



**OSSERVATORIO
SUL
MERCATO INCENTIVE**

*ASSI ASSociazione Italiana Incentive & Convention
Mercury - Firenze 2002*

*"l'incentive è un sistema integrato di attività
con alta specializzazione creativa e motivazionale
per la promozione della filosofia aziendale"*

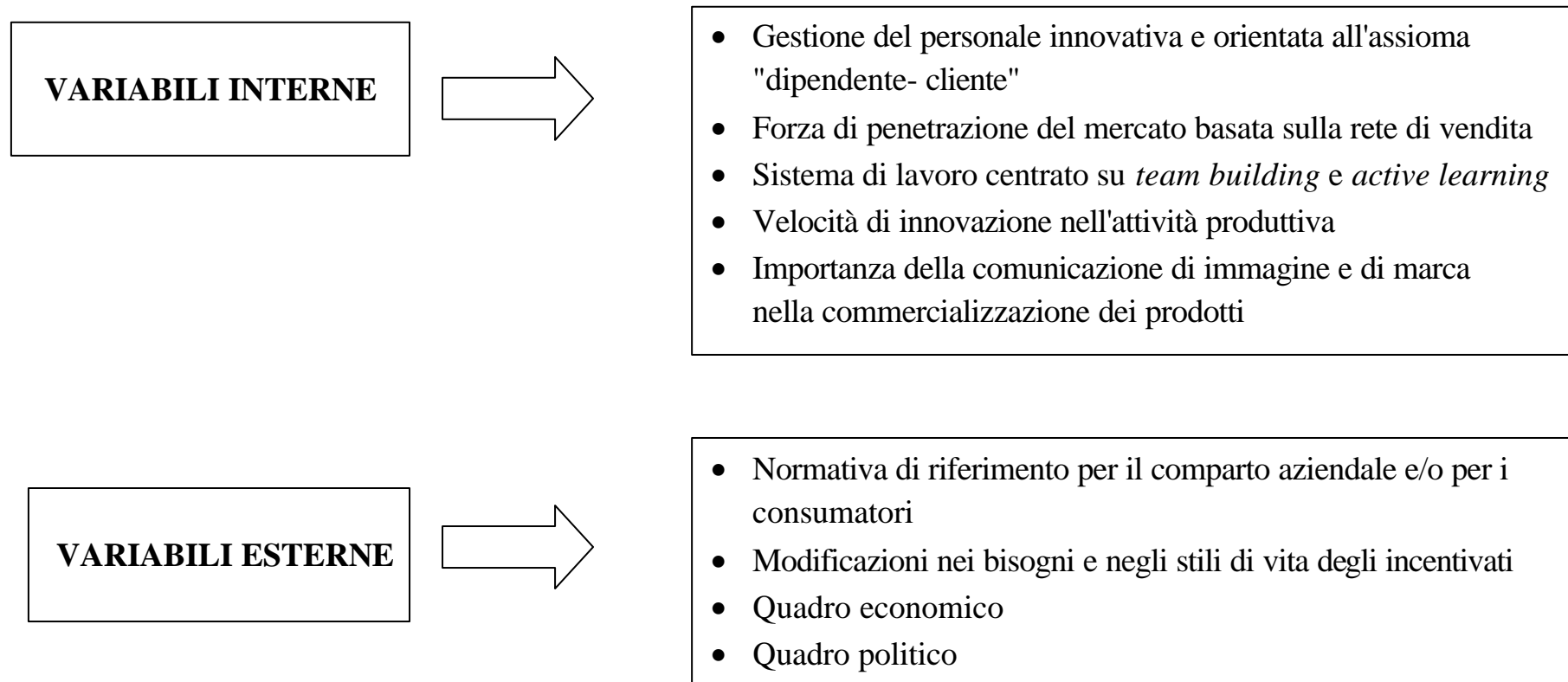
INDICE

1. GLI OBIETTIVI DELL'OSSERVATORIO	7
2. I SOGGETTI	9
3. I PRODOTTI-SERVIZI	13
4. I SETTORI	15
5. LA DOMANDA	17
5.1 Il ruolo strategico dell'incentive	19
5.2 La difficoltà di posizionamento dell'incentivazione nell'ambito delle strategie aziendali	19
6. L'OFFERTA	21
6.1 Le tipologie di impresa	21
6.2 I prodotti-servizi offerti	23
7. IL FATTURATO	27
8. LA QUALITÀ DEL PRODOTTO	33
9. LA COMPLESSITA' DELL'ATTIVITA' DI INCENTIVAZIONE	35
10. MERCATO POTENZIALE E REALE E DEFINIZIONE DELL'INCENTIVE	39
11. LA DOMANDA DI "PROMOTION"	43
11.1 Le funzioni (i prodotti-servizi)	43
11.2 I destinatari	44
12. IL SISTEMA DELLE PROMOTION	49
12.1 Le funzioni aziendali coinvolte nelle aziende intervistate e le fasi della scelta	49

12.2 Le strategie di contatto	52
13 I SOGGETTI AI QUALI VIENE AFFIDATA L'ATTIVITÀ DI INCENTIVAZIONE	55
14. LA DOMANDA DELLE AZIENDE DELLA DISTRIBUZIONE	57
15. LA DOMANDA DELLE AZIENDE CHIMICO FARMACEUTICHE	65
16. LA DOMANDA DELLE AZIENDE DELLA NEW ECONOMY	69
17 LA DOMANDA DELLE AZIENDE DEL COMPARTO BANCARIO - ASSICURATIVO	75
18 LA DOMANDA DELLE AZIENDE AUTOMOBILISTICHE	81
19 LE TENDENZE IN ATTO	85
20. IL CONSULENTE INCENTIVE	91
21. I DESTINATARI DELLE AZIONI DI PROMOTION: FUNZIONI E FIGURE AZIENDALI	93
22. CASE STUDY: L'INCENTIVE TRAVEL COME STRUMENTO DELLE PROMOTION	101
22.1 Ruolo e funzioni	101
22.2 Obiettivi e motivazioni	104
22.3 L'evoluzione in atto	107
22.4 Le fasi dell'implementazione di un "viaggio incentive puro"	110
22.5 Le destinazioni più richieste	113
22.6 Cosa cambia dopo l'11 settembre 2001	115
23 ALCUNE CONSIDERAZIONI	119
APPENDICE: QUESTIONARIO	129

1. GLI OBIETTIVI DELL'OSSERVATORIO

Il "sistema incentive", inteso come l'insieme delle idee e delle attività che le imprese finalizzano al raggiungimento di determinati obiettivi nell'ambito delle strategie di marketing interno ed esterno, è in considerevole espansione in tutte le economie evolute. Come conseguenza per comprendere ed analizzare il *sistema incentive*, ed in particolare il posizionamento degli incentive travel nel mix di comunicazione dell'impresa, è opportuno valutare il ruolo delle variabili che condizionano il management aziendale.



Nello specifico, all'interno delle aziende, l'andamento di questi fattori condiziona le strategie di comunicazione e determina i criteri di scelta in base ai quali selezionare gli strumenti disponibili.

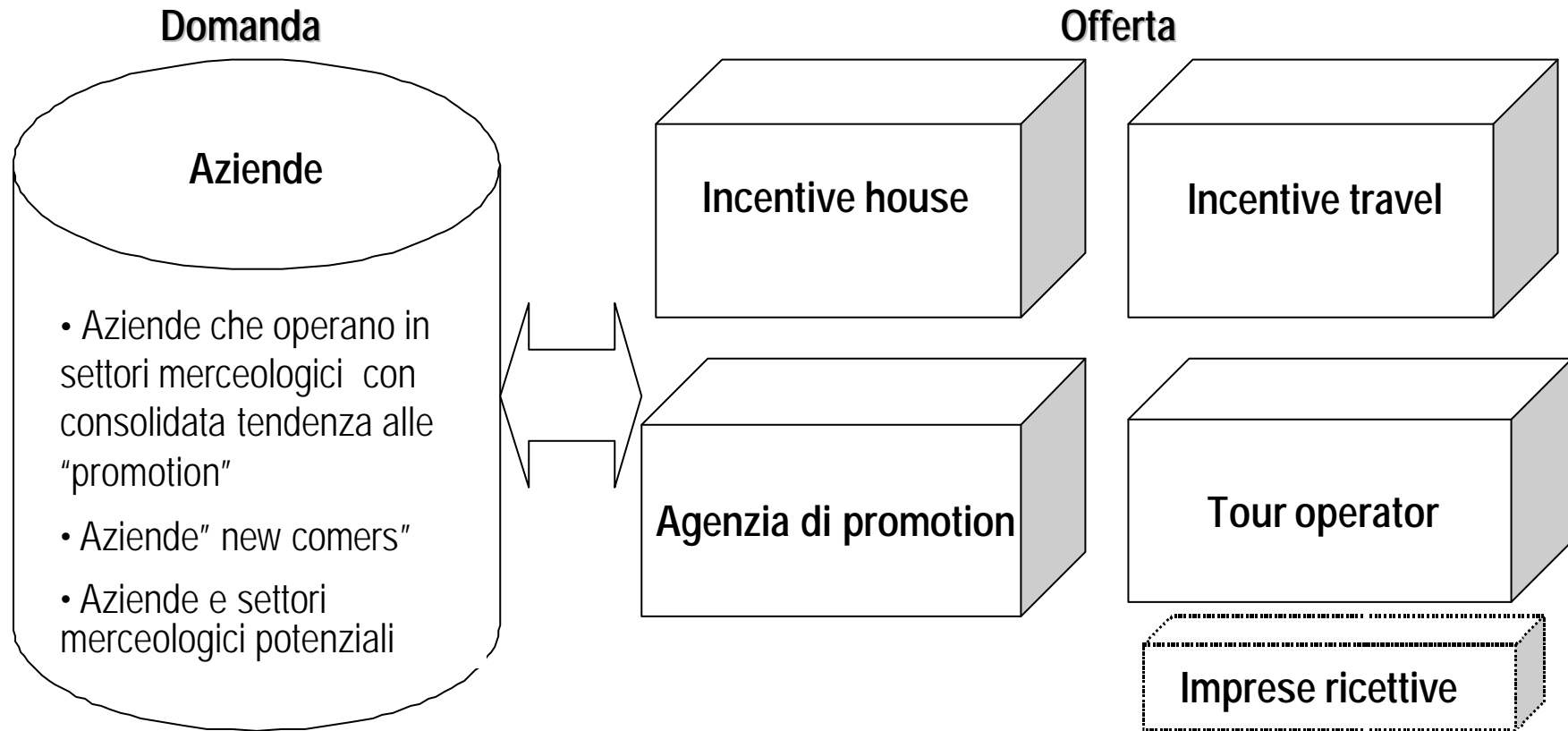
L'*Osservatorio sull'incentive*, infatti, si pone alcuni obiettivi fondamentali di seguito indicati:

- disegnare l'attuale sistema delle "promotion aziendali" nei diversi settori merceologici
- inquadrare e posizionare gli incentive travel nel sistema delle "promotion aziendali"
- individuare le variabili che incidono sulle strategie promozionali
- determinare i trend del comparto
- monitorare il ruolo del sistema incentive nelle strategie di marketing mix delle imprese

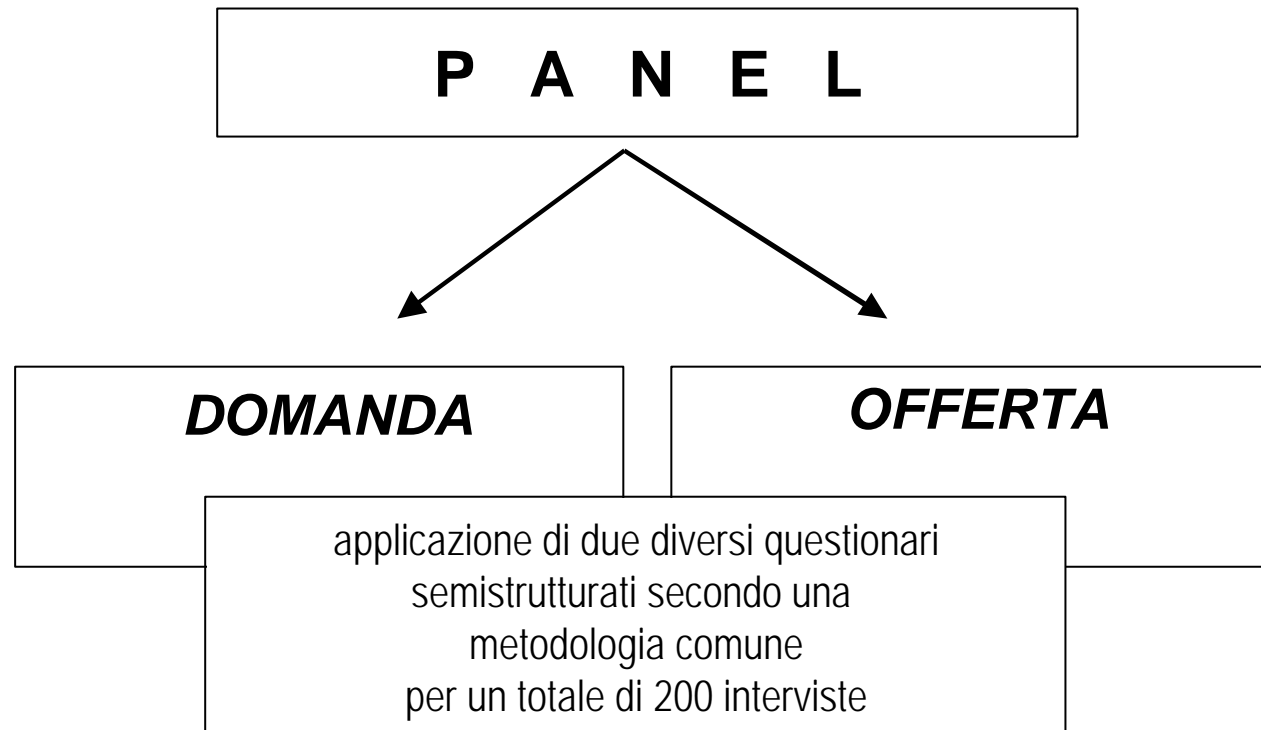
2. I SOGGETTI

I soggetti principali destinatari dell'Osservatorio ne rappresentano anche l'oggetto secondo le due componenti classiche di ogni mercato, costituito materialmente da domanda ed offerta ed organizzativamente e funzionalmente dalle relazioni che si determinano fra queste componenti.

I "SOGGETTI" DELL'OSSERVATORIO



La domanda è costituita dalle aziende che richiedono il prodotto-servizio incentive, e l'offerta dalle aziende che predispongono detto prodotto-servizio. Come vedremo si tratta di un prodotto complesso che integra componenti materiali ed immateriali per una specifica finalità di promotion, per questo motivo si parla contemporaneamente di un prodotto-servizio, invece che di un prodotto soltanto o di un servizio soltanto.



Potenzialmente tutte le aziende che operano sul mercato, in primo luogo quelle grandi, ma anche le medie e le piccole, possono attivare linee di incentive, mentre, come la stessa indagine svolta ha dimostrato, le aziende che offrono il prodotto-servizio possono essere raggruppate in alcuni comparti con proprie e diverse caratterizzazioni, essenzialmente sulla base della

motivazione di origine in base alla quale arrivano a svolgere attività di incentive. Ovviamente le aziende più tipiche sono le incentive house e le incentive travel, per le quali l'attività specifica assume un carattere di esclusività, mentre le altre (agenzie di promotion, tour operator, ma anche, e pur se più raramente, qualche gruppo ricettivo organizzato per l'incoming) attivano sezioni ad hoc all'interno od a latere della loro attività principale.

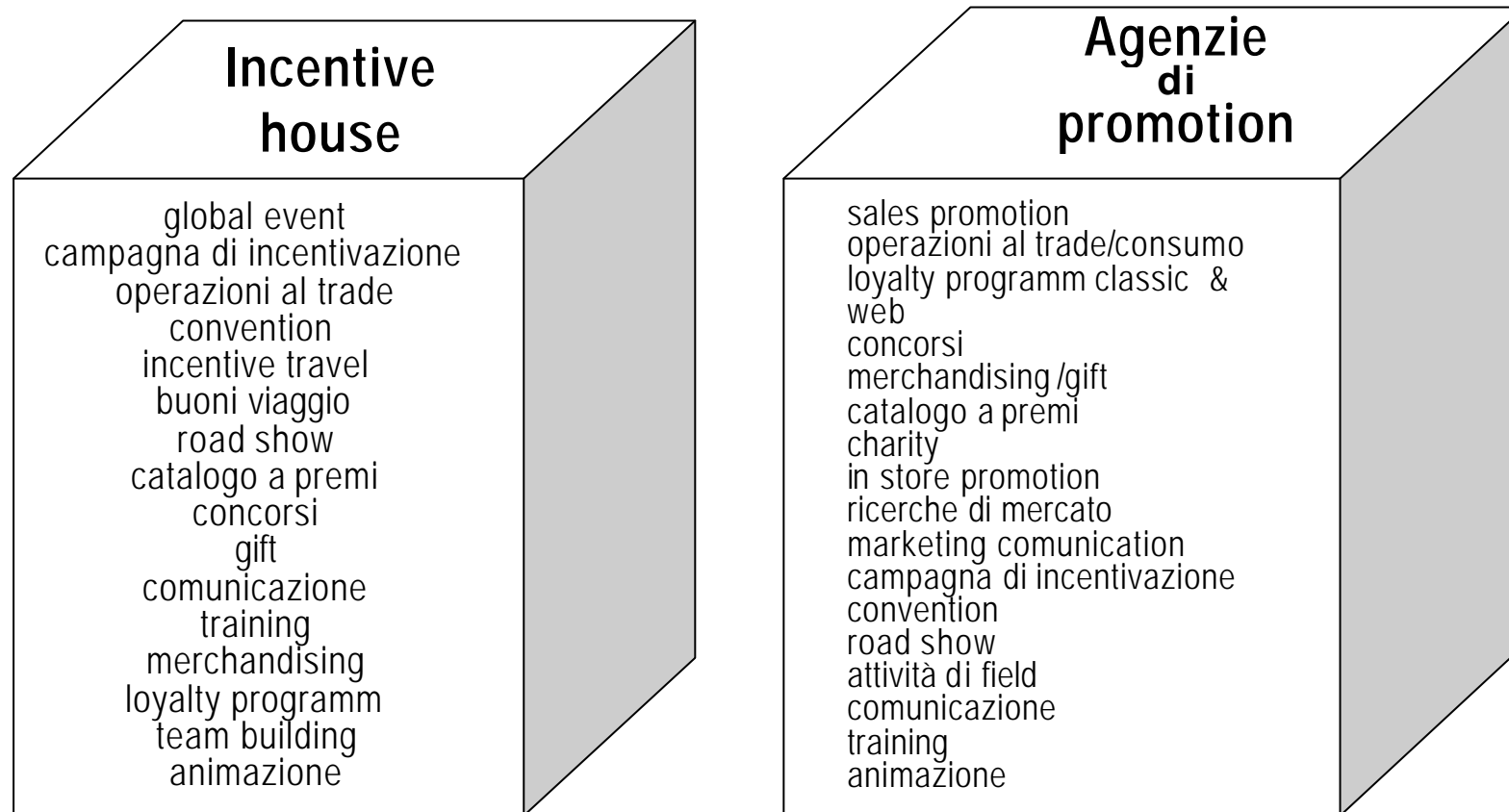
Per la effettuazione dell'indagine si è fatto riferimento ad un panel della domanda e dell'offerta con la applicazione di due diversi questionari semistrutturati: sono state contattate 130 aziende della domanda e 70 dell'offerta.

Come strumento di indagine è stato adottato quello della intervista telefonica diretta, che ha favorito un approccio immediato, andando oltre la mera comunicazione di dati statistici, con la possibilità di rilevare nuove motivazioni e percorsi decisionali.

3. I PRODOTTI-SERVIZI

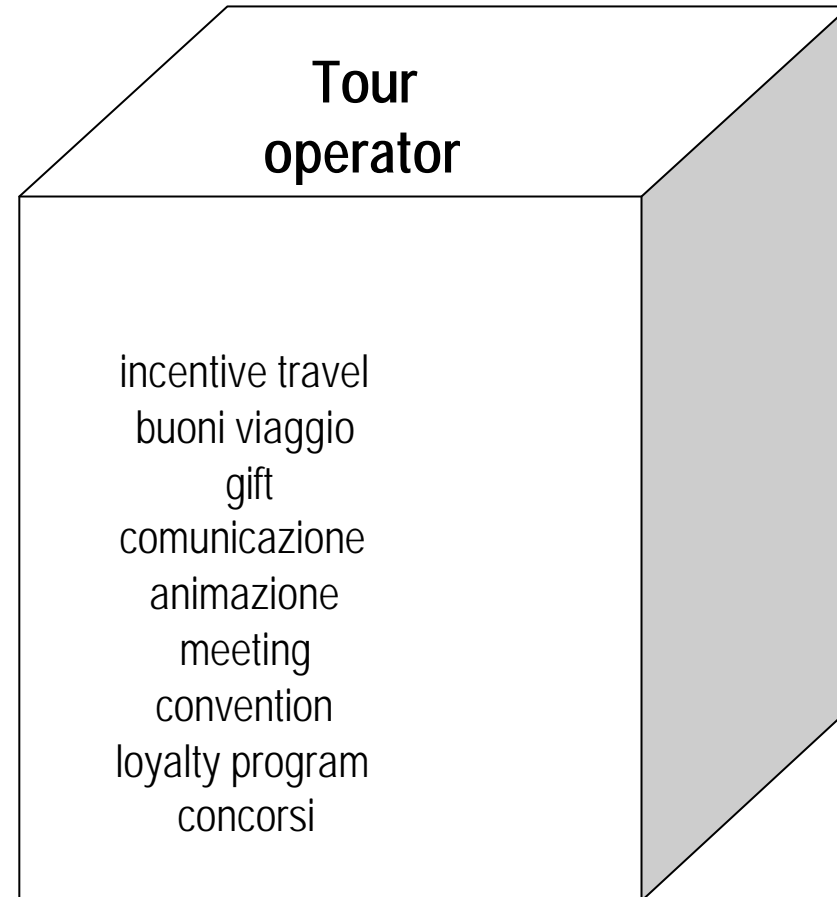
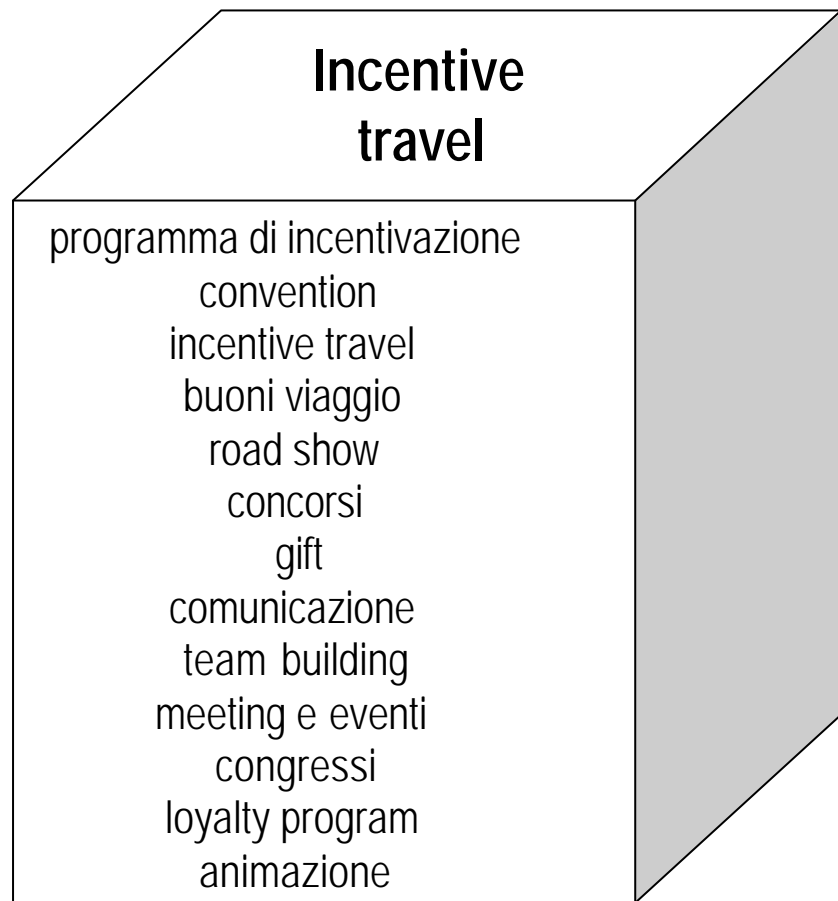
La realizzazione dell'indagine ha portato, come primo risultato, alla ricognizione dei prodotti-servizi offerti ed alla loro associazione alle principali tipologie di offerta, come negli schemi di seguito presentati¹.

I "PRODOTTI-SERVIZI" DELL'OSSERVATORIO (1)



¹ Non si considerano i gruppi ricettivi per i quali l'attività offerta è limitata alla organizzazione di convention e congressi; spesso, peraltro, si appoggiano ad un'organizzazione incentive-

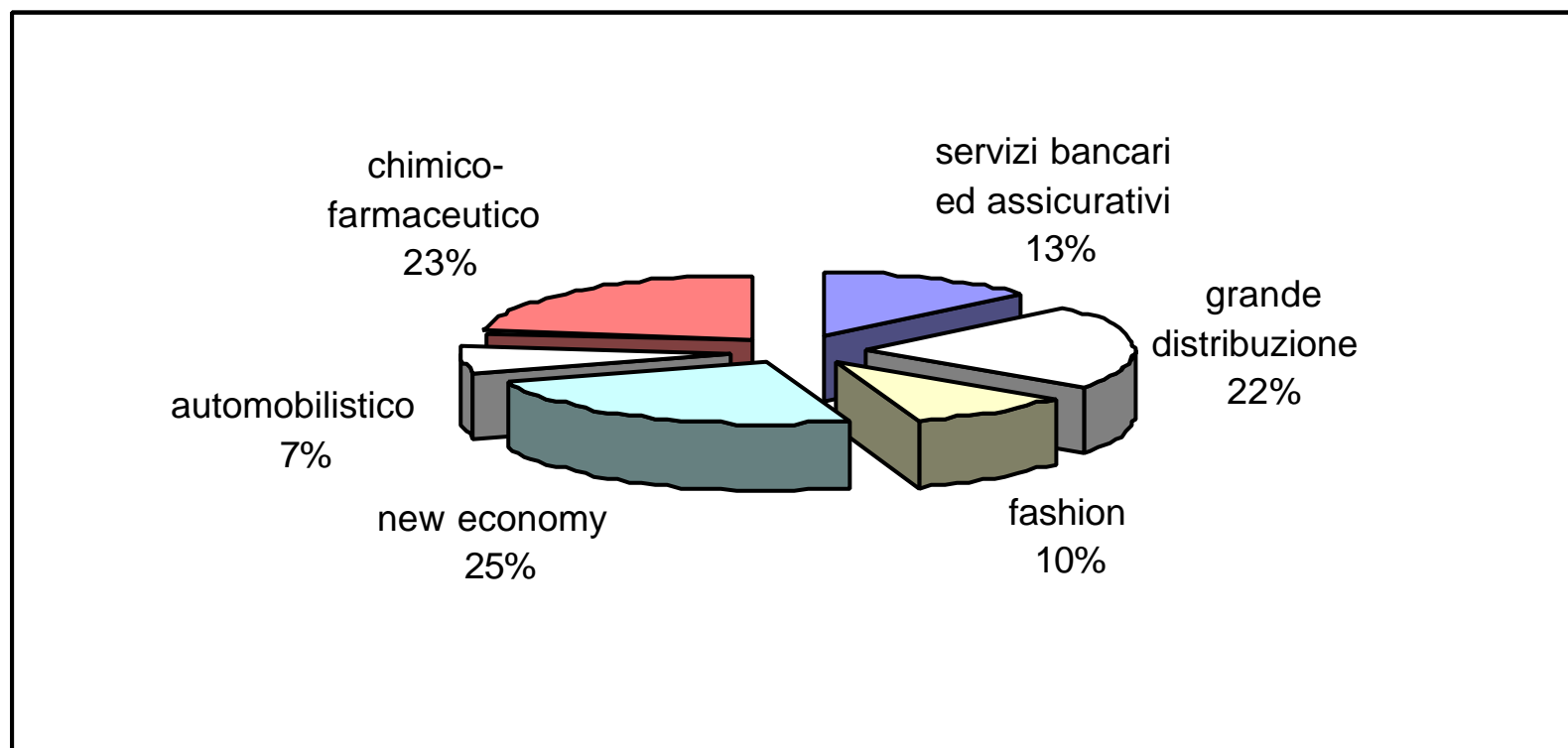
I "PRODOTTI-SERVIZI" DELL'OSSERVATORIO (2)



4. I SETTORI

Di tutte le componenti sopra indicate si è tenuto conto per la costituzione del panel di riferimento per la realizzazione dell'indagine; sono state valutate anche le impostazioni generali proprie di alcuni settori merceologici, individuandone sei con una tendenza molto favorevole, ma diversamente articolata, all'attività incentive.

