitale e sul rinnovamento delle proprie caratteristiche strutturali secondo la prospettiva della sostenibilità, con l'obiettivo di giungere a offrire con flessibilità e coerenza esperienze di grande qualità, coniugando sapientemente ambiente fisico, realtà virtuale e cultura.