LA SEGMENTAZIONE DELLA DOMANDA



In valori assoluti il comparto automobilistico è quello meno rappresentato e ciò è facilmente comprensibile considerato che si tratta di un regime di mercato con spiccate caratteristiche oligopolistiche, con poche aziende di grande dimensione e con rilevante fatturato.

Nel segmento "grande distribuzione" sono state incluse le aziende del comparto alimentare, cosmetico, fashion ed arredamento, mentre la *new economy* comprende le aziende collegate al settore informatico e quelle di telefonia fissa e mobile.

Il comparto moda (fashion) è stato analizzato in modo autonomo.

I comparti chimico-farmaceutico e quello bancario-assicurativo, pur nella loro complessa articolazione e pur considerati come composizione di due subsettori, presentano al loro interno una identificazione chiara, ma comportamenti formali analoghi rispetto a diverse azioni incentivanti.

5. LA DOMANDA

5.1 Il ruolo strategico dell'incentive

Secondo l'evoluzione che si è verificata negli ultimi anni il Sistema dell'incentive assume una grande valenza come momento strategico globale e determinante della gestione delle risorse umane dell'azienda.

A tal proposito è emersa una nuova esigenza organizzativa dell'azienda che affronta la gestione del "fattore umano", con l'obiettivo di migliorare la redditività del personale integrando le aspettative di chi vi lavora e/o di chi lavora per l'azienda stessa, con le esigenze di produttività e di efficienza.

In questa rinnovata visione manageriale il marketing di filiera, utilizzando le strategie di incentivazione, si propone di ottimizzare la redditività dell'impresa, con la finalità di instaurare un clima positivo e propositivo, all'interno del quale i singoli componenti, rispetto alla posizione specifica che occupano, siano posti in grado di realizzare e migliorare continuamente le proprie performance.

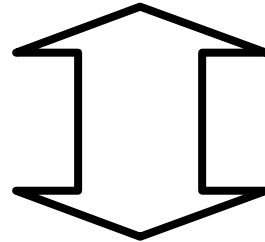
Più in particolare il sistema incentive, e in particolare l'incentive travel, non sono più considerati strumenti di marketing strategico orientati al mercato ma assumono un'applicazione più ampia che include anche la gestione del personale interno, per cui il processo di promozione delle risorse umane assume una valenza globale, si coordina e si integra, diventando un momento strategico fondamentale ed una chiave di volta per lo sviluppo dell'attività aziendale e/o di gruppo.

In tal senso gli obiettivi per cui vengono utilizzati gli strumenti incentive, concepiti come prodotto-servizio, sono:

ottimizzare la produttività aziendale;

mantenere e sviluppare all'interno dell'organizzazione aziendale e di gruppo competenze strategiche;

*acquisirne nuove competenze strategiche, attirando personale qualificato e stimolando la crescita di quello interno;
qualificare e motivare la filiera di marketing e quella commerciale esterna;
rendere evidente il posizionamento dei prodotti e quello istituzionale anche con la applicazione di tecniche di benchmarking*



Come conseguenza se l'incentive è uno strumento con valenza globale la teoria dell'incentive costituisce un approccio aziendale di tipo globale, di fatto in grado di "colpire" qualsiasi attività aziendale.

Nella pratica quotidiana questo enunciato teorico si traduce nella scelta delle "parti" della filiera aziendale (interna ed esterna) ai quali si rivolge prioritariamente l'attività di incentive, avendo la consapevolezza che ogni industria (insieme delle imprese di un settore) ed ogni impresa presenta una propria strutturazione logica che orienta in modo diverso le singole preferenze.

Ovviamente questa nuova visione, tende a coinvolgere più funzioni aziendali nelle fasi di scelta degli strumenti incentive.

Ad esempio, secondo l'indagine che è stata effettuata, per le imprese della *new economy* è stata rilevata la partecipazione dell'ufficio del personale nei processi decisionali relativi agli incentive; tale fatto può configurarsi come una conseguenza della strategia produttiva di queste aziende che privilegiano il *team building* come metodologia di lavoro: il *team building* può essere definito come una metodologia operativa tesa alla realizzazione di un gruppo di lavoro coeso, mediante un processo di aggregazione-integrazione-sviluppo, che mira ad utilizzare al massimo le capacità personali e professionali di ognuno in funzione del conseguimento degli obiettivi che il gruppo stesso si pone.

Gli aspetti motivazionali e tecnico operativi, all'interno del gruppo, presuppongono la coerenza dell'aspetto premiante. E' quindi importante, per la soddisfazione stessa del gruppo, organizzare le attività in modo che i partecipanti² possano esprimersi e affiliarsi valorizzando la loro individualità all'interno di una logica sentita di gruppo, in modo da costituire una struttura *ad hoc* chiara e solida. Perché questo avvenga talvolta, ma non sempre, occorrono strumenti incentivanti ideati opportunamente per il gruppo, utilizzando tutta la paludazione ufficiale: organigrammi, simboli, bandiere, cerimonie e rituali tipici e, anche, atipici.

5.2 La difficoltà di posizionamento dell'incentivazione nell'ambito delle strategie aziendali

Passando a considerazioni di carattere più generale è stato incontrato qualche problema per le aziende nelle quali, mancando una figura professionale specifica, si è rilevata una certa difficoltà da parte degli intervistati, a posizionare le convention, i congressi e gli incentive travel nel quadro generale delle attività promozionali e le effettive percentuali di spesa in rapporto al fatturato aziendale. Tutti gli intervistati recepiscono i prodotti convention, congressi e travel come strumenti incentivanti; ma pochi ne hanno individuato le differenze in termini di “destinazione” e “funzione” in rapporto al legame di interdipendenza che si determina tra bisogni aziendali, target e strumenti utilizzati.

In altre parole prevalgono spesso considerazioni di carattere tattico e specifico invece che considerazioni di tipo strategico; le sovrapposizioni che si determinano nella opinione corrente degli stessi utilizzatori costituiscono una conferma delle difficoltà che si incontrano nel cercare di inquadrare il comparto. Come conseguenza e contrapposizione ne emerge che le potenzialità presenti nel sistema incentive sono utilizzate solo in modo parziale. Vi sono, dunque, margini per una ulteriore crescita sia

² Per indicare i singoli elementi di un gruppo si usano spesso, come sinonimi alcune parole, in particolare “componenti” e “membri” (di un gruppo). Si è scelto di utilizzare la

come *potenziale di prodotto* (acquisizione di nuovi clienti) che come *potenziale di cliente* (fornitura di nuovi prodotti-servizi al cliente già acquisito).

6. L'OFFERTA

6.1 *Le tipologie di impresa*

E' stato ritenuto opportuno allargare l'analisi con una ricerca desk in grado di inquadrare l'evoluzione delle aziende che operano nel segmento incentive, ed in particolare dell'incentive travel.

Con riferimento specifico a tale analisi emerge un'offerta di circa 210 imprese che offrono un servizio incentive autonomo, fortemente localizzate nei principali poli economici italiani, soprattutto nell'area milanese; le imprese incentive sono, invece, poco presenti nel Sud Italia (un decina).

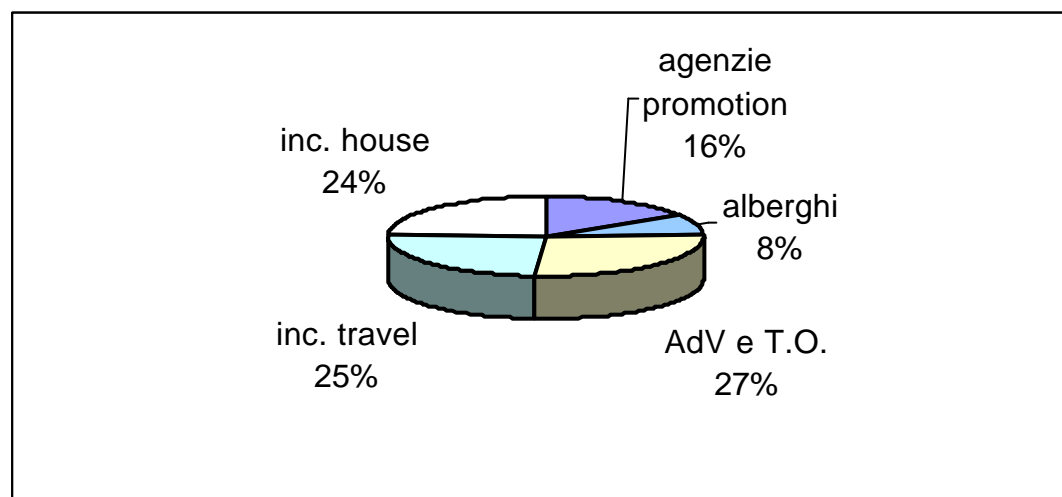
Come è già stato parzialmente anticipato al paragrafo numero due, tali imprese si localizzano nel comparto incentive ed approdano ad esso in modo diretto o come il risultato di strategie riconducibili all'evoluzione del mercato; come conseguenza si sono sviluppate e possono essere individuati i seguenti raggruppamenti di imprese incentive:

- **imprese specializzate come incentive house;**
- **imprese specializzate come incentive travel;**
- **agenzie di promozione che hanno attivato una branch specifica di incentive travel (da un punto di vista operativo spesso con una agenzia di viaggi affiliata);**
- **tour operator (ed agenzie di viaggio) che hanno adeguato la loro offerta ad un specifica richiesta del mercato della incentivazione;**
- **strutture ricettive in grado di fornire servizi incentive e/o congressuali**

Operativamente, all'interno dei gruppi considerati, la maggioranza degli intervistati è costituita da dirigenti di imprese incentive house e travel (49%) che fondano il loro vantaggio competitivo sulla specificità e sulla qualità dei servizi offerti e,

quindi, sulla garanzia di un'organizzazione efficiente e molto professionale. Più di un quarto (27%) è rappresentato da direttori o responsabili del reparto incentive incorporati all'interno di tour operator tradizionali o di agenti di viaggio che, rilevando la potenzialità di questo mercato, spesso anche come momento indotto per i servizi offerti a qualche incentive house, vi ricercano un posizionamento.

LA COMPOSIZIONE DELLE IMPRESE INCENTIVE



Per la loro “entrata” spesso valorizzano la notorietà in ambito turistico del proprio marchio, inoltre sono avvantaggiati da un sistema di produzione ad offerta congiunta già potenzialmente disponibile ed in grado di attuare la gestione interna di buona parte della filiera dell’incentive o del congressuale. Il 16% è composto da imprese incentive nate o inglobate in agenzie di promozione e consulenza o facenti parte di gruppi senza prevalente attività turistica. Tali realtà nascono come completamento dell’attività di consulenza nella comunicazione e organizzazione aziendale. La parte restante (8%) è rappresentata da imprese ricettive, prevalentemente gruppi, ma anche qualche grande albergo singolo, che si è orientato all’incentive, spesso trovandosi

prima ad operare come un momento di una filiera gestita da altri, e continuando anche poi ad operare in tal senso, ma con una proposta rafforzata.

6.2 I prodotti-servizi offerti

I *prodotti-servizi incentive* presenti sul mercato sono molteplici. Nell'indagine effettuata ne sono stati considerati ventisei, come appare dall'elenco di seguito allegato che risulta dalla ricomposizione delle schematizzazioni presentate nel paragrafo numero tre.

Come si è detto è in atto una tendenza che porta le aziende dei comparti considerati (soprattutto le agenzie di promotion e il T.O. AdV) a cercare di allargare in senso verticale le loro competenze, fornendo un servizio complesso composto da più punti della filiera.

In realtà, ed in via ipotetica, ogni tipologia di azienda potrebbe offrire tutto. In linea generale, tuttavia, è presente una certa specializzazione che porta a rilevare come solo otto servizi siano contemporaneamente offerti dalle quattro principali tipologie di aziende considerate: convention, gift, comunicazione, loyalty program classici e web, animazione, meeting/eventi e congressi. Più limitata è l'offerta delle imprese ricettive. Se si considerano anche le imprese ricettive i servizi offerti da tutte le imprese si riducono a tre e sono quelli limitati al comparto congressuale.

Da notare che esiste anche un allargamento dell'attività che opera in primo luogo dalle incentive house verso una vera e propria attività di T.O. diretta anche ad un pubblico più ampio; di fatto il confine fra attività di inc. travel e attività di tour operating è spesso poco individuabile e molto ipotetico. La graduatoria dei servizi offerti di fatto vede al primo posto i congressi e le convention, offerti dalla quasi totalità degli intervistati, e quindi gli incentive travel (85% degli intervistati),

Riclassificazione delle attività svolte (i prodotti-servizi offerti) dalle imprese incentive

	Incentive house	Agenzie di promotion	Incentive travel	Tour operator e AdV	Imprese ricettive
1 global event	#				
2 campagna di incentivazione	#	#	#		
3 operazioni al trade	#	#			
4 convention	#	#	#	#	#
5 incentive travel	#		#	#	
6 road show	#	#	#		
7 catalogo a premi	#	#			
8 concorsi	#	#	#	#	
9 gift	#	#	#	#	
10 comunicazione	#	#	#	#	
11 training	#	#			
12 merchandising	#	#			
13 loyalty program classic	#	#	#	#	
14 loyalty program web	#	#	#		
15 sales promotion		#			
16 operazioni al consumo		#			
17 charity		#			
18 in store promotion		#			
19 ricerche di mercato		#			
20 marketing communication		#			
21 attività di field		#			
22 buoni viaggio	#		#	#	
23 team building	#		#		
24 meeting ed eventi	#		#	#	#
25 congressi	#		#	(#)	#
26 animazione	#	#	#	#	#

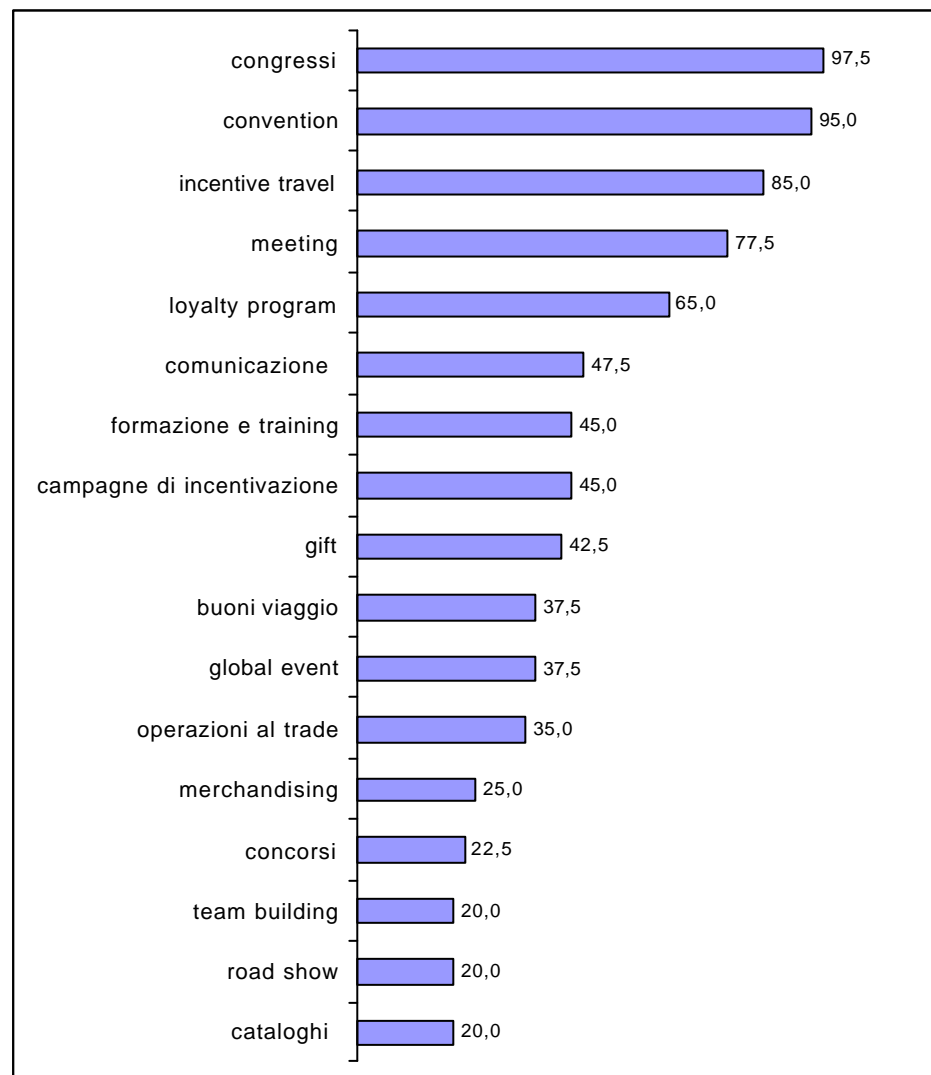
meeting ed eventi (77,5%), loyalty program (65%), comunicazione (47,5%), formazione training (45%), campagne di incentivazione (45%), gift (42,5%), buoni viaggio (37,5%), global event (37,5%), operazioni al trade (35%), merchandising (25%). Seguono con percentuali inferiori ad un quarto del totale, gli altri servizi.

Classificando i diversi servizi secondo la loro incidenza la graduatoria rimane la stessa, ma appare in tutta evidenza come la quantità dei servizi offerti sia molto articolata e complessa, spesso con grande difficoltà di distinguere a causa delle commistioni presenti. La distinzione fra convention, seminari, congressi, meeting, già difficile, ma possibile, a livello teorico, incontra grande difficoltà su di un piano pratico, ove spesso i termini utilizzati presentano un certo grado di intersostituibilità.

E' opportuno osservare che il grafico di seguito presentato mette in evidenza il totale dei servizi offerti e non quelli effettivamente attivati; nella realtà la struttura e la articolazione dei servizi spesso non trovano corrispondenza nella domanda, come si evidenzia dalla successiva analisi del fatturato. I grafici seguenti, invece, cercano di evidenziare proprio l'ordine di importanza dei servizi offerti in rapporto alle quattro tipologie di imprese ricettive³ (cfr. pagina successiva).

³ Non è considerata una quinta tipologia, rappresentata dalle imprese ricettive, perché in questo caso i servizi offerti si limitano quasi sempre alla sola filiera congressuale. Per servizi più complessi l'attività dell'albergo, che pure è rilevante, si integra con quella riconducibile agli incentives.

PERCENTUALE DI AZIENDE CHE OFFRONO IL SERVIZIO INDICATO



7 IL FATTURATO

L'incidenza del sistema di incentivazione sul fatturato globale delle aziende risulta molto diversificata, perché le imprese presentano un'operatività ramificata fra varie tipologie di servizi e diversi target di mercato, con la stessa attività di incentive che ne è una parte.

I dati elaborati con riferimento al fatturato delle imprese considerate, che tuttavia hanno risposto alla domanda specifica solo in circa un terzo dei casi, indicano una media complessiva assai elevata e pari a circa 20,6 ml (milioni) di Euro.

Con riferimento ai vari raggruppamenti di impresa, fra quelle considerate, presentano il fatturato medio più elevato le agenzie di promozione, seguite dalle incentive house, dai tour operator e adv, dalle incentive travel e dagli hotels. Le imprese con fatturato max più elevato sono quelle della intermediazione turistica, che presentano anche il fatturato minimo, seguite dalle agenzie di promotion, dalle *incentive travel*.

L'ultima colonna del prospetto seguente considera il peso dell'attività di *incentive* rispetto al totale. Appare che per le agenzie di promozione, tenendo conto del fatturato specifico di comparto, il fatturato medio incentive incide per il 34% ed è pari a 6,5 ml di Euro, per i T.O. ed Adv incide per il 12,9% ed è pari a 4,7 ml di Euro, per gli hotel incide per l'11,5% ed incide per 0,74 ml di Euro.

Considerando i singoli prodotti-servizi (cfr. grafico successivo) lo strumento dell'incentive travel incide per il 33% sul fatturato globale seguito da convention (11%), organizzazione di eventi (10%) e congressi (9%). Nel loro complesso i meeting (convention, eventi e congressi) si avvicinano (29,8%) al valore degli incentive travel. Seguono le campagne promozionali, i loyalty program, le attività di merchandising e gift, le attività di comunicazione, ed attività ancora con una incidenza ridotta,

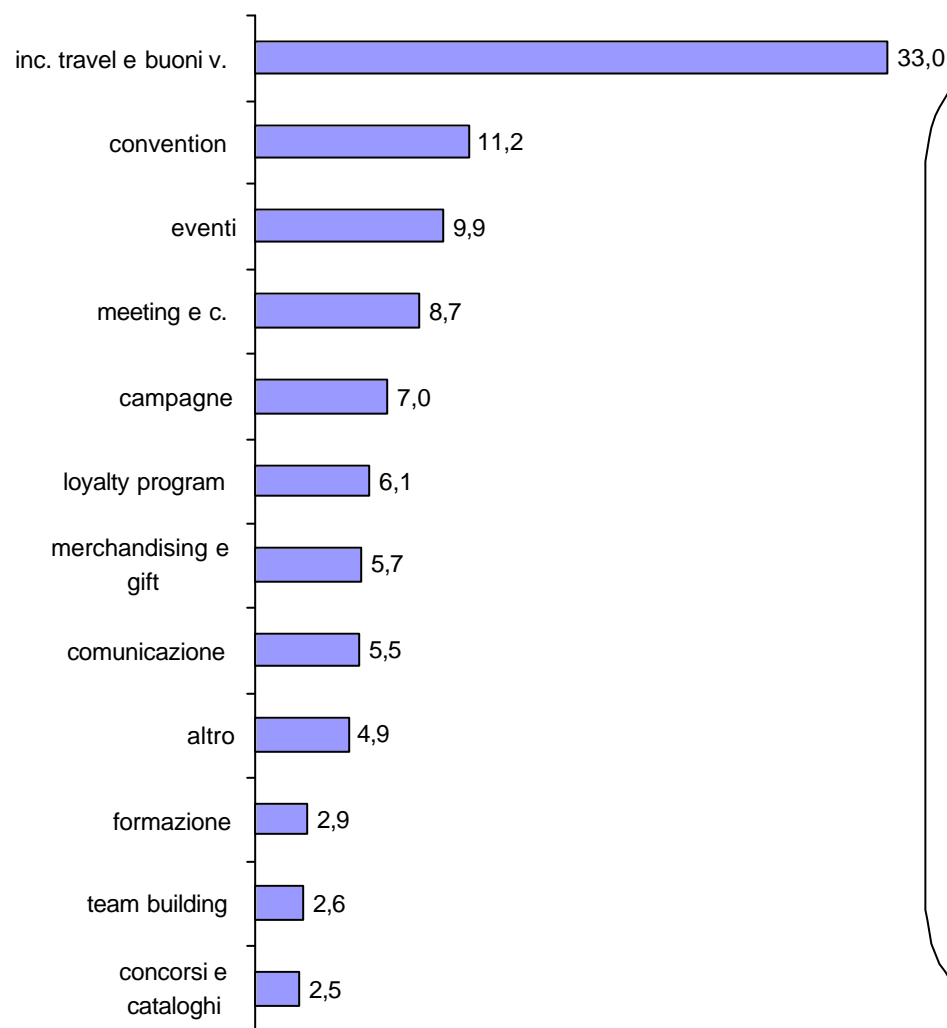
FATTURATO MEDIO, MAX E MIN DELLE AZIENDE; INCIDENZA DELLA INCENTIVAZIONE SUL TOTALE DELLE ATTIVITA'

Euro (ml)	medio	max	min	incidenza
Incentive house	15,8	33,8	2,3	100,0
Agenzie di promotion	19,0	46,7	9,8	34,3
Incentive travel	12,7	23,6	8,1	100,0
Tour operator	36,6	67,6	1,8	12,9
Hotel	6,4	9,5	4,6	7,5
Media	20,6	62,4	1,8	43,3

ma in crescita come quelle di formazione e di team building. L'oggettistica rappresenta una minima percentuale, poiché in genere è predisposta dalle imprese di comunicazione: in questo caso si tratta di una forma di oggettistica inserita all'interno di un pacchetto viaggio o congressuale, che appare nella forma di gadget o company gift, di conseguenza difficilmente scorporabile. Un' offerta integrata inclusiva di gadget viene riscontrata nel 25% delle agenzie contattate, venendo a rappresentare nello specifico circa il 5% del fatturato per il 10% delle aziende intervistate.

Sulla base dei dati raccolti è stata ipotizzata anche una stima del peso, in termini di fatturato, dei diversi servizi offerti in rapporto alla tipologia di impresa incentive considerata.

PESO DEI DIVERSI STRUMENTI SUL FATTURATO DELLE IMPRESE INCENTIVE (1)



La utilizzazione dei diversi strumenti di incentivazione è molto diversificata.
Per le imprese incentive (house e travel) l'attività specifica, nelle sue varie forme, è totale.

In realtà spesso si verifica una integrazione fra strumenti: ad esempio, incentive travel associato a congresso-evento con loyalty e presentazione di una ricerca di mercato.

Nel loro complesso i meeting (convention, eventi e congressi) si avvicinano al peso degli i.t.

Appare che per le incentive house l'attività pivot è quella della organizzazione degli eventi, seguita dagli incentive travel e dalle convention; per le agenzie di marketing (promozione) la realizzazione di campagne pubblicitarie seguita dalla organizzazione di eventi e dalla comunicazione; per gli incentive travel l'organizzazione di viaggi di incentivazione, seguita dalla organizzazione di convention e, quindi, di meeting e congressi; per i T.O. e gli AdV l'organizzazione di incentive travel seguita dalle convention e dai progetti di comunicazione. Per gli hotel l'attività si limita alla organizzazione di convegni, seminari ed eventi, alcuni dei quali collegati a processi formativi e ad attività di training.

E' possibile anche un'altra lettura dello schema (per colonna) dalla quale, lasciando da parte il caso degli hotels, emerge che l'incentive travel è utilizzato in modo privilegiato dai T.O. e AdV e dalle imprese di incentive travel; i loyalty program dai T.O. e AdV e dalle agenzie di promotion; le convention dalle Incentive House e dai T.O. Adv; i meeting ed i congressi dalle Incentive House e dai T.O. e AdV; gli eventi dalle Agenzie di Promotion e dalle Incentive House; gift e merchandising da Incentive House e Incentive Travel; la comunicazione dalle Agenzie di Promotion e dai T.O. e AdV; la formazione-training meno frequentemente e in maniera omogenea dalle diverse aziende; il team building dalle Incentive Travel, dalle Agenzie di Promotion e dalle Incentive House; le campagne dalle Agenzie di Promotion e dalle Incentive House; i concorsi e i cataloghi dalle Incentive House, dalle Incentive Travel e dalle Agenzie di Promotion.

PESO DEI DIVERSI STRUMENTI SUL FATTURATO DESTINATO ALL'INCENTIVE DELLE IMPRESE CONSIDERATE (2)

	incent. travel buoni viaggio	loyalty program	convention	meeting e congressi	eventi	gift e merchandising		
Incentive house	18,9	4,6	11,7	9,8	19,4	9,8		
Agenzie di promotion	10,8	7,8	4,5	2,8	20,9	3,4		
Incentive travel	50,2	4,8	9,4	7,8	2,3	5,2		
Tour operator	54,2	9,4	10,1	6,2		4,8		
Hotel			34,4	29,8	13,1			
Media	33,0	6,1	11,2	8,7	9,9	5,7		
	comunicazione	formazione e training	team building	campagne	concorsi cataloghi	altro		totale
Incentive house	3,0	2,3	2,3	12	3,9	2,3		100,0
Agenzie di promotion	9,2		2,3	24,4	3,5	10,4		100,0
Incentive travel	4,8	2,3	4,8		3,8	4,6		100,0
Tour operator	8,2	2,3				4,8		100,0
Hotel		17,4				5,3		100,0
Media	5,5	2,9	2,6	7,0	2,5	4,9		100,0

Si ha una conferma della complessità del mercato e dei difficili confini che esistono fra una attività e l'altra. Ad esempio, con riferimento alle agenzie di promozione, in senso allargato, tutta l'attività svolta, compresa quella di acquisto di spazi pubblicitari, può essere considerata di incentivazione alle vendite, mentre in realtà quella specifica è stata considerata pari solo al 34% del totale.

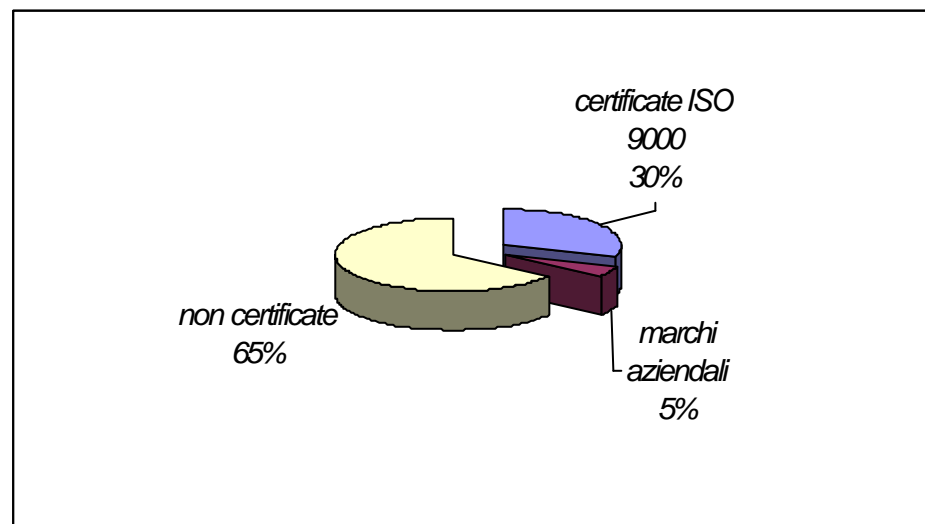
Parametrando i dati relativi alle imprese considerate ed estendendoli alle circa 210 imprese che compongono il settore della incentivazione ne risulterebbe un fatturato di circa 4,5 Ml (miliardi) di Euro, che risulta ridotto a circa due terzi, qualora si consideri l'attività più specifica di incentivazione. Ciò significa che un terzo del comparto è fuori dal controllo delle agenzie incentive. In altre parole l'incentive incide sull'economia attuata dal turismo per circa il 5,5%. Poiché si tratta di un comparto ad alto valore aggiunto considerando l'indotto si può stimare che la movimentazione economica raggiunga gli 8ML di Euro (moltiplicatore 1,8).

8. LA QUALITÀ DEL PRODOTTO

Il questionario chiedeva anche notizie sulla certificazione di qualità.

I risultati sono stati abbastanza positivi perché le imprese certificate risultano percentualmente assai superiori alla media degli altri comparti “turistici” che presentano valori inferiori al 15%. Il 30% delle imprese incentivate, quasi tutte quelle di maggior dimensione, ha adottato gli standard di certificazione ISO 9000 - ISO 9001 - ISO 9002 per il comparto incentivate, Un ulteriore 5% ha adottato una certificazione volontaria od un proprio marchio d'impresa inteso anche come marchio di qualità.

IMPRESE INCENTIVE CERTIFICATE



Il restante 65% delle imprese intervistate non ha, al momento attuale, adottato nessuno standard di certificazione. La maggioranza di queste aziende afferma di esserne interessata o meglio di esserne stata interessata. Mentre nell'ultimo quinquennio del secolo era in atto una corsa alla certificazione, ora questo processo sembra un po' rallentato e si ritiene che tale riconoscimento "ufficiale" non sia ne' condizione sufficiente, ne' necessaria, per garantire la qualità sostanziale del prodotto e della impresa, e che le condizioni richieste siano più allargate e più flessibili di quelle previste dalle norme di certificazione. In altre parole si afferma che la qualità non si raggiunge con una formale apposizione rilasciata da qualche organo a ciò preposto, ma è un traguardo al quale ogni azienda deve tendere attraverso una consolidata filosofia aziendale, una filosofia che spesso la rigidità delle norme non può valutare.

In questa ottica tutti gli intervistati concordano nell'affermare che la principale reale misura del livello qualitativo raggiunto è fornita dal grado di soddisfazione della clientela; i colloqui con i clienti, lo scambio di opinioni e la verifica delle azioni intraprese costituiscono, per l'azienda, fonti informative importanti per attivare quella funzione di feedback necessaria per caratterizzare qualitativamente il processo aziendale e per impostare in modo efficace azioni di marketing sui prodotti volti sia all'acquisizione di nuova clientela (marketing del cliente potenziale), sia ad allargare il field d'intervento, con ulteriori prodotti aziendali, per la clientela già acquisita (marketing del potenziale di cliente).

In altre parole ciò che costituisce valore aggiunto per l'azienda che opera nel mercato dell'incentive travel e dei meeting è, come del resto per gli operatori in tutti i settori merceologici, il concetto di qualità percepita dal utente o dal consumatore finale.

In tal senso la migliore verifica della soddisfazione dei partecipanti al programma d'incentivazione viene effettuata durante il soggiorno dagli organizzatori e, consuntivamente, dalle aziende sui feedback dei risultati aziendali d'immagine e di produttività.

9. LA COMPLESSITA' DELL'ATTIVITA' DI INCENTIVAZIONE

Dall'analisi dell'attività svolta si rileva che le imprese che operano nel segmento incentive organizzano in prevalenza viaggi, meeting, congressi e convention, ma anche che fra queste attività si verifica una forte commistione che fa pensare all'*incentive come ad un prodotto ad offerta congiunta*. L'organizzazione di una convention è spesso, quasi forzatamente, associata ad un viaggio, al gift ed al merchandising, e può essere associata a concorsi premio, loyalty ecc...

Si ritiene che l'attività incentive abbia notevolmente aumentato, negli ultimi anni, l'integrazione fra le varie tipologie e che, quindi, ci si orienti sempre di più verso un prodotto ad offerta congiunta, all'interno del quale, tuttavia, il viaggio rappresenta la principale chiave strategica. Questa tendenza, molto apprezzata dalle aziende committenti, sta incidendo sulla struttura formale dei programmi incentive.

Secondo un'altra ottica che conduce allo stesso risultato anche il viaggio considerato *incentive* spesso include meeting di lavoro o altre attività, perché le imprese che lo promuovono e lo pagano trovano utile combinare il premio per i migliori collaboratori con un momento nel quale “fare gruppo” per favorire lo sviluppo della filosofia aziendale. Il soggiorno è considerato lo strumento che permette ai partecipanti di rinvigorire la propria motivazione e il legame con l'impresa, attraverso il trasferimento dei principi cardine della cultura aziendale e il rafforzamento dello spirito di gruppo.

Alcune imprese hanno evidenziato che il “fare gruppo” non opera solo con riferimento al personale interno, di rete o esterno dell'azienda, ma anche nei confronti del management aziendale, in quanto anche per questo rappresenta un momento di verifica fondamentale.

In questa nuova prospettiva di mercato, rilevata dall'analisi on desk e supportata dalle interviste telefoniche alle aziende, la figura dell'incentive house assume un ruolo più complesso che inizia dall'attività di consulenza alla campagna di incentivazione; dall'individuazione degli strumenti in rapporto alle motivazioni e alla posizione degli incentivati, dentro o fuori l'organigramma aziendale, fino alla politica di comunicazione che può andare dalla presentazione del "concorso" alla pubblicizzazione dei vincitori e dei risultati da loro raggiunti.

L'ultima e più importante fase è rappresentata dalla analisi del feedback in rapporto agli strumenti adottati.

Da un punto di vista generale il sistema potrebbe sembrare semplice, ma la realtà risulta più complessa sotto il profilo della individuazione della proposta da fare al committente e successivamente di gestione della attività o dell'evento. Se l'obiettivo dell'impresa è quello di migliorare l'efficienza e la qualità del lavoro degli addetti esterni ed interni dell'azienda, il compito dell'operatore sarà quello di individuare lo strumento più adatto scegliendo tra incentivi finanziari, oggettistica, premi speciali, viaggi, partecipazione ad eventi o altre attività che dall'analisi motivazionale possono risultare appetibili. Le difficoltà risiedono nella congiunzione dei due punti di vista, il consulente incentive, deve a "*colpo d'occhio*" percepire i bisogni del committente, rapportarli all'analisi psicologica e motivazionale dell'incentivato

In sintesi nell'incentive *il committente non è il consumatore finale* anche se indirettamente fruisce dei benefici. Questa considerazione è di vitale importanza soprattutto nella pianificazione di attività collegate a convention , congressi ed incentive travel.

Dalle interviste è stato rilevato che la domanda, il più delle volte, ha solo la certezza delle risorse economiche da impiegare e vuole risposte su come impiegarle ottenendo il massimo risultato. Ecco perché si richiedono figure professionali con competenze specifiche ma nello stesso tempo, con sviluppate capacità d'analisi a livello di generale, affiancate da un bagaglio

informativo aggiornato sui sistemi organizzativi aziendali e sull'evoluzione dei consumi e degli stili di vita.. Creatività cura dei partecipanti, attenzione ai particolari e consulenza organizzativa dell'evento o del viaggio rappresentano le caratteristiche generali, a livello di politica aziendale, per l'operatore incentive.

Lo schema seguente è uno dei molti possibili con i quali possono essere sintetizzati gli enunciati sopra effettuati.



10. MERCATO POTENZIALE E REALE E DEFINIZIONE DELL'INCENTIVE

Gli operatori del comparto, proprio la complessità del mercato e le sue caratteristiche di offerta congiunta, ritengono che la domanda incentive delle aziende presenti un grandissimo potenziale a fronte di una attivazione reale molto ridotta.

Esiste un mercato complesso con notevoli possibilità di crescita, infatti la quasi totalità degli intervistati ha affermato di aver incrementato la propria attività nel corso dell'anno 2001, e di aver iniziato il nuovo millennio con un trend di crescita positivo, anche se poi gli avvenimenti del settembre 2001 hanno determinato una situazione negativa, della quale tenere conto, ma con la consapevolezza che comunque si tratta di un fatto esogeno.

Si nota anche che stanno sempre più cercando di entrare nel mercato incentive anche le agenzie di viaggio tradizionali e/o le imprese di comunicazione che operano con le aziende organizzando direttamente viaggi, meeting e/o eventi

La totalità degli operatori delle incentive house ha rilevato che il punto di forza della offerta specializzata consiste nella creatività e originalità delle attività da proporre al committente, questo perché il "cliente-impresa" desidera in prodotto su misura, personalizzato, tale da garantire un'esperienza unica e indimenticabile all'incentivato. E' la particolarità del prodotto che differenzia l'offerta di una incentive house da quella di un'agenzia di viaggio tradizionale. Questo aspetto, secondo gli operatori, è percepito anche dagli agenti di viaggio più efficienti e non specializzati nello specifico target di mercato; come conseguenza, nel breve e medio periodo, si dovrebbe verificare un consolidamento dei rapporti di collaborazione tra agenzia e incentive house.

Il problema della visibilità dell'incentive travel come strumento di incentivazione da inserire nelle politiche aziendali è stato sollevato da più della metà degli intervistati. Lo sviluppo di una cultura dei viaggi incentive è in Italia una necessità largamente

condivisa dagli operatori e la promozione del segmento è una delle principali variabili su cui incidere, per riuscire a colmare il gap fra mercato attuale e potenziale.

Proprio l'incertezza dei confini e la mancata identificazione dell'oggetto determinano la principale difficoltà nel far comprendere il valore e il relativo costo del prodotto incentive, troppo spesso scambiato per il semplice viaggio di gruppo aziendale, e in tal senso promosso dalle tradizionali agenzie di viaggio che propongono pacchetti a prezzi competitivi ma con costruzione del viaggio standardizzata. Inoltre le difficoltà maggiori si presentano nel proporre un programma incentive alle piccole e medio imprese, limitate nel budget e nel numero di partecipanti, e spesso poco consapevoli della portata strategica dell'incentive.

In particolare poiché l'incentive si configura come l'insieme di una pluralità di prodotti, comunque reperibili sul mercato anche in modo autonomo, tale fatto non favorisce la comprensione del valore strategico dell'azione incentivante da parte di molte medie e piccole aziende che invece potrebbero trarne grande vantaggio; anche le grandi aziende spesso ne hanno una visione parziale, tattica e non strategica.

Da questa analisi nasce una definizione di incentive che da un lato ne evidenzia grandi potenzialità e dall'altro considera le difficoltà tuttora esistenti per una sua piena comprensione e utilizzazione nell'ambito delle strategie di marketing:

L'incentive è un sistema integrato di attività con alta specializzazione creativa e motivazionale per la promozione della filosofia aziendale.

Quello indicato può essere uno slogan con il quale presentarsi alle aziende, che spesso invece non riescono a comprendere il reale ritorno che potrebbero trarre dalla attivazione di un programma incentive mirato.

Allo stesso modo forme di incentive potrebbero essere proposte ad aggregazione di piccole imprese territorialmente localizzate, anche in chiave di marketing territoriale. E' questa una linea di intervento che potrà essere sviluppata in futuro e per la quale l'offerta attuale comincia a vedere i primi interventi.

11. LA DOMANDA DI "PROMOTION"

11.1 Le funzioni (i prodotti-servizi)

Dall'analisi delle interviste effettuate dalle aziende emerge che nel complesso la principale forma di promozione aziendale scelta nei confronti dei propri collaboratori interni ed esterni è quella degli incentivi finanziari, indicati da più della metà delle aziende e tali da rappresentare una quota del 28% delle forme di incentivazione previste. Seguono gli incentive travel (35% delle aziende, per una quota del 20% delle tipologie di incentivazione), le convention aziendali (25% e 15%), i meeting e congressi (18% e 12%); seguono l'oggettistica e le altre voci. Complessivamente le forme indicate, all'interno delle quali comunque trovano collocazione altri tipi di incentive, rappresentano i tre quarti del mercato indicato dalle aziende.

Nella valutazione delle motivazioni è emerso che, stante la molteplicità degli strumenti promozionali, in alcuni casi si attiva un sistema di complementarietà che implementa il livello di comunicazione aziendale e, nello stesso tempo, aumenta il grado di soddisfazione degli incentivati. Anche se la tipologia più apprezzata è riconducibile essenzialmente alle varie forme di incentivazione finanziaria, l'incentive travel conserva un certo fascino in particolare per la rete di vendita e sta acquistando un maggiore interesse da parte del personale interno, che comunque continua a preferire la ben tangibile forma di incentivazione finanziaria.

Vi è la tendenza comunque a valutare in termini di equivalenza finanziaria tutte le diverse forme di incentivazione.

Convegni aziendali e meeting in genere, rappresentano aspetti in alcuni casi collegati al viaggio incentive. Per il lancio di un nuovo prodotto si organizza una convention dei venditori per la sua presentazione e, contemporaneamente, per comunicare gli

obiettivi di vendita dell'azienda collegandoli ad una incentivazione specifica. Ci possono essere seminari di aggiornamento, e incontri per spiegare nuove tecniche di commercializzazione. In tutti questi casi gli strumenti utilizzati indirettamente rappresentano incentivi.

Da una valutazione di sintesi risulta che i principali concorrenti dell' incentive travel e dei meeting e convention sono l'incentivazione finanziaria e l'oggettistica. Le aziende configurano la prima come lo strumento tradizionale di premiazione della produttività, mentre la seconda è il principale strumento utilizzato in particolari momenti di vita aziendale dei quali si vuole mantenere il ricordo nel tempo.

Fino agli anni settanta l'oggettistica è stata utilizzata per incentivare la rete di vendita; lo sviluppo economico, con conseguente modificazione dello stile di vita ed il grande sviluppo delle vacanze, ne ha ridimensionato l'utilizzazione rendendo tale opzione complementare ad altri strumenti incentivanti, e riducendone, di fatto, la sua valenza e la sua utilizzazione.

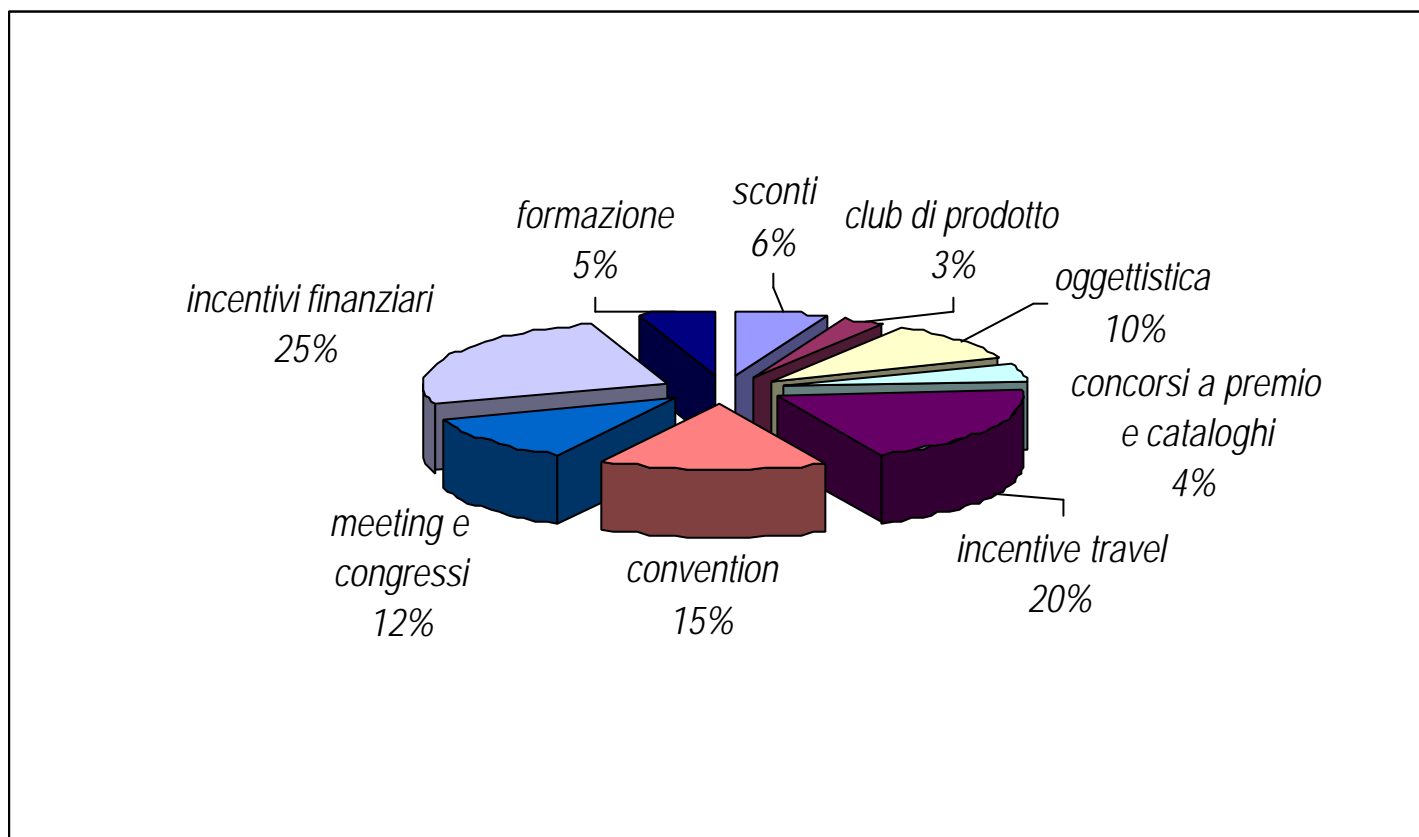
11.2 I destinatari

Sul piano dei destinatari i target di riferimento sono molteplici perché da un lato si collocano il personale interno all'azienda ed i collaboratori esterni, dall'altro la rete di vendita, dall'altro ancora si possono collocare i consumatori finali. Inoltre possono essere oggetto di speciali azioni incentives alcuni opinion leaders con forte capacità di comunicazione.

Lo spettro dei potenziali destinatari è particolarmente ampio e costituito da campi di riferimento che diventano di dimensione sempre più grande. Più ampio appare anche lo spettro degli strumenti che è possibile utilizzare perché, secondo quanto emerge dall'indagine svolta, la tendenza in atto è verso l'utilizzazione contemporanea di più opzioni. Tutto questo in una logica di

PANEL

La domanda per le aziende intervistate



MOTIVAZIONI SECONDO LE QUALI LE AZIENDE RITENGONO OPPORTUNE FORME DI INCENTIVAZIONE ORDINATE SECONDO IL LORO GRADO DI IMPORTANZA RELATIVA

- **Motivare la rete di vendita**
- **Premio raggiungimento obiettivo**
- **Motivare il personale direttivo**
- **Promuovere l'immagine e la marca aziendale**
- **Attivare nuovi segmenti di mercato**
- **Favorire la crescita di uno spirito di gruppo aziendale**
- **Promuovere nuovi prodotti**

marketing che vede i collaboratori interni, la rete di vendita e i grandi acquirenti al centro delle scelte aziendali. Questa considerazione porta a selezionare gli strumenti incentive in base ad una tassonomia di scelta variabile, strettamente collegata all'organizzazione aziendale e alle sue capacità di percepire i bisogni dei collaboratori.

La promozione di nuovi prodotti nei confronti dei consumatori finali vede uno scarso impiego di iniziative collegate a meeting e travel, a vantaggio degli sconti o dei concorsi a premi in cui può essere incluso un viaggio. Per questo target si preferisce utilizzare strumenti pubblicitari in senso stretto, collegando la promozione prodotto alla pubblicità, infatti nello stabilire il

livello di importanza delle motivazioni che spingono all'utilizzo delle promotion il “promuovere nuovi prodotti” risulta all'ultimo posto, mentre particolari attenzioni vengono rivolte alla rete di vendita, al premio/raggiungimento obiettivi e al personale direttivo.

Rispetto a queste stesse motivazioni si ritiene diverso il livello di efficacia delle promotion.

LIVELLO DI EFFICACIA DELL'INCENTIVE IN RELAZIONE ALLE SPECIFICHE MOTIVAZIONI-OBIETTIVO

Obiettivi	Livello di efficacia
promuovere i singoli prodotti	efficace
attivare nuovi segmenti di mercato	media efficacia
creare uno spirito aziendale	media efficacia
motivare il personale direttivo	molto efficace
motivare la rete di vendita	molto efficace
promuovere l'immagine e la marca aziendale	molto efficace
premio raggiungimento obiettivi	molto efficace

In questo contesto i viaggi incentives, dal punto di vista della domanda, sono considerati parte della logica e dell'attività promozionale ma se risentono da un lato dei vantaggi derivanti dalla crescita qualitativa del tessuto produttivo e di un nuovo modo di intendere il management aziendale, dall'altro si rileva la concorrenza sempre più spinta di altri strumenti come le incentivazioni finanziarie che conservano un buon livello di attrazione soprattutto per i top manager e per i consulenti esterni.

Ne consegue che il viaggio incentive nel contesto globale delle promotion mantiene una buona posizione ma è destinato a rivedere il proprio posizionamento e ad “inventare” continuamente nuove proposte, destinazioni e servizi sempre più personalizzati, originali e dal notevole impatto emotivo ed evocativo; i ricordi spesso raccontati sono il miglior rafforzativo del feedback.

12. IL SISTEMA DELLE PROMOTION

12.1 Le funzioni aziendali coinvolte nelle aziende intervistate e le fasi della scelta

Il mercato promotion è in realtà ampio e presenta una domanda orientata su target differenziati, di conseguenza le modalità con le quali si realizzano incentives sono molto complesse. Alcune aziende hanno predisposto un settore interno, altre affidano l'attività ad agenzie esterne. In altre parole di fatto esiste un quadro disomogeneo che non permette di attribuire dei punti di riferimento canonizzati. Già nella fase di ideazione i canali lungo i quali si muove l'azienda-cliente sono diversi, in quanto il filo conduttore per individuare le funzioni interessate da contattare è determinato dalle diverse strutture organizzative. Nel caso di attività incentivate collegate a meeting e travel le aziende che a causa della loro attività produttiva hanno un business travel molto attivo in genere nell'organigramma aziendale prevedono un ufficio viaggio con la figura del travel manager che estende le sue competenze anche agli incentive travel. Tale fatto si verifica soprattutto nelle società multinazionali e in altre poche aziende di grandi dimensioni. Nei casi in cui è prevista, tale figura professionale può trovare collocazione in vari settori aziendali: nella direzione del personale, nella direzione logistica e approvvigionamenti, nella direzione marketing o nella direzione generale. Nelle medie e piccole aziende analoga funzione può essere svolta dall'amministratore delegato o da persona direttamente delegata. L'indagine ha rilevato che questa fluidità di collocazione del travel manager, che ha competenze se non proprio decisionali ma almeno propositive, comporta differenti punti di collegamento alla filiera.

Per l'operatore incentive non è sempre agevole individuare la persona che all'interno della struttura committente indirizza le scelte all'Azienda orientandole verso l'impresa incentive specializzata, piuttosto che verso l'agenzia di viaggio di

fiducia, oppure direttamente alla impresa turistica ad offerta congiunta o all'agenzia di destinazione che assembla i servizi in loco.

L'altra difficoltà per l'offerta nasce dal "*turn over*" nelle funzioni aziendale della domanda; nel caso dell'ufficio viaggio il ricambio ha un ritmo sostenuto. Questa situazione richiede, da parte degli operatori incentive, un aggiornamento continuo della banca dati e l'impiego di nuove risorse per creare un nuovo contatto con il responsabile del settore specifico.

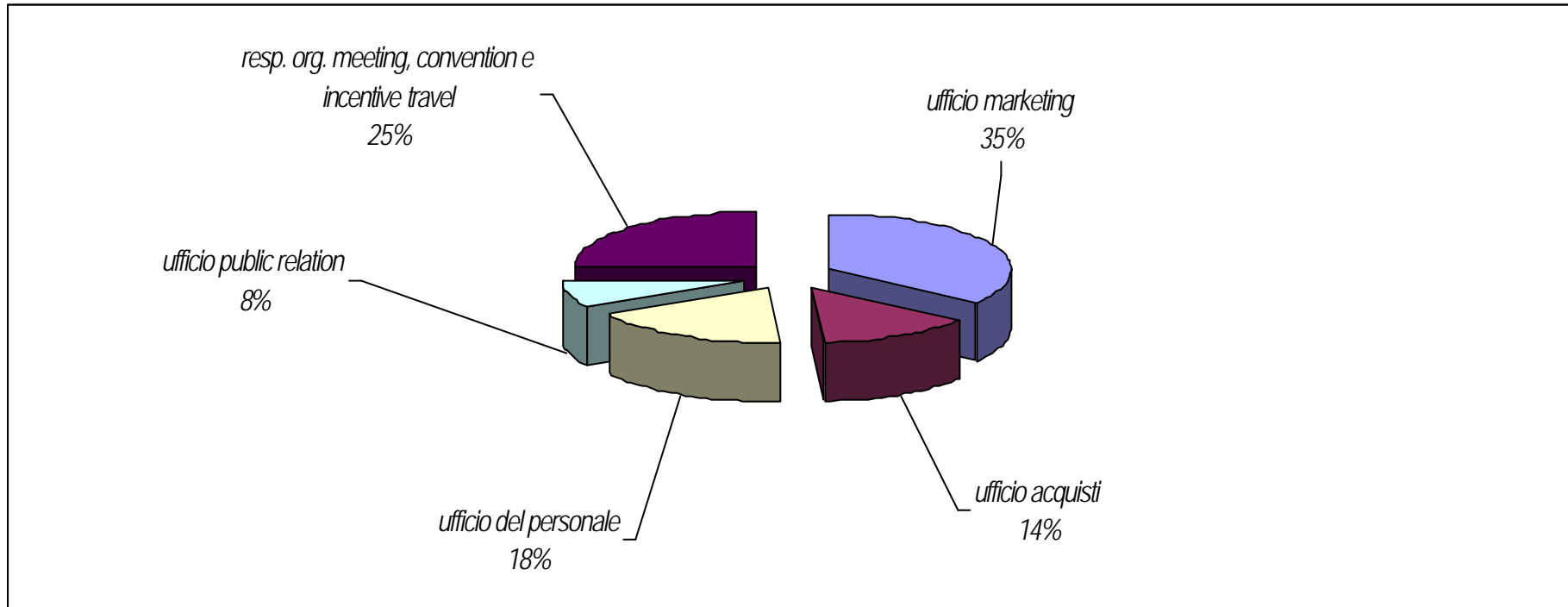
Le persone contattate all'interno delle aziende della domanda, durante le interviste, sono state nel 70% dei casi responsabili dell'organizzazione congressi e incentive, per il 15% responsabili del personale e per il restante 15% responsabili del settore marketing e acquisti.

Dalle interviste è emerso che per i prodotti meeting e travel c'è un elevato livello di fidelizzazione, infatti in circa i due terzi dei casi i contratti sono stipulati su iniziativa diretta dell'azienda che si affida al fornitore abituale. Le ragioni di tale rapporto di fiducia stanno nel riconoscimento del fatto che le principali politiche promozionali delle imprese incentive sono indirizzate alla qualità dell'offerta, puntando sulla personalizzazione delle proposte e sulla gestione professionale delle iniziative.

Il comparto è ritenuto un settore ad elevata fidelizzazione, in cui assume rilevanza assoluta la qualità perché l'iniziativa si riflette direttamente sull'immagine aziendale e sulla produttività dell'impresa.

Per l'offerta la possibilità di incidere nelle fasi della scelta risulta più agevole nel caso in cui la potenziale domanda abbia inserito nell'organico aziendale la figura del *travel manager* o del *meeting planner* che gestisce i rapporti con gli intermediari o con l'incentive house.

IL SISTEMA DEGLI INCENTIVE FUNZIONI AZIENDALI COINVOLTI NELLE AZIENDE INTERVISTATE



La struttura organizzativa delle imprese intervistate è risultata molto differenziata nella attribuzione delle funzioni aziendali

12.2 Le strategie di contatto

Le strategie attraverso le quali si determina il “contatto” con l’offerta e la “attivazione” del sistema incentive possono essere ricondotto a due linee fondamentali, A e B, come di seguito indicato.

- **Strategia A** - L’implementazione degli strumenti di incentivazione è esterna all’azienda. Una società di consulenza individua gli strumenti di marketing mix adeguati e le strutture alle quali affidarne l’attuazione.
- **Strategia B** - Si attivano varie funzioni aziendali per individuare gli strumenti di marketing mix ricercando direttamente i contatti con l’offerta.

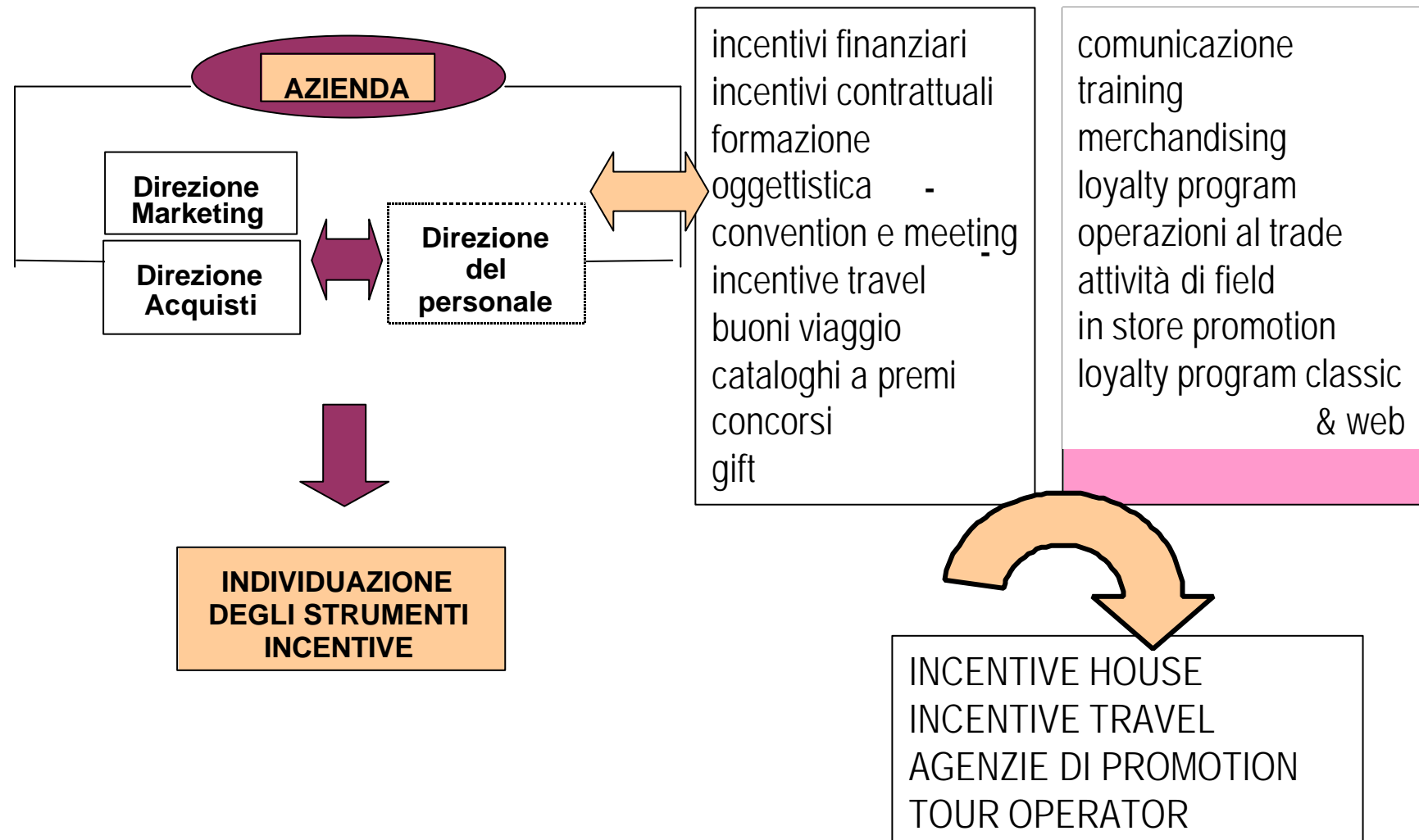
Le diverse filiere con le quali le due strategie si realizzano affidano nel primo caso la ideazione, impostazione e realizzazione delle azioni ad una agenzia di consulenza normale e tradizionale fiduciaria dell’azienda, e perciò ritenuta affidabile, oppure ad una agenzia di promotion o ad una incentive house.

STRATEGIA A

Di fatto si instaura un rapporto di tipo consulenziale che porta al contatto con la impresa incentive e, successivamente, alla individuazione degli strumenti incentives attraverso una procedura che, comunque, è affidata all’esterno. L’eventuale contatto con una società di incentive travel o con un T.O. per organizzare un viaggio incentive è un momento che si inserisce in quest’ultima fase.

Secondo la strategia b il contatto con l’offerta incentive è più immediato e senza la necessità di una intermediazione, ma è anche, ovviamente, caratterizzato da un paradigma aziendale che non tiene conto delle più ampie possibilità presenti.

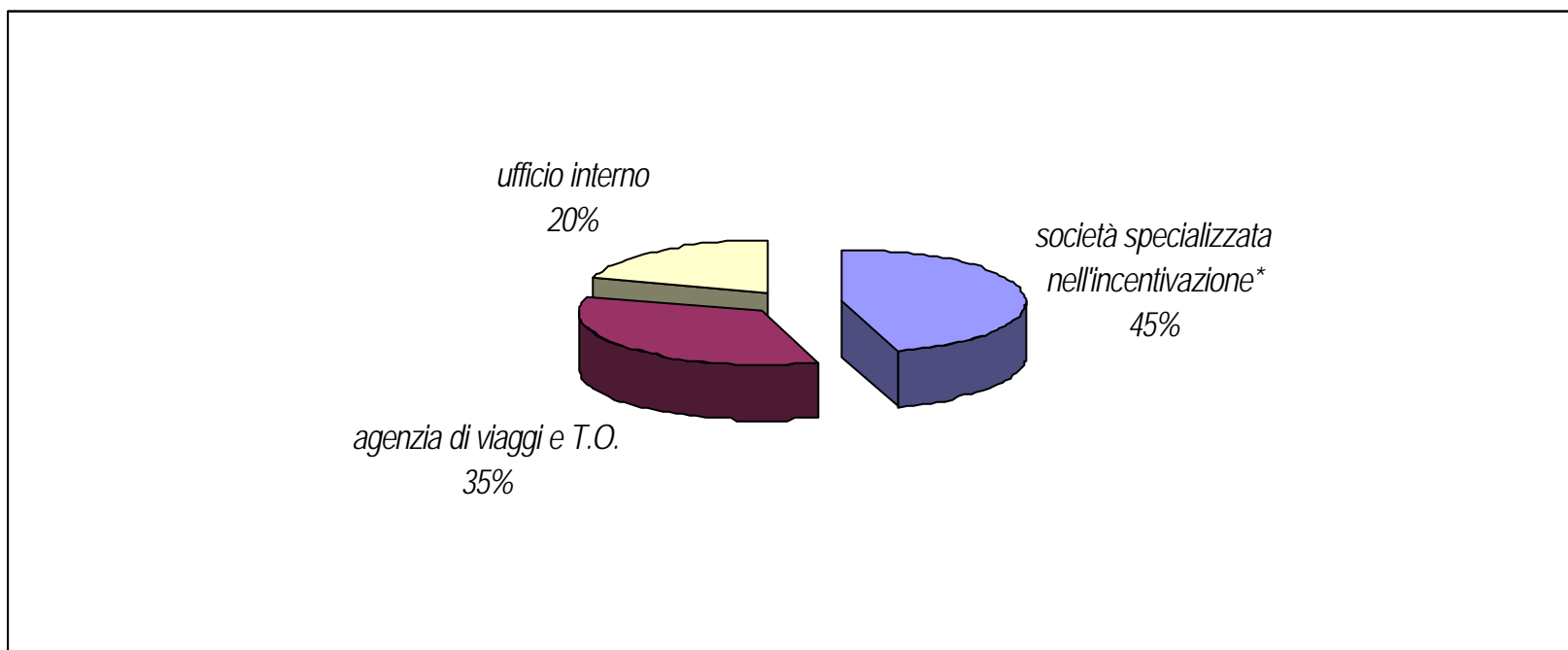
STRATEGIA B:



13 I SOGGETTI AI QUALI VIENE AFFIDATA L'ATTIVITÀ DI INCENTIVAZIONE

Sulla base delle considerazioni svolte l'indagine effettuata rivela che nel 45% dei casi le aziende si affidano operativamente ad una società specializzata nella incentivazione, sia questa una incentive house o una incentive travel, nel 20% dei casi si affidano ad un proprio ufficio interno e per il resto ad un AdV o ad un T.O. con propria sezione incentive o comunque in grado di organizzare convegni, meeting e convention.

SOGGETTI AI QUALI VIENE AFFIDATA L'ATTUAZIONE DELL'INCENTIVE



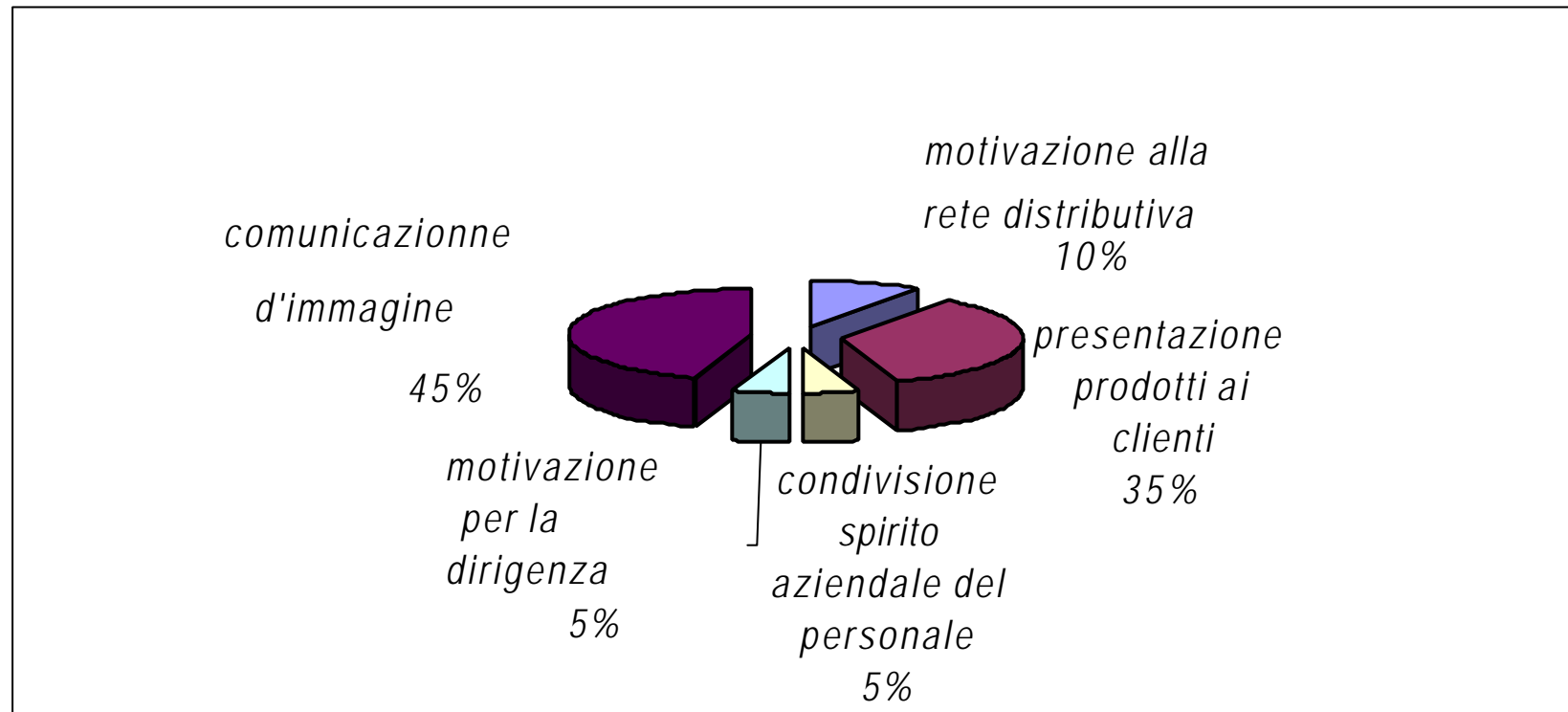
14. LA DOMANDA DELLE AZIENDE DELLA DISTRIBUZIONE

Dopo aver analizzato alcune caratteristiche generali del sistema delle promotion e del sistema degli incentive viene effettuata, di seguito, una analisi di alcuni dei comparti più coinvolti a partire dal comparto della distribuzione. In tale segmento sono state incluse in primo luogo le aziende dei comparti della grande distribuzione (supermercati) e fashion e, quindi, quelle dei comparti cosmetico, arredamento e alimentare. La strutturazione in un'unica categoria è motivata dall'unicità di aspetti gestionali e di comunicazione, in particolare nei confronti del consumatore finale, che rendono il campione omogeneo, anche se i comportamenti formali possono essere differenziati; il comparto moda è stato oggetto di una particolare analisi in quanto più caratterizzato.

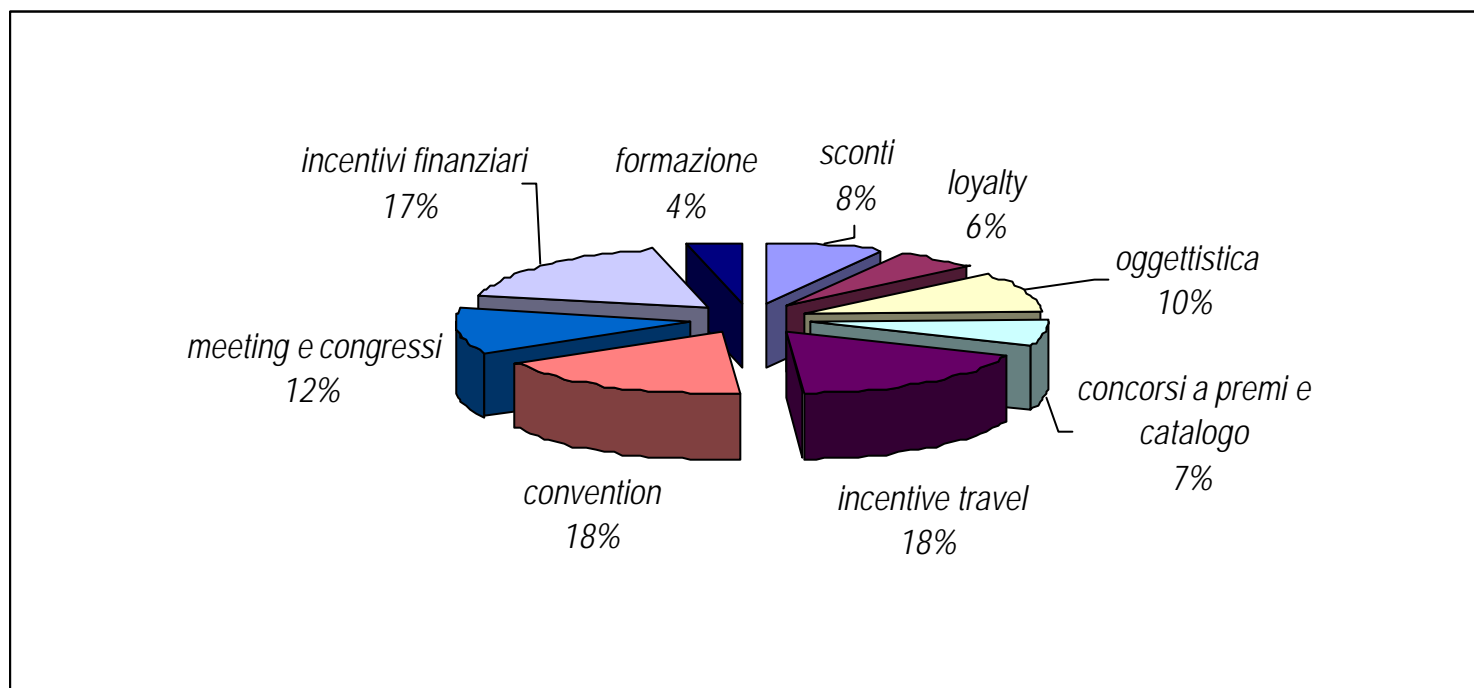
Nell'ultimo decennio le imprese di largo consumo hanno realizzato un meditato e progressivo rafforzamento delle reti di vendita. Sono industrie di marca che per anni hanno fatto della capacità di comprendere e di soddisfare i bisogni dei consumatori finali l'elemento competitivo determinante, ma l'evoluzione del mercato le ha portate a dover pensare non solo in termini di cliente finale, ma anche in termini di comunicazione di immagine e di cliente intermedio. *Un prodotto boicottato o non accettato dalla rete di vendita o dai grandi acquirenti ha ben poche probabilità di imporsi ai consumatori finali.*

Questa filosofia aziendale configura un quadro generale in cui attualmente la comunicazione d'immagine ed il consumatore finale sono gli obiettivi sui quali si focalizzano gli strumenti pubblicitari in senso stretto, supportati da attività promozionali collegate agli sconti, cataloghi a premi e oggettistica. I cataloghi a premi delle imprese esaminate puntano quasi totalmente sull'oggettistica, la presenza del viaggio è limitata al 3% del campione esaminato. In generale gli strumenti più utilizzati dal comparto della distribuzione sono *le convention* e *l'incentive travel*, seguiti dagli incentivi finanziari, dai meeting (e congressi),

MOTIVAZIONI DELLE PROMOTION PER LE AZIENDE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE



DOMANDA DELLE AZIENDE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE



Gli strumenti vengono rivolti prevalentemente al *trade* e alla *rete di vendita*, che presentano e distribuiscono il prodotto sul mercato.

dall'oggettistica, dai concorsi a premio e/o a catalogo. Naturalmente esistono significative differenze a livello di subcomparto: ad es. l'incentive travel è proporzionalmente meno utilizzato per il consumatore finale della grande distribuzione, a vantaggio dell'oggettistica, e più per i quadri interni.

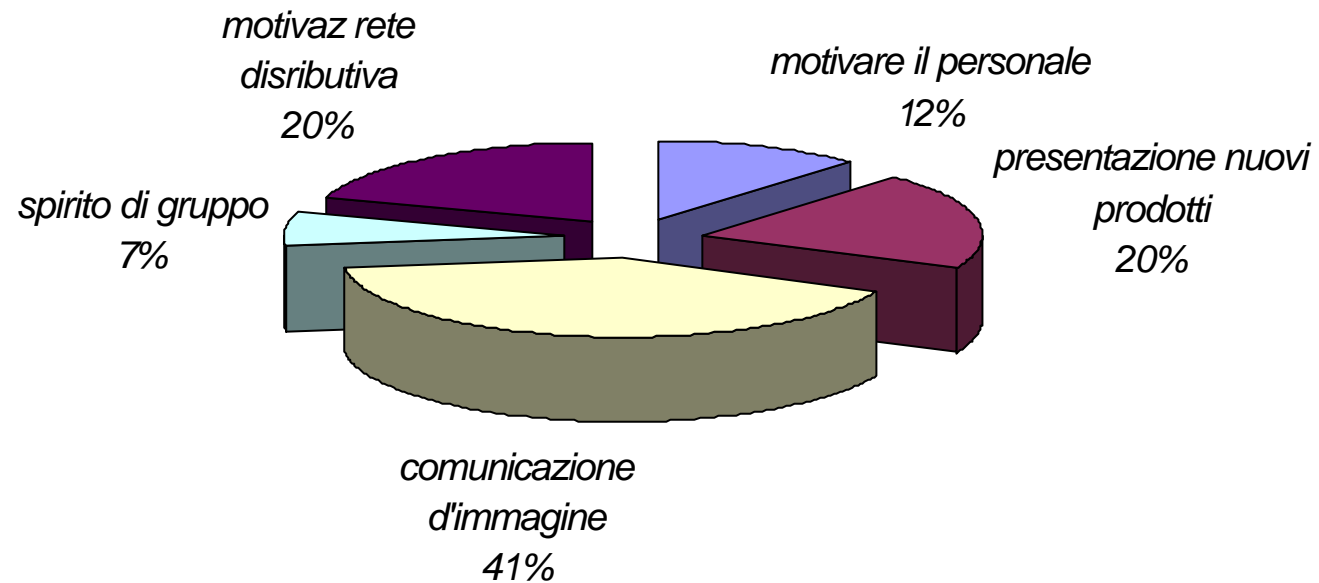
Gli strumenti promozionali sono utilizzati soprattutto nei confronti del trade e della rete di vendita.

Il campione mostra qualche elemento di disomogeneità negli indirizzi promozionali: l'utilizzazione dell'incentive travel è risultata più sostenuta per le aziende fashion e cosmetiche. Per le prime l'incentive travel rappresenta, con una percentuale del 30%, il secondo strumento promozionale utilizzato dopo gli eventi (global event, 35%), mentre per il comparto cosmetico, risulta un'elevata commistione tra incentive travel e convention aziendale. Inoltre sulla totalità del campione esaminato, sono sempre le aziende collegate alla cosmesi a richiedere la percentuale più alta in formazione spesso collegata al viaggio. Aspetti comuni uniscono i settori fashion e arredamento nella richiesta di meeting correlati ai grandi eventi del settore.

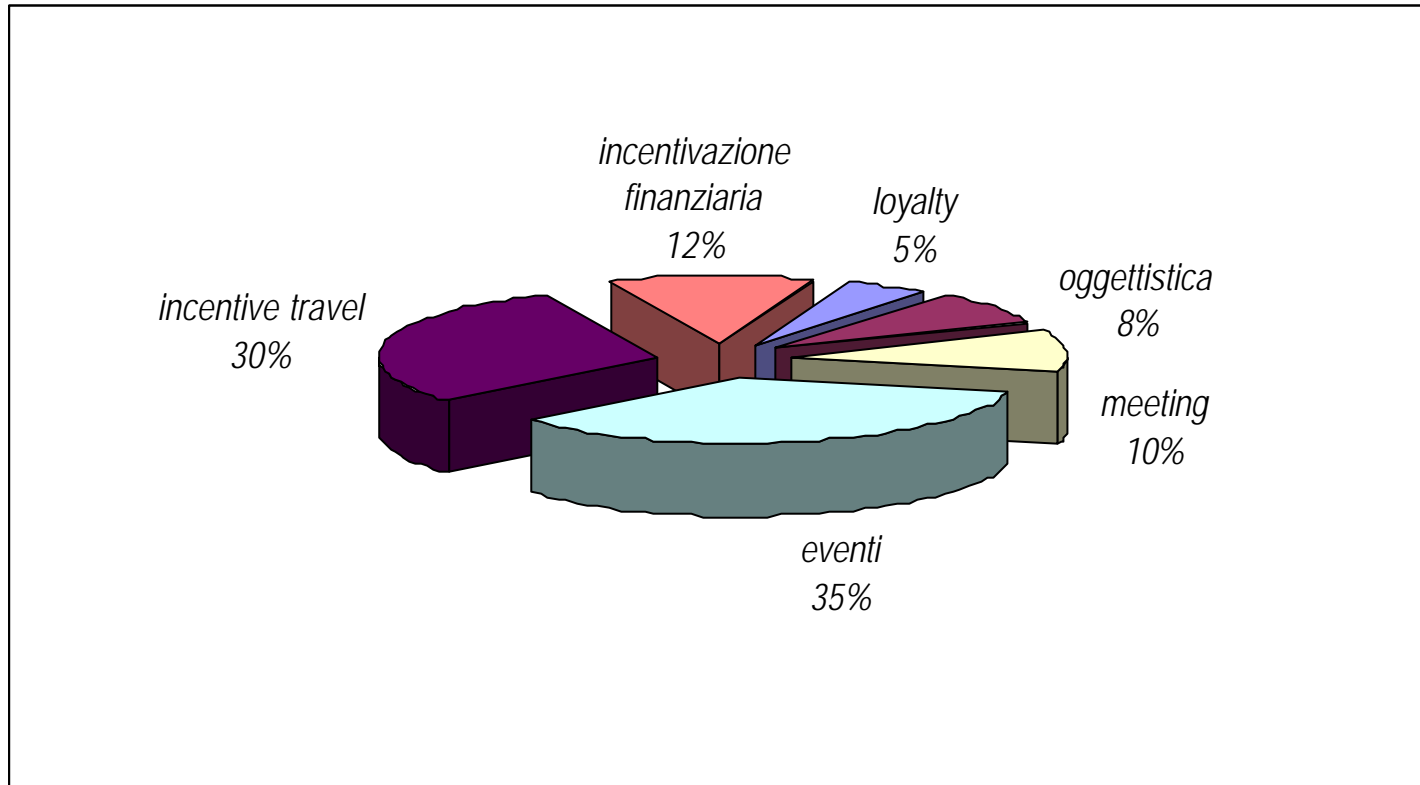
Questi comparti aziendali, caratterizzati dalla presenza di aziende con un'attività produttiva indirizzata all'"outsourcing", puntano più su una comunicazione di immagine e di prodotto rivolta alla rete di vendita che all'incentivazione del personale interno. Ecco perché i meeting sono espressione naturale delle grandi manifestazioni commerciali di settore.

Punto focale dell'evento è la partecipazione di opinion leader o personaggi del mondo dello spettacolo in grado di comunicare il posizionamento della marca aziendale. Per questi due comparti l'incentivazione è prevalentemente rivolta ai distributori invitati alla presentazione dei prodotti; in effetti in questo caso si tratta di un soggiorno offerto alle persone che partecipano all'evento, al fine di rafforzare i rapporti con la casa madre. L'incentive tour in senso stretto è organizzato per la rete distributiva quale premio redditività.

MOTIVAZIONI DELLE PROMOTION PER LE AZIENDE “FASHION”



DOMANDA DELLE AZIENDE “FASHION”



Il comparto fashion, nell'ambito della distribuzione, assume una valenza autonoma in quanto le campagne sono prevalentemente rivolte al trade e la rete di vendita, inviatati in azienda ed alla presentazione delle nuove tendenze e collezioni; inoltre gli eventi presentano una grande valenza anche come comunicazione d'immagine per il consumatore finale.

Per alcuni comparti (fashion e cosmetici) la selezione degli strumenti avviene generalmente all'interno dell'impresa, appoggiandosi per l'accoglienza e la gestione dell'evento a imprese specializzate o ad agenzie di viaggio tradizionali.

Il comparto alimentare rileva rispetto agli altri, una maggiore disposizione verso l'oggettistica come strumento incentivante, non solo verso il consumatore finale, ma anche verso il grande acquirente. Per quanto riguarda gli incentivi finanziari che raggiungono il 17%, per il totale del campione preso in considerazione, essi sono utilizzati in particolare per il personale direttivo o per la rete di vendita ed hanno una valenza rafforzativa per l'impegno o per il raggiungimento del budget o degli obiettivi aziendali stabiliti.

In linea generale, il campione non dimostra un particolare interesse per le promotion come strumento di marketing interno rivolto verso il personale, ma piuttosto come insieme di strategie da utilizzare per la comunicazione esterna di prodotti e dell'immagine aziendale; di conseguenza vengono privilegiate attività in grado di stimolare il trade e la rete di vendita.

15. LA DOMANDA DELLE AZIENDE CHIMICO FARMACEUTICHE

Le aziende chimico farmaceutiche sono sempre state consideranti trainanti per il segmento meeting congressi.

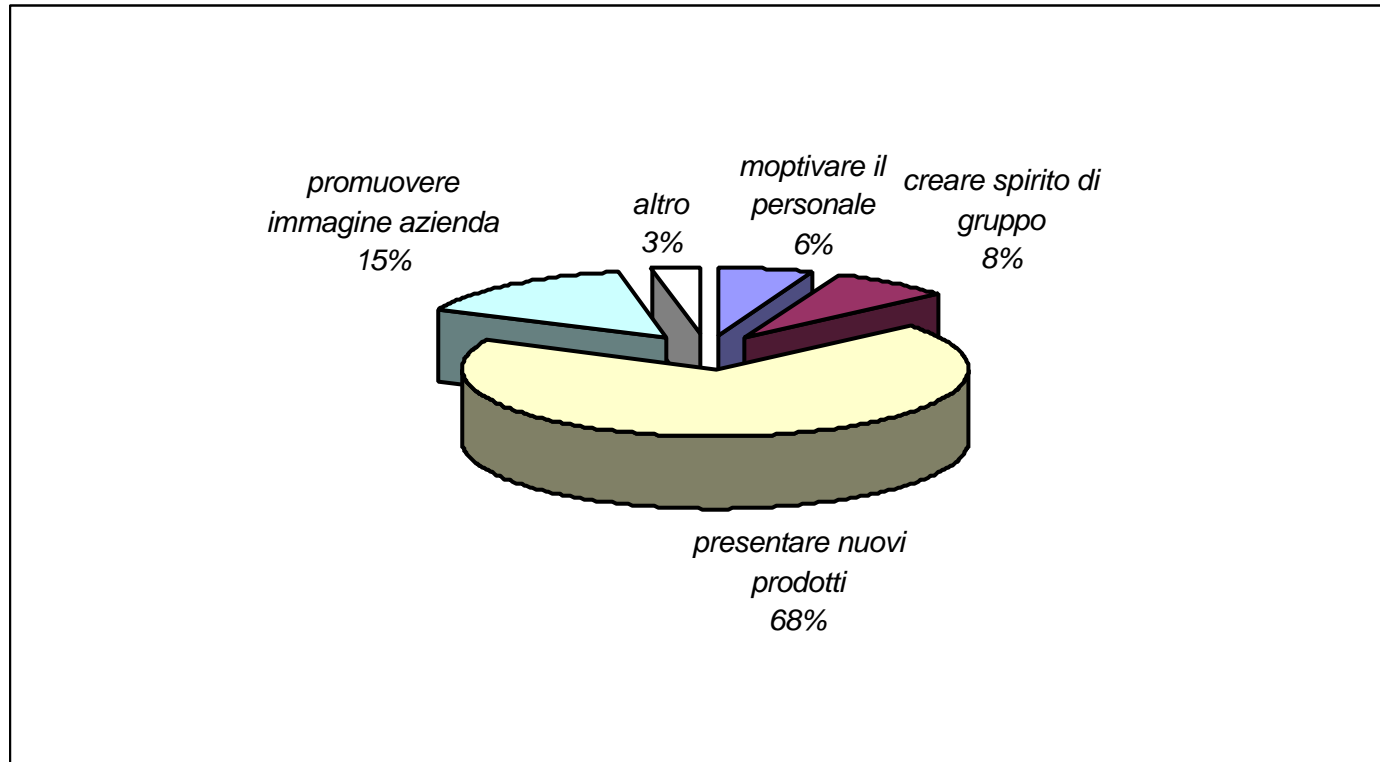
L'analisi del comparto appare particolarmente interessante in quanto esso è attualmente interessato da profondi cambiamenti dovuti a numerosi fattori. Uno dei maggiori elementi di rischio percepiti dalle aziende farmaceutiche è costituito, come prevedibile, dalla costante contrazione degli ampi margini di profitto dei quali hanno goduto fino agli inizi degli anni novanta, prima che il SSN attivasse misure sempre più restrittive ed attribuisse grande importanza al fattore prezzo.

Inoltre, in tale comparto, ispirata in primo luogo da esigenze di marketing ma anche da una riorganizzazione industriale di processo, si è realizzata una forte dinamica economica caratterizzata da alleanze e raggruppamenti (fusioni, incorporazioni). Tale dinamica riorganizzativa ha coinvolto in primo luogo le direzioni strategiche, le reti di vendita e le direzioni del personale. Il comparto ha sempre avuto una propensione ad utilizzare il congresso come strumento "motivazionale", il ricorso a tale strumento è stato ulteriormente spinto ed è stata ampliata anche la gamma delle altre forme di incentivazione, ed in particolare al viaggio.

Gli obiettivi che le imprese del settore si propongono di raggiungere con l'utilizzo di strategie incentivanti, puntano alla comunicazione dell'immagine aziendale e allo sviluppo di nuovi prodotti, questo in particolare nei confronti degli operatori sanitari e della rete di vendita.

L'incentive è prevalentemente rivolto alla rete di vendita, della quale fa parte, in una posizione atipica, anche il medico prescrittore. Per il 60% dei responsabili aziendali intervistati il viaggio, con la finalità principale di partecipare ad un congresso, al corso di formazione, o alla visita presso gli stabilimenti di produzione, risulta essere la modalità d'incentivazione

MOTIVAZIONI DELLE PROMOTION PER LE AZIENDE CHIMICO FARMACEUTICHE



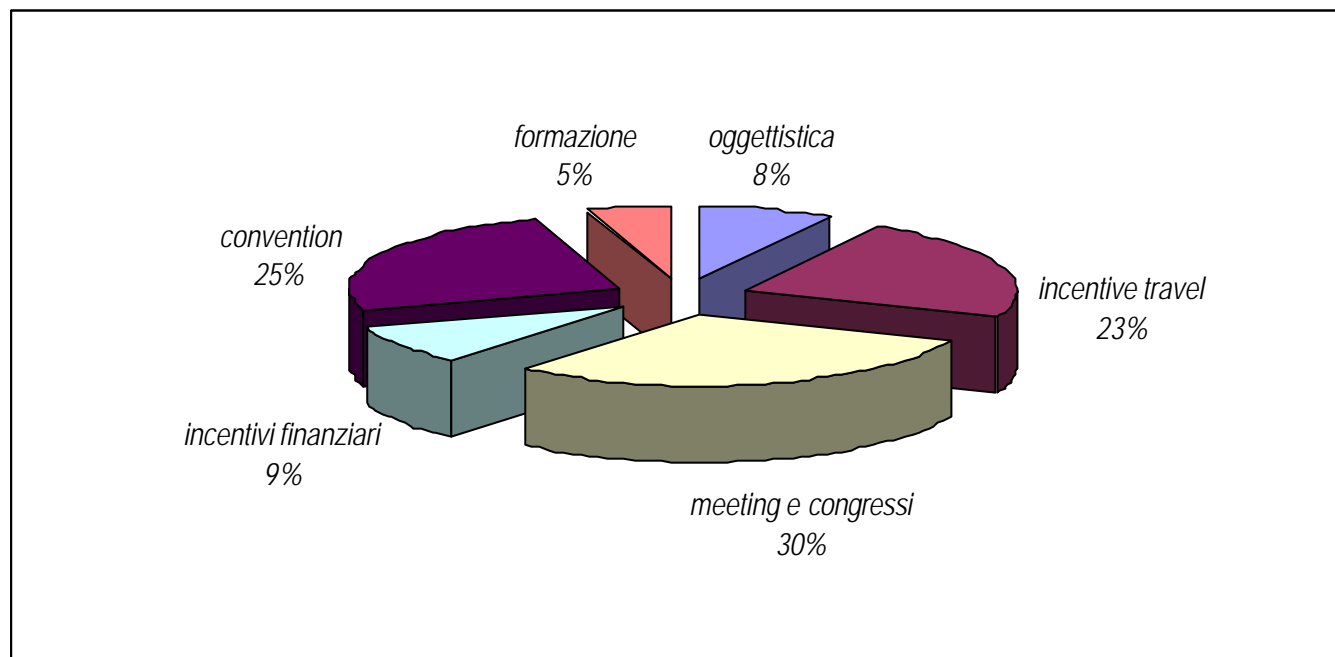
preferita. In leggero calo l'oggettistica che viene utilizzata ancora in occasione di ricorrenze o di particolari eventi, mentre la formazione in senso stretto allarga l'utilizzazione non solo alla rete di vendita ma anche ai dipendenti.

Infatti, il dato del 5%, relativo alla formazione, si riferisce a quella pura che non prevede la complementarietà di altre attività incentivanti ad esempio meeting e congressi. Circa il 50% delle attività formative vengono svolte all'interno dell'azienda, in particolare nei confronti del personale interno, l'altro 50% esternamente e riguarda la rete di vendita.

L'organizzazione dei servizi e dei viaggi viene affidata ad agenzie di viaggi, mentre l'organizzazione dei congressi o convention avviene in parte internamente, in parte appoggiandosi ad aziende specializzate; queste ultime, nel 70% dei casi, sono contattate direttamente. Il 90% delle aziende intervistate ha dichiarato di voler mantenere la stessa percentuale di investimento nei confronti di attività promozionali come congressi, convention ed incentive travel. A questo proposito non è stato possibile stabilire l'entità della cifra investita in tali attività perché i responsabili hanno dichiarato di non avere dati precisi di riferimento.

Dalle interviste effettuate in particolare ai *meeting planner* è emersa una scarsa fiducia sull'attività delle incentive house e delle agenzie congressuali di piccole dimensioni perché non sempre ritenute, a livello di disponibilità di personale e di capacità di muoversi sul territorio, in grado di gestire eventi d'immagine. Infatti la quasi totalità delle aziende del settore(90%) ha dichiarato di preferire agenzie di promotion e incentive travel, di medie e grandi dimensioni, ma comunque ben posizionate sul mercato, come garanzia della capacità di personalizzare il servizio e garantire la buona riuscita dell'evento.

DOMANDA DELLE AZIENDE CHIMICO-FARMACEUTICHE



L'incentive è prevalentemente rivolto alla rete di vendita. Gli strumenti più utilizzati sono i *meeting* ed i *congressi*.

16 LA DOMANDA DELLE AZIENDE DELLA NEW ECONOMY

Sono realtà produttive ad alta tecnologia dove proprio la componente personale rappresenta un vantaggio competitivo e dove la comunicazione dell'immagine aziendale e quella dei singoli prodotti, nei confronti della rete distributiva, assumono rilevanza e si pongono come obiettivi da raggiungere. In tali aziende tuttavia la principale strategia per la valorizzazione, il coinvolgimento e lo sviluppo delle risorse umane è quella di fare gruppo e motivare.

Il comparto *new economy*, infatti, è un settore in rapida espansione che si fonda sulla ricerca tecnologica, sulla utilizzazione strategica delle tecniche di marketing e sulla capillare distribuzione dei prodotti. L'elevato tasso d'innovazione richiede un'incentivazione continua al personale interno, la trade ed alla rete di vendita.

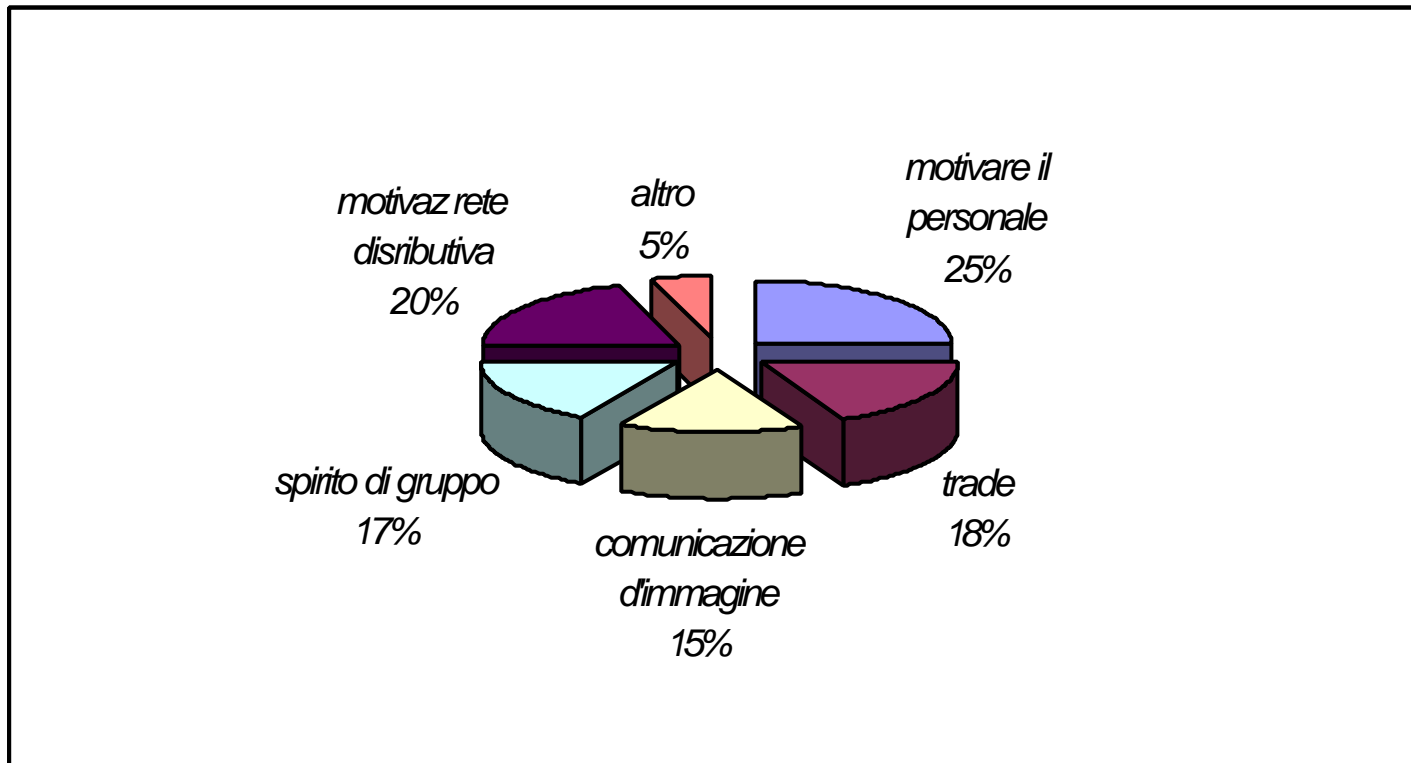
Obiettivi prioritari delle incentivazioni sono l'organizzazione di eventi (convention, meeting e congressi), la formazione, gli incentive travel e la creazione di club di prodotto e loyalty in grado di fidelizzare il trade e/o il consumatore finale, aumentando, nel contempo, la notorietà della marca aziendale con associate politiche dirette al potenziale di prodotto ed al potenziale di cliente.

Presentano una loro rilevanza anche le incentivazioni finanziarie sotto forma di premi per il raggiungimento di determinati obiettivi.

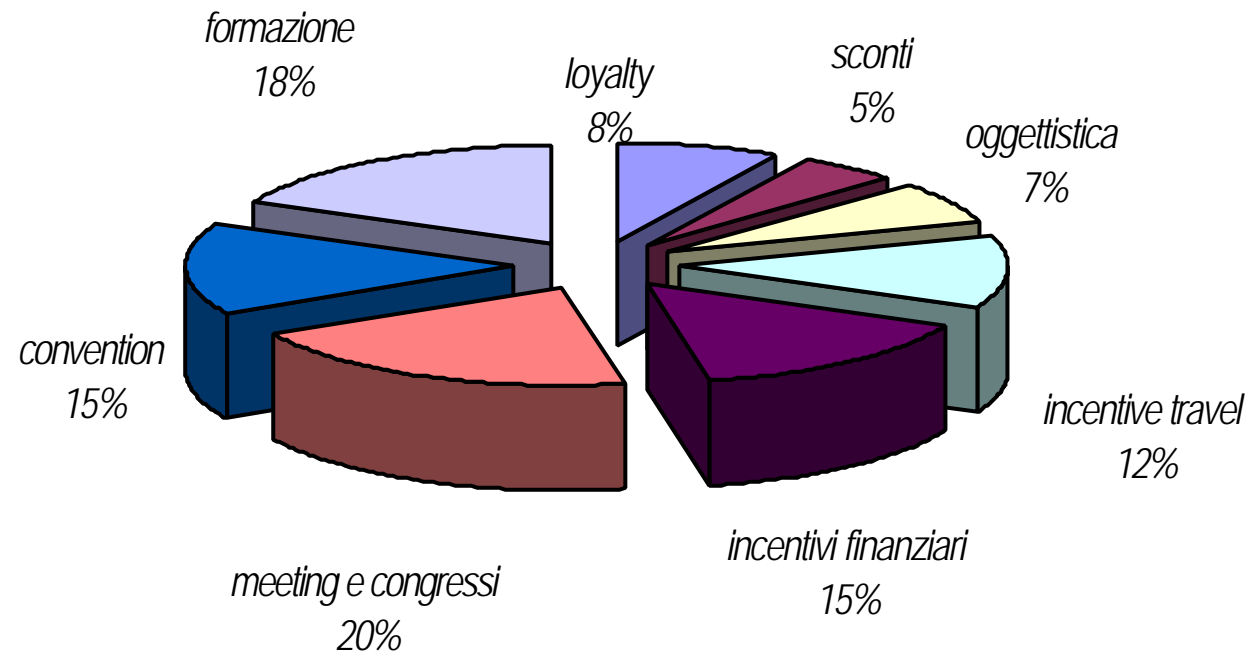
Si tratta di aziende di grandi e medie dimensioni, altamente tecnologiche, che proprio per questa ragione iniziano a privilegiare il rapporto con una offerta specializza (la tendenza è particolarmente sentita nel segmento telefonia fissa e mobile), con la convinzione di cercare altrove quella creatività che spesso appare sacrificata proprio sull'altare delle tecnologia.

Il 60% degli intervistati ha dichiarato di preferire i rapporti di collaborazione con incentive house in grado di offrire consulenza e gestione globale su tutto il sistema delle promotion, sia nei confronti degli interlocutori interni all'azienda, sia rispetto agli

MOTIVAZIONI DELLE PROMOTION PER LE AZIENDE DELLA NEW ECONOMY



DOMANDA DELLE AZIENDE DELLA NEW ECONOMY



interlocutori esterni trade, rete di vendita, opinion maker e consumatori finali. A conferma di questa preferenza alcune imprese del comparto, come ad esempio la telefonia si stanno indirizzando verso gare di appalto in grado di garantire la fornitura globale dei servizi incentive.

E' questo un fatto relativamente nuovo che testimonia, peraltro, come il mercato dell'incentive si stia facendo particolarmente dinamico e come vi sia l'esigenza di un' offerta di qualità.

All'interno del comparto infatti si è lamentato qualche disservizio dovuto in primo luogo alla difficoltà dell'offerta di "saper capire" le esigenze di un mercato relativamente nuovo come quello della new economy, molto flessibile ma anche molto fluttuante. Gli inconvenienti relativi alla mancata sincronia fra domanda ed offerta spesso, di fatto, possono essere risolti con Project leader dell' Incentive House.

Le aziende intervistate affermano di aver prima stretto rapporti con agenzie di viaggio specializzate che riescono ad offrire prodotti in grado di incontrare le esigenze aziendali, mentre più recentemente la tendenza è verso una maggiore richiesta di servizi a vasta gamma. In particolare, durante le interviste, è stata rilevata l'importanza dello studio dei gadget, al momento prevalentemente di impronta tecnologica, collegati ai congressi e alle convention aziendali .

Nello stesso tempo dai risultati delle interviste fatte ai responsabili aziendali emerge che sono molti (oltre il 30%) i dirigenti anche di grandi e note imprese, che non conoscono a fondo le peculiarità dell' incentive house e dell'incentive travel. Nella loro immagine l'incentive travel assume una caratterizzazione più vicina al viaggio aziendale di gruppo o alla convention con viaggio.

Le Aziende più consapevoli invece hanno una chiara percezione del fatto che la caratterizzazione dei servizi 'incentive travel è molto complessa ma consente di ottenere al suo interno una vasta gamma di soluzioni idonee alle esigenze espresse: ad esempio, lo strumento dell'incentive travel è associato a tecniche di formazione e attività di motivazione e *team building*.

Le Aziende della new economy basano la loro forza competitiva sull'innovazione tecnologica interna ed esterna, ciò le indirizza verso una logica di produzione che premia il lavoro individuale e di gruppo, e sul gruppo investono non solo in termini di risultati qualitativi e quantitativi ma anche di loyalty aziendale. In effetti il 12 % si riferisce ad incentive travel con caratteristiche ben definite e motivanti per ottenere una forte fidelizzazione aziendale con l'obiettivo di migliorare l'interazione fra colleghi e diffondere una cultura aziendale fondata sullo spirito di appartenenza.

Negli altri casi, in particolare per la rete di vendita, è sensibilmente presente una commistione tra incentive travel e convention aziendali.

Anche per questo comparto la percentuale del 18% relativa alla formazione, si riferisce ad attività di formazione in senso stretto che non prevedono l'organizzazione di servizi collaterali; quasi per 2/3 dei casi la formazione avviene all'interno dell'azienda, anche come base logistico-operativa. A tal proposito si rileva una certa tendenza del comparto ad adibire spazi interni per meeting aziendali.

Le previsioni di investimento sono in aumento, non è stato possibile ottenere una quantificazione precisa, ma solo trarre alcuni indirizzi programmatici che prevedono l'impiego di maggiori risorse in campagne promozionali nei confronti dei consumatori finali. Tale fatto implica un conseguente aumento della spesa per la comunicazione pubblicitaria.

17 LA DOMANDA DELLE AZIENDE DEL COMPARTO BANCARIO - ASSICURATIVO

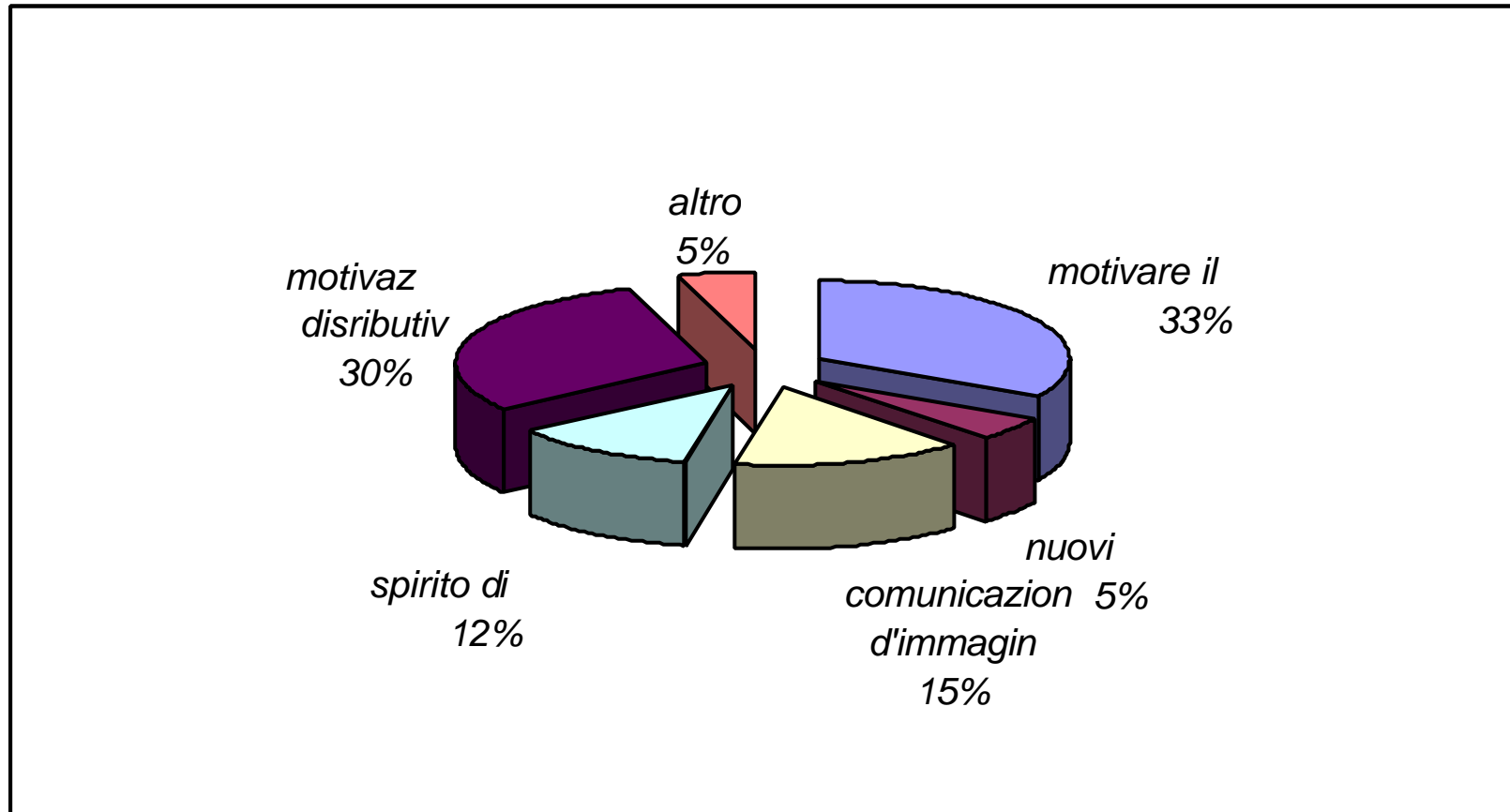
In questi ultimi anni, considerata la trasformazione delle imprese bancarie in seguito all'approvazione del Testo unico bancario del 1° settembre 1993 che ha ampliato i campi di intervento degli istituti di credito e il ruolo assunto dalle *fondazioni*, si è fatto ricorso con frequenza all'attivazione di corsi e seminari di aggiornamento presso gli stessi enti ed anche in località appetibili sotto il profilo turistico. Quest'ultima tendenza sembra essere aumentata nel corso degli anni.

Probabilmente è questo il comparto innovativo nel quale, più che in altri casi, si è maggiormente consolidata l'efficacia della sinergia tra viaggio incentive e formazione, perché le imprese si presentano con una caratterizzazione particolare dovuta alla struttura retributiva dei dipendenti i quali anche per contratto di lavoro, fruiscono in primo luogo di incentivi finanziari.

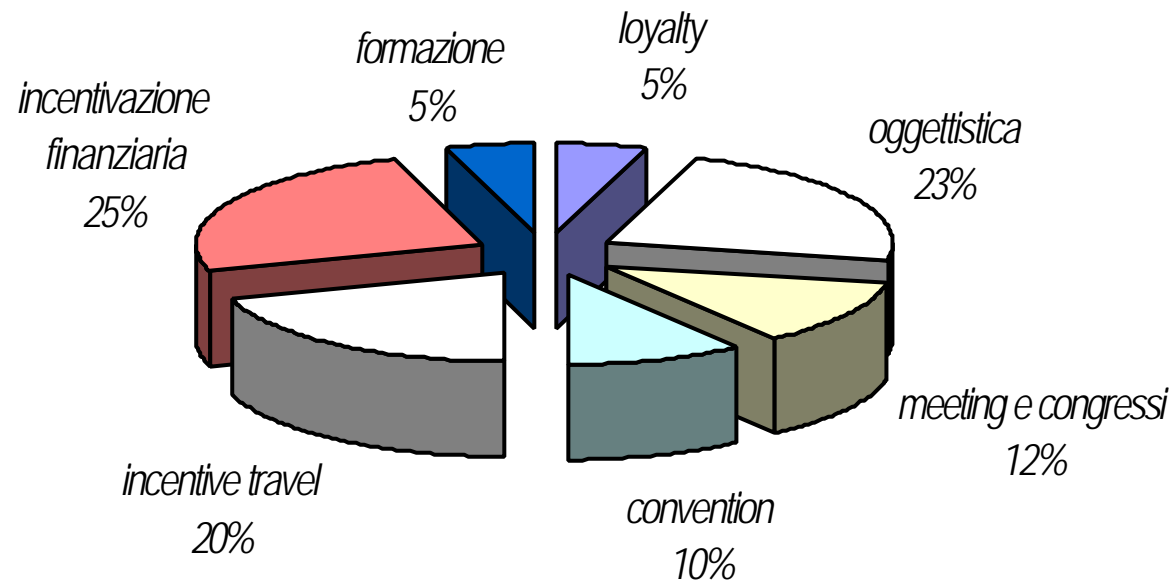
In questo settore il viaggio-premio è il più delle volte un viaggio di gruppo che acquisisce un rilievo aziendale poiché è collegato alla partecipazione a meeting aziendali o corsi di aggiornamento, indirizzati prevalentemente verso il dipendente interno. Ciò spiega anche l'esigua percentuale (5%), dedicata alla formazione esclusiva e specifica, senza alcuna associazione ad altre forme di incentivazione. Anche in questo caso dunque la percentuale è riferita alla domanda di formazione "quasi residenziale" che non richiede la presenza di servizi complementari.

L'evoluzione delle attività delle aziende bancarie e/o assicurative evidenzia una integrazione sempre maggiore fra le due attività e l'utilizzazione delle strategie di incentivazione verso il personale interno per le prime e verso le agenzie ed i consulenti esterni per le seconde.

MOTIVAZIONI DELLE PROMOTION PER LE AZIENDE DEL BANCARIO-ASSICURATIVO



DOMANDA DELLE AZIENDE BANCARIO-ASSICURATIVE



Nel caso di attività formative in commistione con altri strumenti incentivanti, l'organizzazione del viaggio è devoluta a strutture in diretto collegamento con gli istituti d'intermediazione bancaria ed assicurativi; dalle interviste effettuate, più del 50% delle aziende contattate ha un rapporto continuativo con i fornitori dei servizi e generalmente sono questi ultimi a proporre le offerte. Emerge sempre più la volontà di gestire internamente la comunicazione del programma e del feedback, relegando all'esterno il mero packaging dei servizi.

I responsabili del personale contattati presso le banche hanno rilevato che l'utilizzazione di *internet* è molto limitata e quando viene utilizzata è relativa solo alla fase di approccio per cercare di individuare le aziende che offrono certi servizi e poi effettuare una prima scrematura. In una situazione nella quale e per la quale la componente dei rapporti personali è determinante tanto da costituirne il principale valore aggiunto, *Internet* appare uno strumento troppo tecnologico e non fornisce certezze sulla qualità dei servizi prenotati.. Come è stato detto da uno degli intervistati "nel viaggio incentive è in gioco l'immagine aziendale: tutto deve essere perfettamente organizzato e funzionante, eventualmente con la possibilità di poter fornire qualche innovazione positiva". Infatti in linea generale, sempre più lo sviluppo dell'immagine aziendale è strettamente connesso alla qualità dei servizi richiesti , erogati ed elargiti

Questa riflessione fa emergere la necessità, almeno per questo comparto, di disporre e di valorizzare il contatto personale e diretto con il soggetto organizzatore, per verificare direttamente la professionalità e la qualità dell'offerta proposta; spiega anche l'elevata fidelizzazione del Cliente, molto poco propenso, salvo motivazioni particolari, al rischio del cambio di Agenzia.

Da notare anche che l'oggettistica conserva una rilevante forza di attrazione ed è utilizzata come strumento di comunicazione anche all'interno di viaggi incentive o convention e verso target differenziati..E' noto infatti che istituti di credito a carattere nazionale oltre a programmare viaggi di incentivazione per i propri dipendenti, regalano volumi di pregio a clienti vip, agende di qualità a clienti qualificati e omaggiano praticamente tutti i clienti con le tipiche agende bancarie.

Le imprese assicurative presentano molte caratteristiche simili a quelle bancarie (ed in alcuni casi forniscono un vero e proprio servizio bancario-assicurativo) con in più alcune peculiarità, individuabili nella maggiore velocità di innovazione dei prodotti e nella struttura del loro sistema distributivo. Inoltre, in questi ultimi anni, si sta diffondendo la tendenza ad utilizzare, come punti vendita aggiuntivi, banche e consulenti finanziari e ad inserire come sistema di vendita la tecnica dell'*unilevel*. Queste particolarità rendono più consistente, nel comparto assicurativo, l'utilizzo di *convention* aziendali e *incentive travel*.

L'oggettistica conserva una notevole forza di attrazione anche per queste imprese, in modo analogo a quelle bancarie.

Anche le loyalty presentano una qualche rilevanza caratterizzando il 5% del mercato.

L'evoluzione delle funzioni e delle attività delle aziende bancarie e assicurative evidenzia una certa diversità nella destinazione delle promotion, poiché nelle prime aziende è diretta prevalentemente al personale interno e nelle seconde ai consulenti e/o rappresentanti esterni.

18 LA DOMANDA DELLE AZIENDE AUTOMOBILISTICHE

Il comparto automobilistico si presenta particolarmente omogeneo nelle scelte promozionali, a causa della univocità nelle strategie produttive e di comunicazione; è un settore strettamente legato all'andamento economico generale ed a forme particolari di incentivazione studiate sia a livello tattico sia strategico, mirate alla distribuzione ed al consumatore finale con programmi specifici di loyalty.

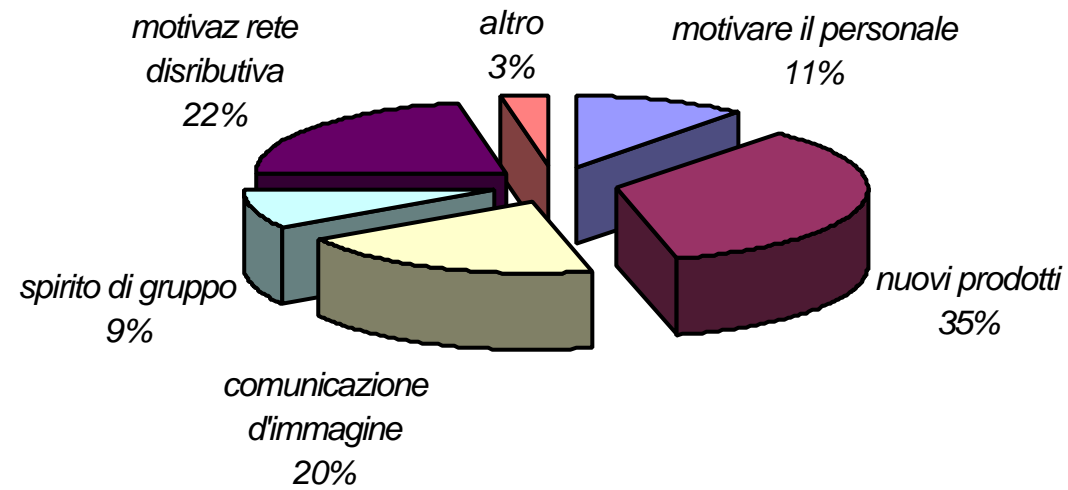
Sul piano dei comportamenti di mercato del settore esiste una certa differenza fra le industrie nazionali ed europee e quelle giapponesi, americane e, in genere, extraeuropee.

A lungo le prime hanno molto insistito sulle incentivazioni finanziarie, mentre le seconde hanno posto in primo piano una strategia di comunicazione globale fondata su politiche di qualità e customer satisfaction, accompagnata da una riduzione dei livelli di costo e, quindi, di prezzo.

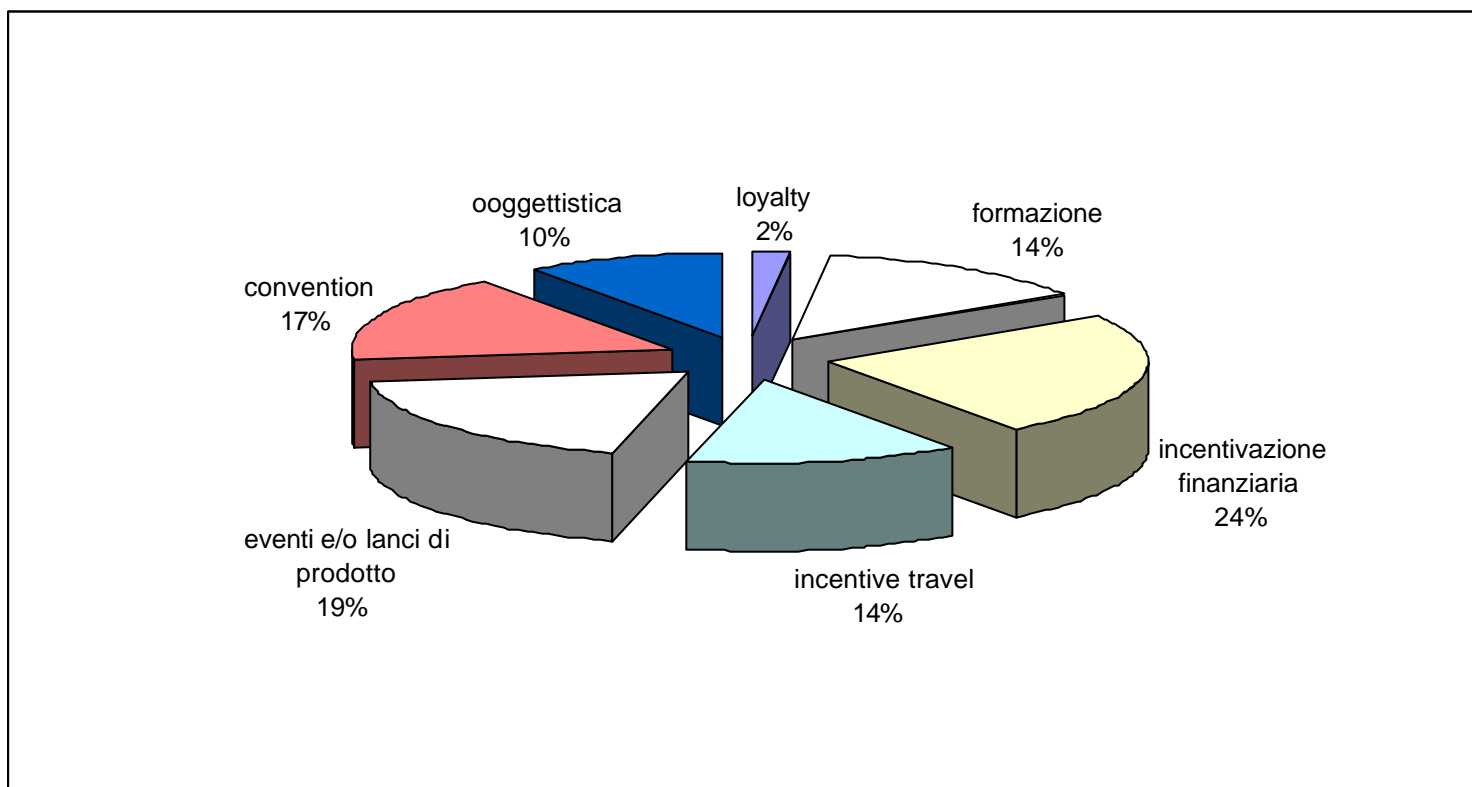
Nell'ultimo decennio anche le "industrie" europee hanno concentrato gli sforzi per il perseguimento degli standard e dei livelli di costo dei competitor giapponesi. Oggi questa strategia sembra aver raggiunto gli obiettivi prefissati, riducendo il gap tra gli attori della competizione.

Le conseguenze di questo livellamento spingono l'industria europea a cercare nuove fonti di differenziazione, per cui si sta assistendo a un cambiamento nelle regole del gioco. Sembra emergere che un vantaggio competitivo duraturo possa essere ottenuto da quelle società che sono e saranno capaci di combinare l'eccellenza produttiva con un forte salto migliorativo dei principali processi di interazione con il cliente intermedio e finale, puntando su un sistema globale di strategie che integra, in un più ampio processo di comunicazione marketing, distribuzione e customer service.

MOTIVAZIONI DELLE PROMOTION NEL COMPARTO AUTOMOBILISTICO



DOMANDA DELLE AZIENDE AUTOMOBILISTICHE



Questa tendenza si rileva anche dai risultati delle interviste, dalle quali, tuttavia, appare che ancora oggi il settore presenta una forte incidenza delle incentivazioni finanziarie. Nello specifico la percentuale del 24% comprende per il 60% sconti o agevolazioni al trade e al consumatore finale, per il restante si tratta di incentivi finanziari o benefit nei confronti dei top manager o dei dipendenti.

Oltre all'incentivazione finanziaria il prodotto-servizio più richiesto è l'evento in occasione del lancio di un nuovo modello (19%), e quindi le convention (17%), l'incentive travel (14%) e la formazione (14%), in particolare per le reti di vendita e di manutenzione, l'oggettistica (10%) e, in misura ridotta, le loyalty.

Per il futuro si prevedono strategie di incentivazione su tecniche promozionali focalizzate sul prezzo e supportate da strategie di comunicazione pubblicitaria. Il 14% relativo alla formazione si riferisce alla formazione pura, diretta al personale interno ed al trade, che non prevede l'utilizzazione di servizi complementari, ma che il più delle volte è organizzata sul posto dai responsabili aziendali. Gli investimenti per questa voce di spesa si prevedono costanti, così come la spesa relativa a meeting e congressi e oggettistica.

In questo comparto emerge la tendenza ad utilizzare le donazioni benefiche, gli investimenti sociali e le sponsorizzazioni come strumento promozionale; le *iniziative charity* nascono dalla necessità di promuovere all'esterno e all'interno dell'azienda un'immagine positiva che si riflette sul consumatore e sui collaboratori. In particolare, in questo segmento aziendale le donazioni, le iniziative benefiche e le sponsorizzazioni trovano un maggiore impiego.

L'indirizzo è senz'altro favorito dal Decreto Legislativo del 4 dicembre 1997 che consente alle imprese la deducibilità o la detraibilità delle donazioni.

19 LE TENDENZE IN ATTO

Come sintesi dall'analisi effettuata emergono alcune considerazioni che, in prima approssimazione possono essere equiparate a regole di comportamento che governano il comparto della promotion:

- *in linea generale le forme di incentivazione sono molteplici e spesso si combinano fra loro dando luogo ad una pluralità di ipotesi la cui diversificazione è collegata agli obiettivi aziendali e alla tipologia di incentivato;*
- *l'incentivazione finanziaria è uno strumento strategico che può essere ed è applicato a tutte le fasi del ciclo produttivo: è utilizzata prevalentemente nei confronti della rete di vendita e dei collaboratori interni, nonché, per alcuni comparti (automobilistico), per il consumatore finale; può assumere forme diverse a secondo della tipologia di destinatari;*
- *per gli incentive travel l'utenza è più diversificata all'interno delle varie fasi del ciclo produttivo e va dal personale interno, ai consulenti esterni, fino alla rete di vendita e al trade. Tuttavia, almeno per ora, gli incentive travel sono diretti prevalentemente alla rete vendite; con un trend positivo nell'utilizzazione anche per il personale interno in particolare nelle attività produttive che prevedono team di ricerca;*
- *i congressi, i meeting e le riunioni in genere presentano una loro autonoma valenza ed una efficacia particolare di carattere formativo e motivazionale, ma comunque sono spesso associati ad un viaggio e ad un soggiorno incentivante. Questi strumenti risultano particolarmente efficaci nel definire lo stato dell'arte della evoluzione di un comparto e si caratterizzano in tal senso come congressi scientifici;*
- *il global event, cioè la costruzione e la gestione di un evento globale è una forma di incentivazione ad offerta congiunta che si sta sempre più imponendo perché garantisce la copertura totale della forma proposta e determina una maggior capacità di coinvolgimento delle diverse componenti;*

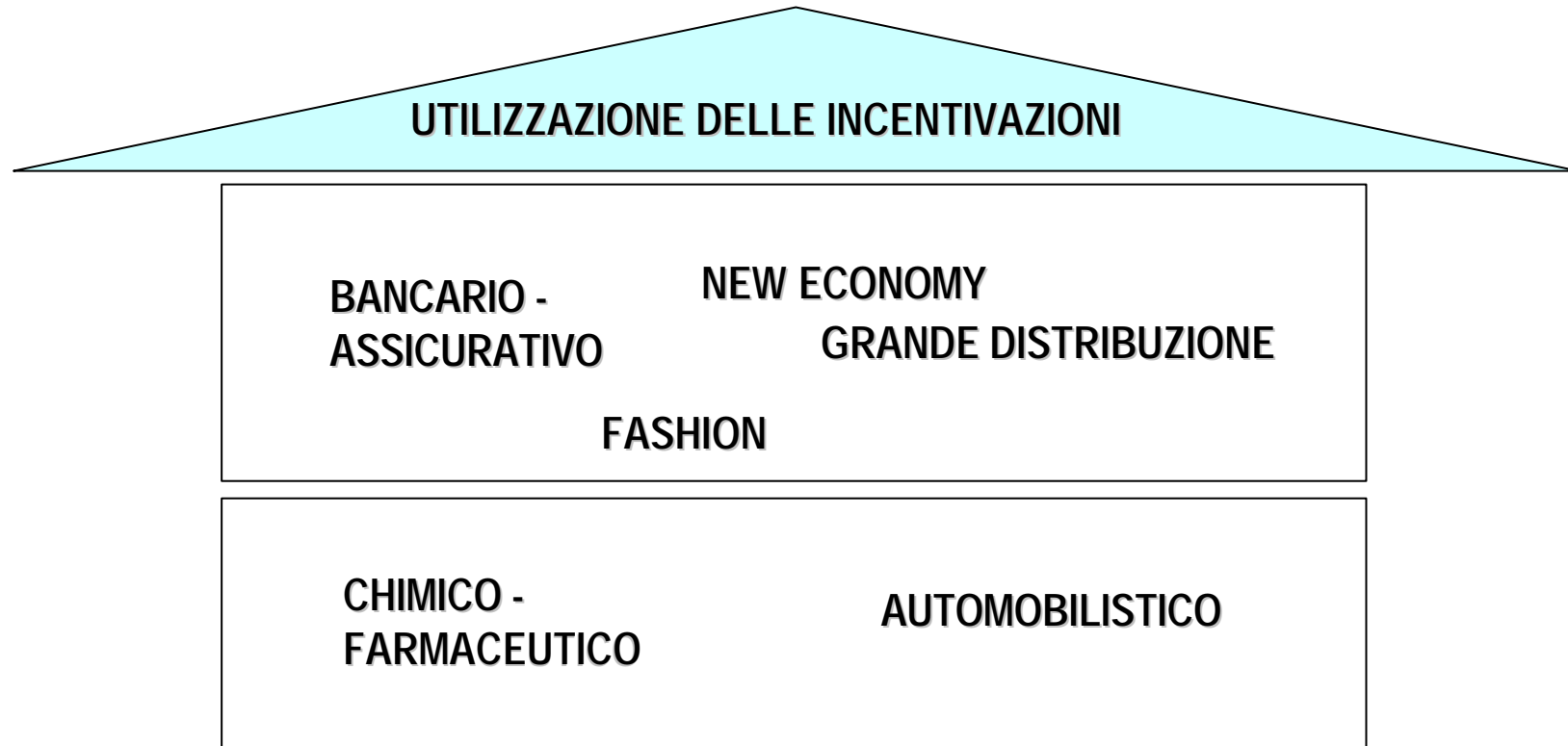
- *le attività di training e di formazione possono assumere una connotazione specifica oppure essere viste come un momento di un viaggio incentive o di un global event; nel primo caso presentano una grande valenza per la qualificazione del target aziendale di riferimento, mentre nel secondo l'orientamento al mercato risulta maggiore e ci si colloca nell'ambito di una vera e propria strategia comunicazionale. In sostanza, per la formazione, sembra possibile distinguere due linee strategiche delle quali la prima di tipo sostanziale e tecnologico, molto mirata ad esaltare le qualità e la consapevolezza sul prodotto, anche con il ricorso frequente a esperienze di training; l'altra più mirata al momento comunicazionale e spesso collocabile nell'ambito di strategie di marketing;*
- *le loyalty, il merchandising, i concorsi, le attività di field, i cataloghi a premi e gli altri strumenti possibili, più che come proposte autonome (e come tali con una loro validità) sono sempre più visti come momento complementare che caratterizza le forme sopra viste di incentive;*
- *una riflessione particolare, infine, va fatta sulle ricerche di mercato, in quanto dovrebbero costituire lo strumento di base preliminare da utilizzare per la scelta della forma di incentivazione, fatto che raramente avviene.*

Come aspetti critici si può rilevare che per il personale dipendente, le imprese sembrano avere scarsa fantasia nel proporre strumenti di incentivazione accattivanti. L'impegno è concentrato quasi esclusivamente nel proporre incentivi finanziari.

In realtà vi potrebbero essere forme di coinvolgimento più vantaggiose per l'azienda, in grado di dare al dipendente la sensazione di un vantaggio maggiore di quello pecuniario.

Su questo punto, tuttavia, si verifica la difficoltà maggiore poiché è diffusa l'abitudine a ricondurre tutto in termini di valutazione economica immediata, sia dal punto di vista dell'azienda sia da quello dei collaboratori interni.

Sistema delle promotion: il trend



Globalmente il sistema delle incentivazioni rileva un trend positivo anche se con diverse velocità. I settori a crescita sostenuta sono evidenziati nella parte in alto, quelli con una minore velocità di crescita nella parte in basso.

Tuttavia da molti il viaggio è visto come uno strumento che incide sulle motivazioni, e come tale esplica la sua valenza per l'azienda come elemento rafforzativo dell'impegno per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti; nello stesso tempo per raggiungere le finalità, e per evitare gap fra obiettivi aziendali ed effetti sul destinatario, deve essere strutturato sui bisogni dell'incentivato .

In alcuni casi i responsabili aziendali intervistati hanno rilevato la difficoltà di individuare tipologie di viaggio appetibili per i destinatari, *da ciò nasce la necessità di capire ciò che il committente vuole, o meglio, **cercare di far capire al committente ciò che egli vuole.***

Lo spirito di gruppo aziendale si rafforza quando ad esempio il viaggio è offerto ad uno staff che, operando all'interno della stessa funzione aziendale, condivide il merito degli obiettivi raggiunti; può essere addirittura un problema quando non viene strutturato nel rispetto dei bisogni della azienda e degli incentivati. A questo proposito emerge la necessità per l'offerta specializzata di migliorare gli standard qualitativi nella consulenza e nella fattibilità dei progetti, allargando la gamma dei servizi proposti ad una pluralità di strategie incentivanti.

Dal punto di vista del trend in atto sembra che i settori che vedono un fase di sviluppo dell'incentive siano in primo luogo quello bancario-assicurativo, la new economy, la grande distribuzione ed anche il comparto fashion, mentre per il comparto chimico-farmaceutico e per quello automobilistico è in atto un consolidamento sulle posizioni acquisite, che è anche un segno della maturità del mercato.

Non è stato possibile quantificare l'aumento della spesa in rapporto al fatturato aziendale, a causa della reticenza degli intervistati a fornire cifre e percentuali precise. Gli indirizzi qualitativi individuati delineano un maggior impiego di risorse per la rete di vendita e per il personale interno per il settore bancario-assicurativo e new economy, considerato l'ottimo livello di feed-back che questi comparti hanno attribuito all'incentive travel ed alle attività collegate ai meeting e congressi, se utilizzati nei confronti del personale interno e della rete di vendita; si prevede un loro consolidamento nell'ambito delle strategie di comunicazione globale. La tendenza è confermata dall'aumentato bisogno di formazione aziendale che, in particolare per il settore bancario-assicurativo, presenta un alto livello di complementarietà con l'incentive travel e meeting in generale. Anche i comparti automobilistico e chimico-farmaceutico rilevano un trend di crescita, più indirizzato nei confronti del consumatore finale. A detta degli intervistati per il comparto automobilistico saranno gli investimenti in comunicazione pubblicitaria, supportata da una strategia promozionale centrate sul prezzo a caratterizzare l'evoluzione in atto; analoghe considerazioni possono essere fatte per il comparto chimico ove l'attenzione sarà comunque più mirata al trade, mentre per il comparto farmaceutico (ovviamente solo per i prodotti da banco) le strategie di comunicazione sono focalizzate sul benessere inteso non solo come prevenzione e anche come promozione della salute, cercando di sviluppare opzioni di prodotto ad alto valore aggiunto accanto alla linea più sanitarizzata. Tale fatto implica anche un cambiamento delle strategie incentive che si orienteranno di più al potenziale consumatore finale.

Infine, nel campo della grande distribuzione, fra le forme incentivanti per il pubblico quella finanziaria, (sotto forma di sconti su acquisti e oggettistica (tanti punti-acquisto per potersi conquistare un regalo), sarà sempre prevalente, ma assumeranno sempre più un ruolo significativo anche gli incentive travel. Per il personale di staff invece sembrano in crescita le convention associate al viaggio incentive.

Per la moda la formula più richiesta è quella dell'evento, ma negli ultimi anni si sta sviluppando, da parte di alcuni operatori innovativi, anche il viaggi-evento-incentive diretto in particolare non tanto al pubblico finale quanto agli operatori che di fatto rappresentano la intermediazione del comparto ed agli organizzatori stessi di eventi fashion.

Come osservazione finale è da rilevare che le aziende nei confronti del trade e del personale interno prevedono di mantenere gli investimenti attuali, puntando su strumenti ormai consolidati come congressi e convention.

20. IL CONSULENTE INCENTIVE

Come si è visto il mercato è piuttosto complesso, per cui alcune aziende hanno posto l'esigenza di far riferimento ad una figura professionale innovativa in grado di fornire consigli e suggerimenti per la impostazione dell'attività di promotion.

In realtà l'attività di incentivazione comincia proprio con il cercare di far capire al committente ciò che egli vuole individuando l'*animus* dell'azione da intraprendere e la sua connessione con gli obiettivi aziendali.

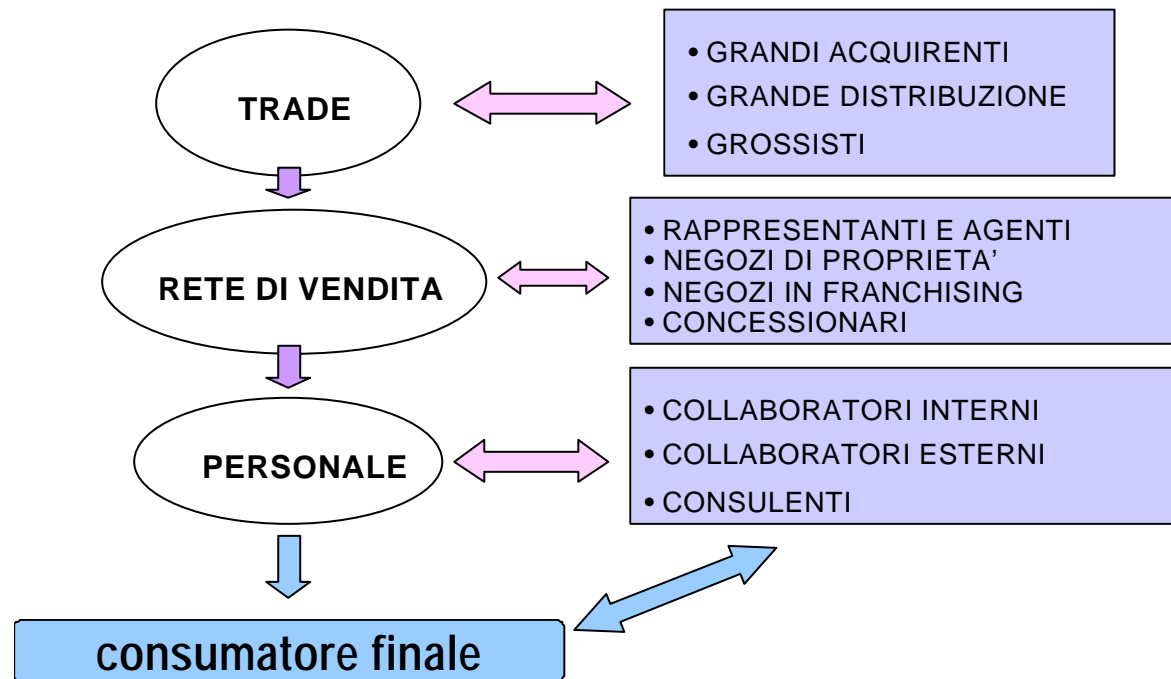
Per le imprese incentive il momento consulenziale, e cioè la capacità di porsi sul mercato come consulenti diventa determinante dando luogo ad un figura autonoma dalle imprese stesse: quella del ***consulente incentive***.

21. I DESTINATARI DELLE AZIONI DI PROMOTION: FUNZIONI E FIGURE AZIENDALI

21.1 Funzioni e figure della filiera

Come funzioni orizzontali, che riguardano tutti i settori del business, possono essere individuati i comparti (target) aziendali ai quali le azioni di incentive sono destinate, e, all'interno di questi, le figure specifiche.

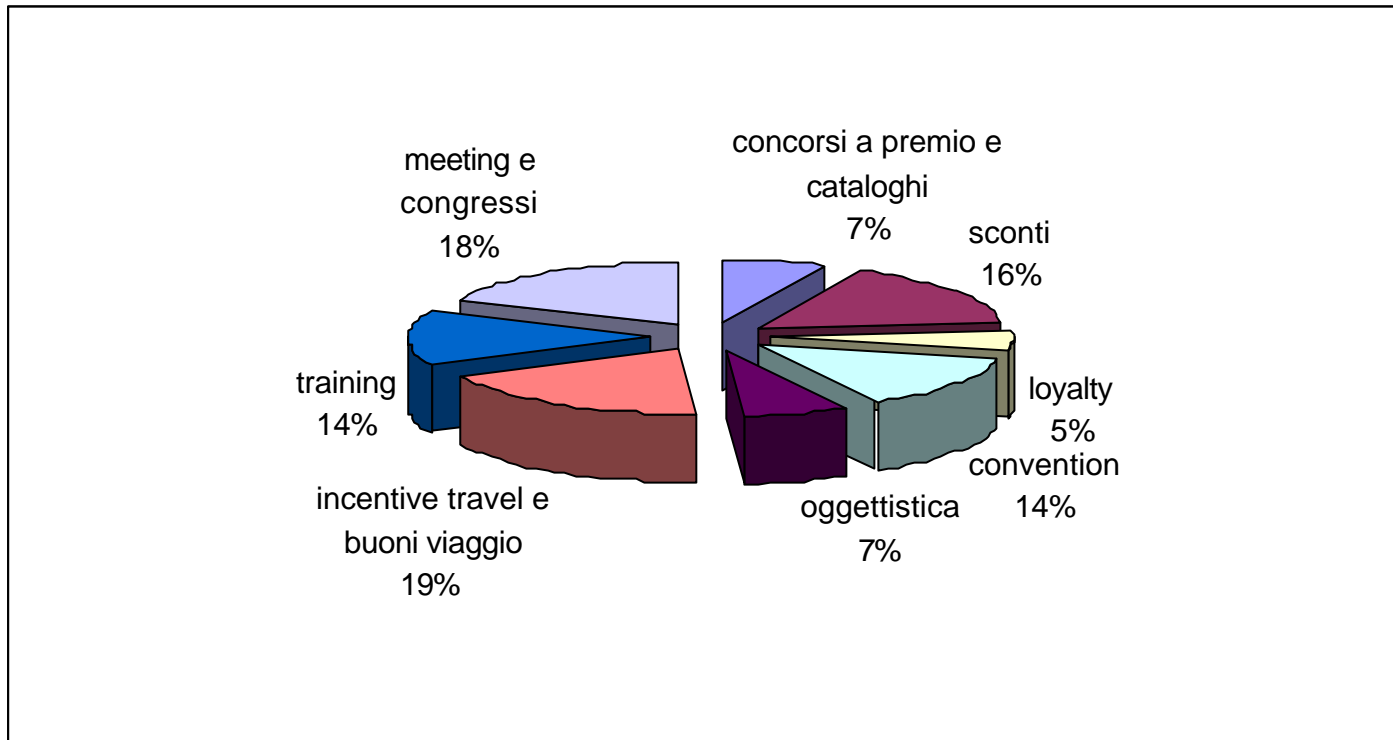
I destinatari delle azioni di promotion



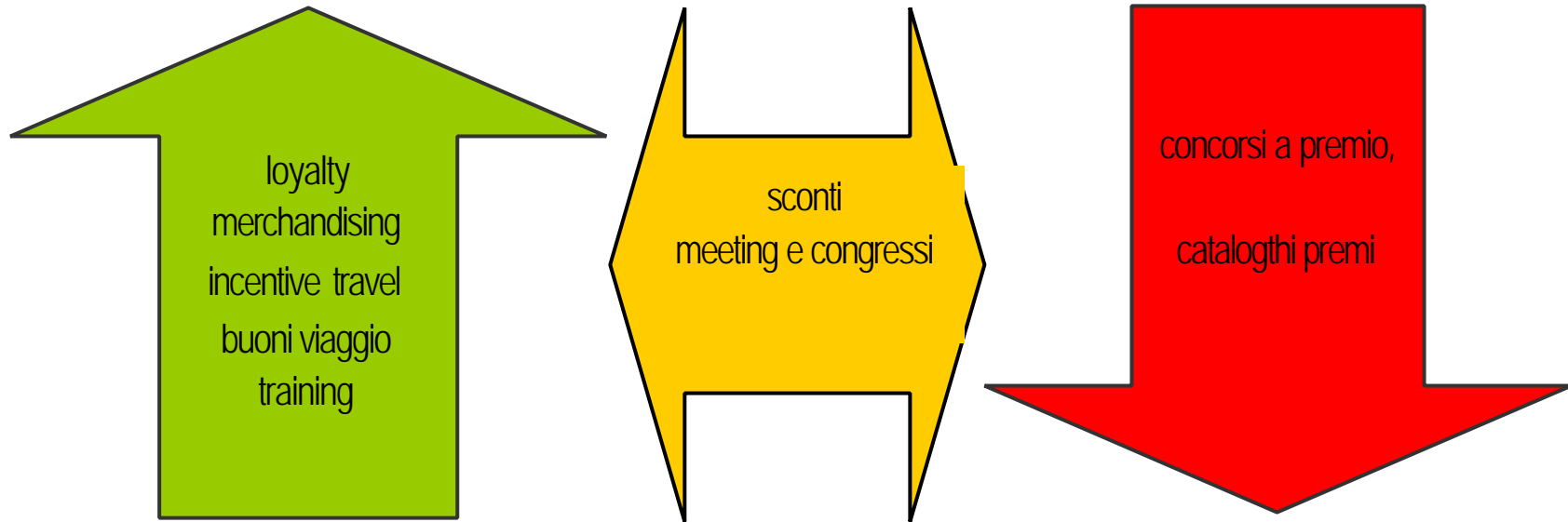
Oltre al consumatore finale i comparti individuati sono il trade, distinto in grandi acquirenti, grande distribuzione, grossisti, la rete di vendita (con rappresentanti, agenti, negozi in franchising e concessionari) ed il personale aziendale in senso lato, comprendente i dipendenti, i collaboratori esterni ed i consulenti.

Di seguito, con una semplice schematizzazione di carattere grafico, riportiamo le principali strategie utilizzate in rapporto alle diverse funzioni aziendali, nonché le previsioni relative all'andamento dei vari prodotti-servizi, distinguendo fra quelli in fase di sviluppo, quelli in situazione stazionaria e quelli in regresso.

21.2.1 Strategie di incentivazione rivolte al trade



21.2.2 Previsione di utilizzazione degli strumenti rivolti al trade

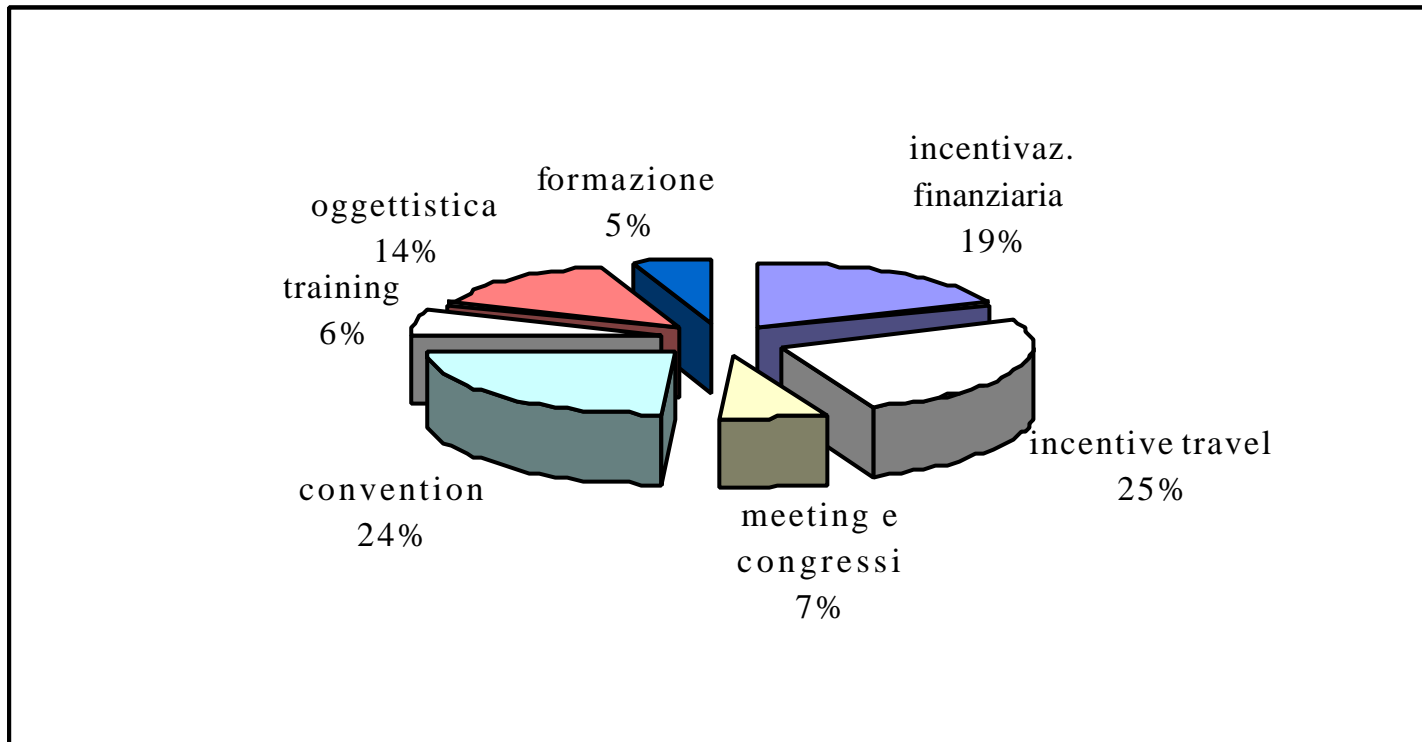


loyalty
merchandising
incentive travel
buoni viaggio
training

sconti
meeting e congressi

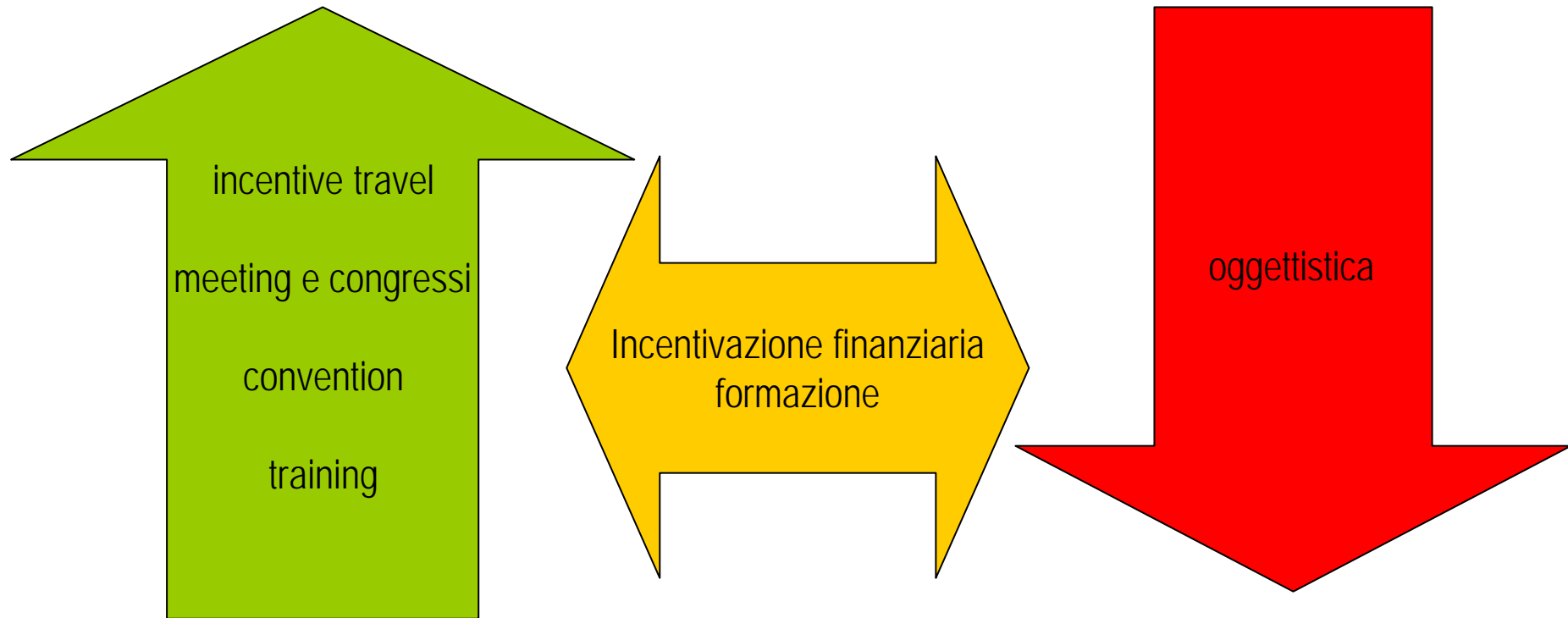
concorsi a premio,
cataloghi premi

21.3.1 Strategie di incentivazione rivolte alla rete di vendita

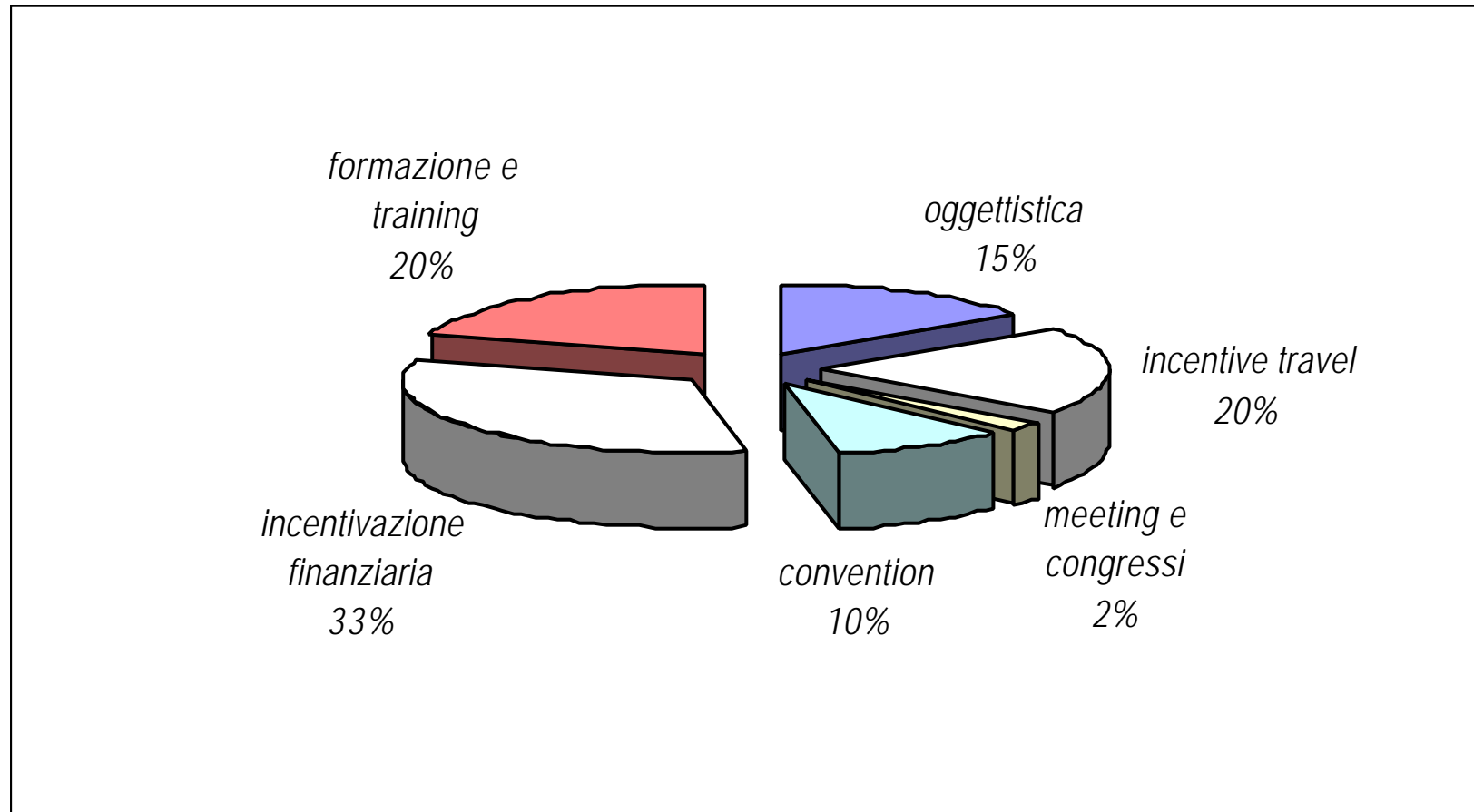


Si è distinto fra training e formazione in quanto il primo è strumento più mirato al prodotto, il secondo alle strategie istituzionali

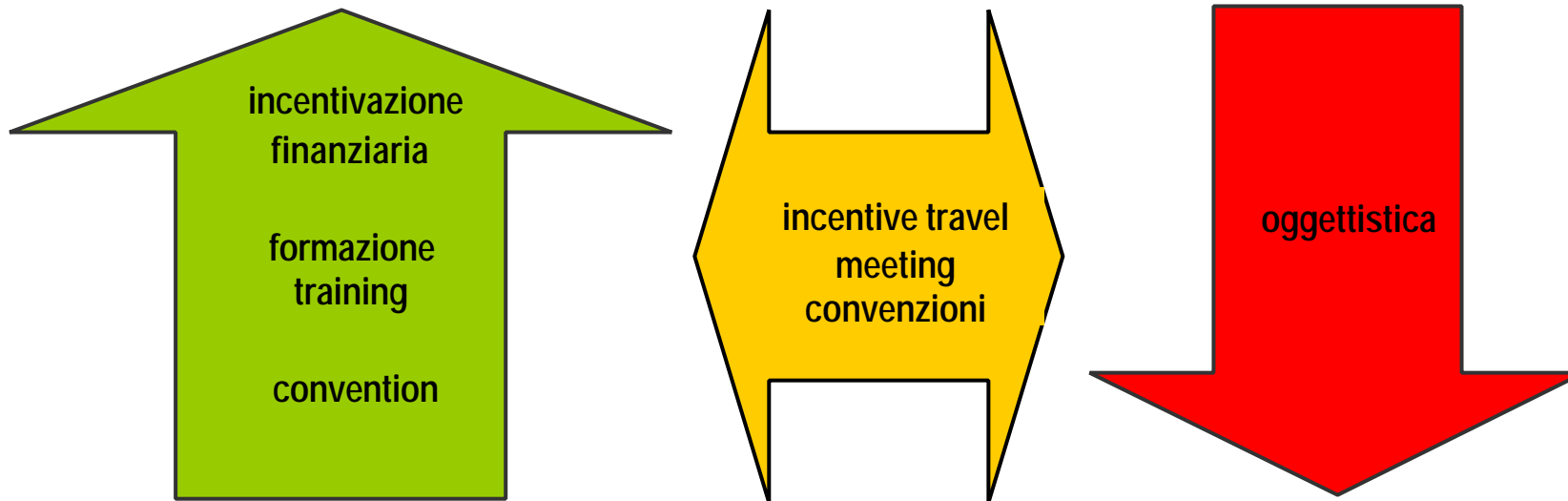
21.3.2 Previsione di utilizzazione degli strumenti di incentivazione rivolti alla rete di vendita



21.4.1 Strategie di incentivazione interne (rivolte al personale)



21.4.2 Previsione di utilizzazione degli strumenti di incentivazione rivolti al personale



22. CASE STUDY: L'INCENTIVE TRAVEL COME STRUMENTO DELLE PROMOTION

22.1 Ruolo e funzioni

Da un punto di vista organizzativo il viaggio incentive si può identificare con la combinazione di diverse attività fra loro integrate o integrabili, tutte di alto livello qualitativo e fortemente personalizzabili.

Si tratta di qualcosa di molto diverso dalla predisposizione di un pacchetto turistico anche se le componenti sono formalmente le stesse, perché occorre realizzare in modo creativo la combinazione delle diverse attività, in modo da soddisfare l'esigenza primaria del committente e da esaltare lo spirito di appartenenza del gruppo di riferimento in forma innovativa, con creatività e secondo condizioni ottimali di qualità. Per questo motivo, ad esempio, durante gli *incentives* si “aprono porte” e si “visitano attrattive” che normalmente non sarebbero aperte al pubblico, oppure si visitano in un modo diverso, con un più facile accesso ed in condizioni di maggior qualità rispetto a quanto normalmente accade.

Spesso l'azienda sente la necessità di dover migliorare lo spirito di gruppo, di lanciare un nuovo prodotto, di rendere attraente una propria innovazione, di rinnovare l'attenzione della rete di vendita su un prodotto maturo, di incrementare le *performances* individuali, ma non ha la consapevolezza della filiera migliore da scegliere per raggiungere il proprio obiettivo. Inoltre le preferenze non sono oggettive ma variano a seconda della realtà territoriale nella quale l'azienda stessa si colloca in rapporto alle aree nelle quali intende diffondere il proprio prodotto; diventa perciò essenziale il riferimento agli stili di vita della popolazione e anche al momento in cui si realizza l'azione incentivante.

L'incentive travel come strumento delle promotion

L'incentive travel è uno strumento delle promotion ad elevata dinamicità allo scopo di:

- *favorire le vendite nell'ambito di azioni di marketing-mix volte a sviluppare la crescita aziendale*
- *motivare il trade, la rete di vendita, il personale e i collaboratori esterni*
- *stimolare lo spirito di collaborazione (team-building)*
- *favorire e sviluppare il senso di appartenenza al gruppo*

Proprio durante le interviste una nota società internazionale ha affermato che l'incentive scelto è diverso, a parità di obiettivi, a seconda del paese di appartenenza dei destinatari. In Italia si è scelto l'incentivazione finanziaria in base al raggiungimento di certi obiettivi, mentre in USA il viaggio premio.

Comunque come tendenza il viaggio incentive sta diventando per molti comparti produttivi parte della stessa strategia aziendale in grado di coinvolgere e caratterizzare vari momenti, quali la formazione, la commercializzazione, la comunicazione d'immagine e altri ancora.

Le ragioni di questa tendenza e della preferenza in atto per i viaggi (forme finanziarie a parte) è da ricondurre al sistema dei bisogni e dei consumi tipico della società post industriale infatti, almeno nei principali paesi industrializzati, il sistema di consumi è sempre più orientato alla vacanza ed il fare viaggi caratterizza sempre lo stile di vita dei vari gruppi, sia dal punto di vista della psicologia sociale sia da quello economico. La preparazione del "viaggio", la fruizione del soggiorno, il ricordo e le discussioni su ciò che si è visto occupano uno spazio sempre maggiore nel vissuto di ogni giorno, come fuga nel sacro (il viaggio) dal profano (la quotidianità); analogamente la quota di reddito destinata ai viaggi e vacanze ed al tempo libero (es. ristorazione) è quella che negli ultimi anni ha subito il maggior incremento. Da tempo si afferma che nelle società avanzate non si lavora per risolvere problemi di sussistenza, ma per soddisfare sempre più i bisogni secondari che lentamente acquistano, nelle scelte di consumo della domanda, la stessa valenza o succedaneità dei bisogni primari. Il turismo, in una realtà economica progredita assume questa nuova connotazione. Più recentemente si è arrivati a dire che nelle economie moderne "si lavora per fare vacanza"; questa affermazione è vera almeno per alcune categorie sociali.

22.2 Obiettivi e motivazioni

Sulla base delle trend è stata elaborata una tabella che esemplifica il rapporto tra obiettivi perseguiti dalle imprese campione a livello di efficacia (come indicazione qualitativa) dei viaggi incentive

Livello di efficacia del viaggio incentive per la domanda

Obiettivi	Livello di efficacia
attivare nuovi segmenti di mercato	media efficacia
motivare personale direttivo	media efficacia
promuovere la marca aziendale	media efficacia
creare lo spirito aziendale	molto efficace
promuovere singoli prodotti	molto efficace
motivare la rete di vendita	molto efficace
premio raggiungimento obiettivi	molto efficace

Le principali motivazioni per le quali si organizza un viaggio incentive possono essere ricondotte ad un principio generale che determina anche una metodologia di lavoro, ed a diverse motivazioni specifiche:

Come metodologia generale il viaggio , rispetto alle altre forme, consente di isolare il momento del divertimento da quello della formazione e della informazione, in modo naturale ma anche con un controllo diretto; inoltre di per se' rappresenta un momento divertente, originale, affidabile e rilassante che favorisce la nascita e la discussione di nuove idee.

Le motivazioni più specifiche possono essere così identificate:

motivare ed “ispirare” il gruppo secondo l’ottica aziendale

favorire l’instaurarsi di una maggior “conoscenza” e di più favorevoli relazioni personali

per creare un team spirit

per convincere altri ad entrare nella organizzazione (ad esempio nel caso di forme di franchising o di contratti di management)

per generare e discutere nuove idee in modo più libero e più distaccato rispetto alla realtà aziendale

per impostare azioni di benchmarking

per attivare e sperimentare panel di lavoro

Si tratta, come appare evidente, di un insieme di motivazioni essenziali per il conseguimento di migliori livelli di efficienza e per lo sviluppo dell’attività interna ed esterna dell’azienda.

Lo schema della pagina seguente mette in evidenza l’ordine preferenziale delle motivazioni che determinano la scelta del viaggio incentive in rapporto ai comparti di attività produttive considerati.

Da un certo punto di vista l’incentive costituisce per l’impresa uno strumento polivalente che può operare all’interno ed all’esterno, che può essere completato ed integrato ad altre forme e che può essere adattato ai vari livelli aziendali. In

Ordine preferenziale delle variabili che determinano la richiesta di incentive travel

COMPARTI	tipologia prodotto e capacità innovazione	coesione del personale	motivazione della rete di vendita	sistema relazioni	immagine istituzionale
chimico-farmaceutico	2	3	1	4	5
automobilistico	1	5	2	3	4
new economy	1	2	4	3	5
servizi bancari-assicurativi	2	5	1	4	3
fashion	2	5	3	4	1
grande distribuzione	5	3	1	4	2

particolare sembra essere molto efficace per la fidelizzazione del trade, la motivazione dei collaboratori, e presso gli opinion leader (dai giornalisti ai politici).

Un noto gruppo, che opera in più comparti, organizza una crociera alla quale partecipano alcuni dei maggiori politici istituzionali di diversi partiti; appare chiara la consapevolezza che la partecipazione ai lavori con la formula della vacanza premio, da un lato determina un favorevole atteggiamento dei decision makers nei confronti del gruppo aziendale, dall'altro rappresenta un aumento di prestigio e di fiducia nei componenti dello staff aziendale, di filiera interna ed esterna, perché costituisce una "misura" indiretta della capacità dell'azienda di fare "lobby" e di essere presente nella società.

22.3 L'evoluzione in atto

Una particolare forma di incentive-premio è quella che organizza viaggi-soggiorno in occasione di particolari eventi di prestigio quali, ad es., la partecipazione come spettatore a campionati mondiali, a corse automobilistiche e ad eventi sportivi di prestigio, sempre però nel rispetto della tipologia di incentivato. Si tratta in questi casi di un viaggio incentive concepito come premio; può essere destinato alle diverse figure che compongono la filiera aziendale e, in particolare, al consumatore finale (che può essere visto come il momento terminale e più importante della filiera stessa).

Dall'analisi effettuata sulle imprese campione sia della domanda sia dell'offerta è stato rilevato che mentre prima le destinazioni più popolari erano i resort di classe internazionale, dove ai clienti bastava prendere il sole o fare una partita a tennis, attualmente i bisogni degli incentivati stanno cambiando a vantaggio di eventi interattivi, attività da costruire insieme, come, ad esempio, i menu salutistici. C'è rispetto al passato uno spostamento verso viaggi con indirizzi diversi. Questo perché

Trend dell'incentive travel

Emerge una tendenza ad abbandonare il concetto di incentive quale viaggio-premio fine a se stesso, ed è in atto una evoluzione verso una commistione degli strumenti che unisce il viaggio alla comunicazione aziendale.

Di conseguenza si ricercano soluzioni creative, innovative e personalizzate in base alle esigenze aziendali. Si rileva un particolare interesse a unire il viaggio con esperienze di team-building o di active training.

Si individua un possibile trend che unisce forme specifiche di turismo a forme innovative di incentivazione

il profilo dei partecipanti è cambiato: l'età media degli incentivati si è abbassata, le loro possibilità economiche sono aumentate ma hanno meno tempo a disposizione, e richiedono programmi culturali, ove per cultura non si intende solamente l'arte ma qualcosa di più complesso che li avvicini allo stile di vita dei locali, in modo da poter provare, o credere di provare, forme di turismo autentico, in senso hessiano. In sintesi vogliono un'esperienza culturale più consapevole e vissuta, per la quale arte, gastronomia, ecologia, storia e folklore si integrano insieme per costruire qualcosa di unico.

L'originalità, intesa come creatività, l'unicità, intesa come proposta non altrimenti vivibile, e l'autenticità (intesa in senso hessiano) nell'organizzazione del viaggio incentive sono i punti di forza da sviluppare.

Tale necessità può realizzarsi determinando nel destinatario, dipendente, di staff e/o comunque della filiera aziendale, una sensazione di status e di prestigio per la propria attività che supera la soddisfazione per un mero premio monetario, poiché coinvolge la sfera emotiva della persona. La vacanza, la compagnia, il sentirsi coccolati e viziati dalla propria azienda aumenta la valenza del premio poiché ha una maggior ricaduta d'immagine tra i colleghi; il partecipare alle riunioni informative o a feste di prestigio, il condividere la vacanza con personaggi di rilievo della società, il conseguire una attività di formazione svolta da persone dal posizionamento elevato nella gerarchia dell'impresa, come anche il raccontare la propria vacanza al ritorno ai propri colleghi, crea una sensazione d'innalzamento del proprio status.

Come risultato dell'indagine effettuata proponiamo in appendice una articolazione aggiornata di un Osservatorio sull'incentive travel, visto come ampliamento dell'indagine effettuata.

22.4 Le fasi dell'implementazione di un "viaggio incentive puro"

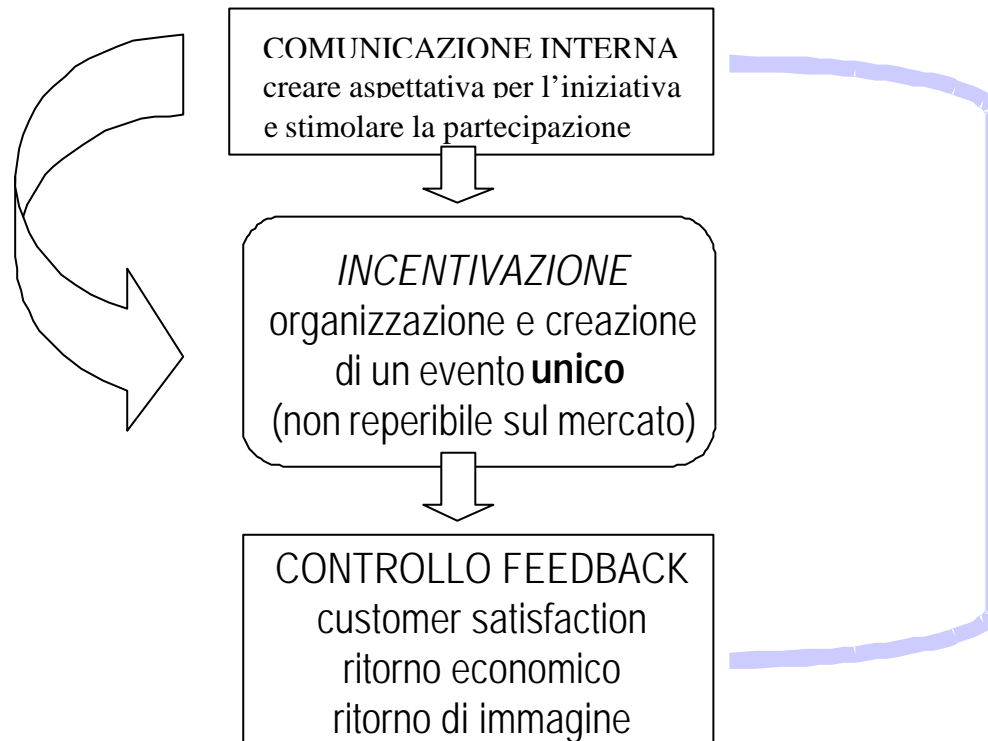
Il viaggio incentive puro è quello che prevede la combinazione efficiente ed innovativa di modi di trasporto e di soggiorno come premio per il raggiungimento di certi obiettivi, senza una associazione immediata ad attività di training e di immagine. Anche in questo caso, ed a maggior ragione, l'incentivazione deve essere progettata come una strategia di marketing e, più ingenerale, di comunicazione aziendale, proprio perché è dalla valutazione di questa esperienza che in modo immediato si traggono giudizi sulla capacità della impresa di "saper premiare" i propri collaboratori.

Perché ciò avvenga l'organizzazione del viaggio deve essere pensata, studiata, ideata e comunicata, sia che si tratti di **marketing interno**, che di **distribution network satisfaction** (soddisfazione della rete di vendita), oppure di **trade satisfaction**.

Tale strumento straordinario può far emergere la cultura manageriale delle imprese e crearla a sua volta tramite l'interazione dei partecipanti, tramite le esperienze vissute che vengono successivamente riportate nell'azienda e trasferite agli altri, attivando circoli virtuosi di soddisfazione, di gratificazione e di autorealizzazione che si riflettono direttamente nella produttività del singolo come anche nell'ambiente di lavoro.

Fondamentale nell'incentive è creare *aspettativa* per un'iniziativa, enfatizzare, a livello d'impresa, il prestigio del premio tramite semplici accorgimenti quali ad esempio la consegna del premio fatta da un esponente del gruppo dirigenziale durante la cena di gala. Stimolare lo spirito di gruppo e di appartenenza durante l'evento e successivamente dar risalto ai ricordi, mediante strumenti quali la videocassetta, l'album delle foto, i gadget, organizzare qualche cena dopo il ritorno a casa, o il ricreare il team del viaggio sul lavoro.

Fasi d'implementazione di un incentive travel



L'iniziativa può essere trasformata in una tradizione, in un evento periodico molto sentito a livello di aspettativa e di partecipazione, dove più che alla ricorrenza in sé, occorre puntare sulla curiosità e valorizzare l'originalità del premio, originalità che spesso è percepita dal lato dell'offerente-organizzatore, ma non sempre nel modo dovuto dal destinatario.

Il viaggio deve inoltre essere un'esperienza assolutamente positiva, deve contenere qualcosa che i potenziali partecipanti sognano, qualcosa che non è accessibile ai turisti normali.

In tal caso il ritorno d'immagine che si riflette contemporaneamente verso il cliente e verso l'organizzatore è immediato.

Per altre tipologie di incentive, come ad esempio meeting di formazione o aggiornamento, il feedback è assai meno immediato e può essere riscontrabile nel futuro lavoro dei collaboratori, poiché gli strumenti utilizzati apportano l'apprendimento di automatismi e di nuovi sistemi produttivi con conseguente miglioramento della produttività interna.

Relativamente al committente il feedback può essere rilevato tramite il questionario che, se strutturato strategicamente, può ricoprire un duplice ruolo: strumento di accertamento della customer satisfaction e di rilevamento dei nuovi bisogni e tendenze della domanda. Per questa ipotesi si suggerisce di usare forme di analisi del tipo *mystery satisfaction* e/o *intervista/non intervista*.

Anche le aziende committenti hanno espresso l'esigenza di introdurre nuovi criteri di rilevamento, che oltre a verificare l'efficacia delle azioni svolte, estendano il monitoraggio ai bisogni emergenti.

Per la "domanda azienda" le particolarità più apprezzate dal consumatore finale di viaggi incentive sono nell'ordine: la presenza di personalità di rilievo, la particolarità ed originalità del luogo unita alla possibilità di fruizione dei prodotti tipici locali (dall'enogastronomia al merchandising), la partecipazione attiva e il coinvolgimento in attività organizzate per animare il viaggio, la possibilità di effettuare shopping in modo autentico o creduto tale (per es. presso punti vendita non turistici), il trovare in camera oggetti che sottolineano l'accoglienza, l'organizzazione di serate a tema.

22.5 Le destinazioni più richieste

Per quanto riguarda le destinazioni più scelte occorre distinguere fra i diversi livelli di costo [alto (superiore ai 1.500 Euro a persona), medio (fra 800 e 1.500 Euro) e basso] e ricordare che esiste un legame diretto fra numerosità del gruppo e necessità di contenere i costi.

La destinazione più frequente per i viaggi di basso costo sono risultate essere la Spagna, seguita da Tunisia, Marocco ed Egitto e dai paesi centroeuropei ed ex Unione sovietica. Fra quelle di medio costo prevalgono Francia, Gran Bretagna, Paesi Scandinavi; fra le destinazioni di alto costo i viaggi a lungo raggio in particolare in USA, Canada, Brasile e le crociere.

Da notare anche che risultano particolarmente apprezzati i viaggi-soggiorno originali in Italia, in particolare quelli presso alcune dimore storiche ed in un ambiente naturale ben conservato. Presso le stesse strutture di qualità od in altre vicine (rocche storiche, conventi...) si organizzano i momenti conviviali professionali e quelli ludici tenendo gli uni separati dagli altri.

Destinazioni privilegiate nel I° semestre 2001

Breve raggio

- località italiane
- capitali europee
- Egitto e Mar Rosso
- Medio Oriente

Lungo raggio

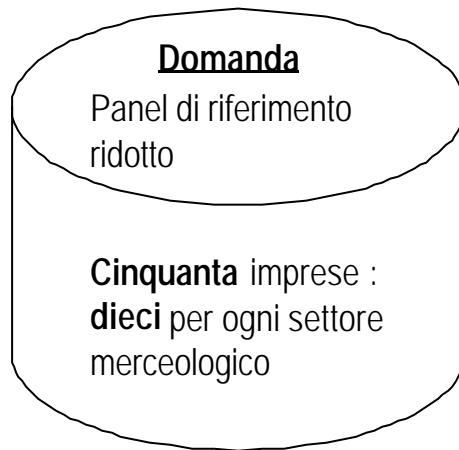
- Caraibi
- Maldive
- Brasile
- USA
- Africa

22.6 Cosa cambia dopo l'11 settembre 2001

Se prima dell'11 settembre 2001 il trend del incentive travel poteva considerarsi globalmente positivo conquistando un buon 20% dello share di mercato del sistema promotion oggi e nel breve periodo la tendenza potrebbe essere al ribasso, considerate le implicazioni emotive insite nella fruizione del prodotto viaggio. Nel caso specifico non fa gioco neppure l'appetibilità di una destinazione rispetto all'altra o la particolare tipologia di utenza, insensibile all'aspetto sicurezza. Anzi, in particolare per il committente, la sicurezza è una componente rilevante da cui non si può prescindere. Inoltre bisogna considerare che l'incentive travel è una realtà strettamente radicata alle strategie produttive e promozionali delle aziende e indirettamente collegabile al bisogno turistico puro. In modo immediato si è pensato che uno scenario di guerra potesse innescare cambiamenti di rotta di interi comparti aziendali, ridimensionandone l'attività produttiva. Ad una valutazione più meditata più che al fattore guerra il sistema delle promotion, ed in particolare quello del viaggio incentive, dipende dalle conseguenze che il conflitto ha innescato sul sistema economico globale.

In un primo momento le aziende intervistate hanno confermato, salvo casi particolari, una riduzione considerevole compresa fra il 30 ed il 40% della loro attività; in mancanza di orientamenti sull'evoluzione del conflitto è stata impostata una strategia di attesa mirata alla flessibilità del mix promozionale. Successivamente la situazione è tornata ad essere più favorevole e si è determinato un riorientamento di alcune destinazioni (meno USA ed America del Nord, più Brasile, Caraibi e altri paesi del Sud America) a parziale vantaggio di tutte le altre destinazioni tipiche. Il primo passo è stato quello di identificare le azioni e le destinazioni più sicure la cui esigenza è in ogni caso richiesta. Da notare che comunque una maggior sicurezza garantisce risultati in maniera indipendente dallo sviluppo futuro della crisi internazionale.

Cosa cambia dopo l'11 settembre 2001



Si è verificata una situazione di stallo rispetto alle nuove politiche promozionali; la situazione è ritenuta ad alto grado di flessibilità, e quindi anche le strategie; due sono i motivi principali:

- Incertezza sulla durata della crisi internazionale e sulla localizzazione delle operazioni belliche
- mancanza di dati certi sul livello generale dei consumi

In linea generale in mancanza di riferimenti sicuri il solo 10% degli intervistati ha previsto un minor ricorso all'incentive travel come strumento di promozione.

Nonostante tutto è presente una certa fiducia.

Rebus sic stantibus l'incertezza sta lasciando spazio ad una maggior *fiducia*: si prevede una lenta ripresa fin dai primi mesi del 2002, più significativa nel secondo semestre

La situazione attuale, tuttavia, è ancora di assoluta instabilità con decisioni prese all'ultimo momento, con una situazione praticamente ferma per i paesi dell'area mediorientale e con un maggior attenzione per l'Italia e l'Europa.

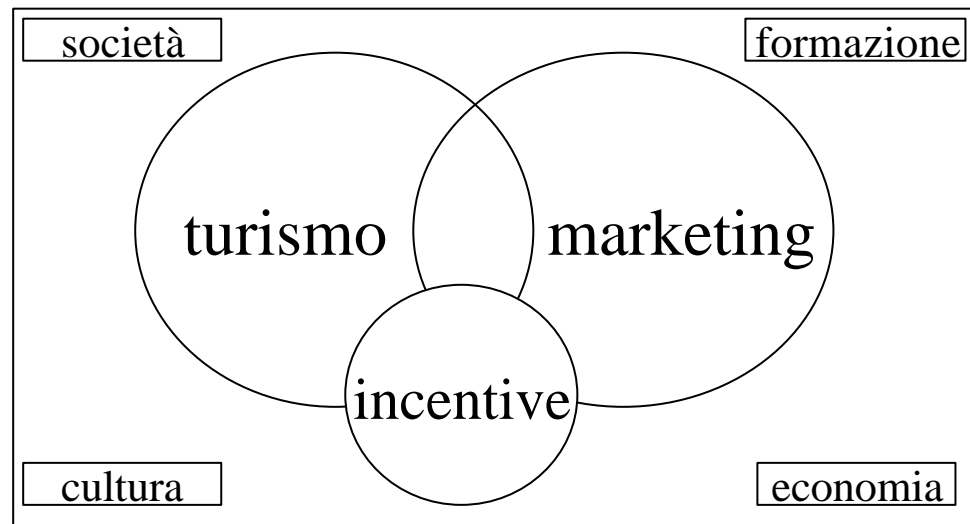
Si rileva anche che in modo immediato la crisi ha inciso più sulla effettuazione di iniziative di promotion nei confronti dei collaboratori esterni ed interni (che risultavano, prima dell'11 settembre, al centro dell'attività incentivante delle aziende) che sul trade ed il consumatore finale.

22. ALCUNE CONSIDERAZIONI

L'indagine, da un lato mette in evidenza il ruolo che il comparto dell'incentive ha nel contesto del turismo, dall'altro il suo posizionamento nel sistema della comunicazione e delle promotion.

Il primo dato che emerge è la rilevanza economica di un comparto che si colloca a metà strada fra i settori del turismo e quello della promozione e del marketing, essendo comunque collegato anche ad altre attività come ad es. quelle della cultura e della ricerca scientifica, tanto da essere definito come *un sistema integrato di attività con alta specializzazione creativa e motivazionale per la promozione della filosofia aziendale.*

INCENTIVE, TURISMO E MARKETING: LE INTERCONNESSIONI



Il comparto dell'incentive, nella sua concezione allargata, determina un apporto diretto pari a 4,5 ML di Euro, che corrisponde a circa il 5,5% del totale dell'apporto economico del turismo (internazionale ed interno), pur non facendo parte esclusivamente di tale comparto. Si tratta di una percentuale che è nettamente superiore a quella del comparto termale ed a quella dell'agriturismo, ma che non è omogenea in quanto comprende voci che riguardano il turismo e voci che riguardano l'attività di marketing. In altre parole il dato di raffronto è solo indicativo perché non si può affermare che l'attività di *incentive* sia tutta inclusa in quella turistica, ma solo che una parte sia turismo e l'altra sia marketing e che le due parti siano difficilmente scomponibili.

Si tratta inoltre di un comparto per il quale la rilevanza della qualità è ancor più significativa dell'aspetto dimensionale, in quanto si determinano caratteristiche di esclusività del servizio e controlli incrociati dell'efficacia delle azioni proposte.

La forte connessione qualità e le caratteristiche di creatività e di specializzazione delle *incentive house* sono indirettamente testimoniate dall'alto grado di fedeltà che si instaura fra l'impresa che richiede l'incentive e quella che lo offre.

Appare evidente che a fronte delle diverse *offerte di incentive* presenti sul mercato, riconducibili alle agenzie di promotion, *incentive house*, *incentive travel* e T.O. e AdV, e di fronte ai vari prodotti possibili, dal *global event* alle *loyalty* ed al *training*, il viaggio si pone come momento qualificante, ad un tempo in parte concorrenziale ed in parte complementare. Di fatto l'*incentive travel* è momento orizzontale e strumento fondamentale per tutti i comparti ed assume perciò un valore strategico.

In questo contesto dinamico, tuttavia, la forza del viaggio *incentive* tradizionalmente si esplica maggiormente con riferimento ad alcuni comparti ai quali è associato da tempo, quali i convegni scientifici, in particolare medico farmaceutici, e con riferimento ad alcune funzioni aziendali quali le forze di vendita delle varie aziende: la "formula" si sta estendendo anche ad altri comparti, spesso associata all'evento ed alle convention. In particolare una delle novità degli ultimi anni è che stanno

aumentando in modo generalizzato quelli che potrebbero essere definiti i *seminari-incentive* rivolti alla dirigenza della varie aziende ed a figure di staff.

Il comparto è in piena evoluzione ma continua a “tirare” sia sul piano del mercato potenziale di prodotto (ricerca di nuovi clienti) sia sul mercato potenziale di cliente (adozione del viaggio incentive da parte di clienti che utilizzavano altri strumenti di promozione); per questo motivo le agenzie di viaggio ed i T.O. tendono ad entrarvi determinando una nuova concorrenza giocata sia sul ruolo dei prezzi sia su quello della qualità e della completezza del servizio offerto.

Ovviamente non si possono porre limiti all’entrata, anche perché un grande T.O. può essere capace di autorganizzarsi secondo principi di qualità.

E’ proprio sul punto della qualità che le incentive house si debbono differenziare, senza troppo pensare a regole formali che non possono esistere e che comunque il mercato stesso modifica di continuo.

Dall’analisi effettuata appare che per le incentive travel ed i T.O. il viaggi-soggiorno rappresenta il “*core*” business, mentre per la domanda⁴ e per le agenzie di promotion e le incentive house costituisce uno dei modi nei quali si può estrinsecare l’attività di promozione interna ed esterna

Il viaggio incentive presenta una propria autonoma valenza, nel caso dell’incentive puro, ma sempre più spesso, come si è detto, è associato ed integrato alle altre forme di promozione come momento qualificante o associato al business travel.

Molte aziende committenti infatti non hanno ancora ben chiare le potenzialità di questo strumento; prevale l’aspetto della organizzazione di un viaggio di gruppo aziendale o di un soggiorno per la partecipazione ad un evento o congresso, di fatto si

colgono solo le opportunità più semplici ed evidenti, non vedendo il momento come strategia comunicazionale decisiva, da connettere alle perseguimento del complesso delle finalità propriamente aziendali.

Le aziende di dimensioni maggiori e di rilevanza internazionale, riconoscono le finalità d'immagine aziendale e di marketing (in particolare di quello interno) dell'incentive, e sempre più destinano risorse umane interne alla gestione di tali eventi, intrattenendo contatti diretti e continuati con le imprese specializzate del settore. In questo caso si registra una diminuzione della sensibilità della domanda al prezzo, che si sposta sul rapporto qualitativo del prodotto offerto; per questo motivo la proposta deve essere innanzitutto originale in modo da garantire un'esperienza unica e indimenticabile; d'altronde è l'immagine e la produttività stessa dell'azienda che ne devono trarre vantaggio ed il pagamento di un pezzo più elevato garantisce, proprio in termini di rapporto con la qualità, il perseguimento di risultati migliori.

La domanda esige, inoltre, una forte personalizzazione del prodotto, realizzato in funzione della specifica tipologia di settore, sulle caratteristiche degli "incentivati" e in base agli obiettivi che l'azienda si prefigge di raggiungere.

Sarebbe fondamentale per lo sviluppo del settore diffondere la cultura del viaggio incentive come strumento di marketing interno anche per le piccole e medie aziende. Inoltre le imprese incentive non dovrebbero limitarsi alla sola offerta del prodotto, ma collaborare alla gestione della comunicazione interna dell'azienda-cliente verso i potenziali utenti.

In tal senso riappare fondamentale la "costruzione", come nuova figura professionale che può essere esterna o interna alle aziende (sia della domanda che, anche, dell'offerta): quella dello *incentive consultant*.

Anche sul piano dell'offerta sono possibili innovazioni in grado di allargare le possibilità sia nei confronti del potenziale di prodotto sia del potenziale di cliente, partendo dal presupposto che Internet e la Telematica sono strumenti tecnologici necessari ma non sufficienti per “reggere” il mercato: in un certo senso rappresentano solo le condizioni minime per poter essere presenti.

Le innovazioni da introdurre stanno:

- nei modi di individuare e di contattare la clientela potenziale;
- nel proporre strategie di incentive in comparti che al momento sono poco orientati in tal senso, come ad esempio tutto il sistema delle municipalizzate e quello delle società senza scopi di lucro;
- nel proporre strategie incentive agli enti pubblici, in un momento particolarmente favorevole come quello attuale, caratterizzato da diversi enti locali che tentano di applicare strategie di marketing territoriale;
- nel predisporre prodotti innovativi;
- nel caratterizzare in senso innovativo quelli già esistenti.

Valga in proposito un esempio con riferimento all'ultimo punto relativo alla organizzazione di convention nelle città termali. Fino ad oggi tali località sono state recepite esclusivamente per la loro disponibilità di offerta ricettiva e di centri congressi di qualità a prezzi molto competitivi (fra il 50% ed il 60% rispetto a quelli di una grande città d'arte), ignorando il fatto che dette località vi sono le terme e vi è la possibilità di effettuare cure. Il passaggio in atto da una concezione termale di tipo sanitario ad una più improntata al benessere come proposta olistica di salute, può favorire l'integrazione con l'attività di incentive,

caratterizzando e qualificando il soggiorno anche come una possibilità per la promozione della propria salute e per proporre forme di relax particolarmente gradite ai manager.

Un ulteriore aspetto innovativo potrebbe venire dall'esperienza di alcune incentive house che hanno creato, con il supporto di internet, un nuovo strumento per le imprese che vogliono fare incentive e promozione *one to one* (tra società e partecipante all'iniziativa). Il funzionamento è semplice la società acquisisce una home page in cui inserire tutto ciò che è comunicazione interna, in particolar modo ciò che attiene a concorsi e gare di produttività, comprensivi del regolamenti di partecipazione. Gli interessati, a questo punto, si potranno iscrivere e impegnarsi nel raggiungimento degli obiettivi previsti dalla gara. L'accesso alla homepage da parte degli utenti interni all'azienda, avviene tramite password che registra la visione degli annunci e l'effettiva apertura del messaggio, ciò permette di controllare l'effettiva presa visione dell'iniziativa.

In questo caso è lo stesso computer che potrebbe apparire qualcosa di molto simile all'incentive consultant, ma si tratta, comunque, solo di una nuova tecnologia che non altera la sostanza dei problemi prima visti e, anzi, ribadisce la necessità di proporsi, di fronte ad un metodo che formalmente è omogeneo, in modo innovativo e creativo, contrapponendo l'immaterialità della proposta alla materialità dello strumento ed esaltando, in tal senso, il ruolo della componente umana.

Rispetto alle domande che erano state poste all'inizio, ed alle quali l'Osservatorio doveva rispondere, si può rilevare che nel sistema delle promotion, quando è presente, l'attività di incentive gioca un ruolo strategico perché rappresenta un momento fondamentale del marketing mix e con i suoi effetti caratterizza tutta l'organizzazione produttiva tanto da identificarsi, in senso lato, con la filosofia aziendale; dalla rete di vendita al personale interno e dalla immagine aziendale alla attivazione di nuovi segmenti di mercato.

Una prova di quanto detto è data dal fatto che la promozione di nuovi prodotti e la attivazione di nuovi segmenti di mercato sono spesso motivazioni subordinate rispetto alla motivazione della rete di vendita e del personale interno, allo sviluppo di uno spirito di gruppo ed alla promozione dell'immagine e del marchio aziendale.

Dalle considerazioni svolte emerge che non sempre tuttavia si ha consapevolezza delle potenzialità del comparto e del fatto che rappresenta una proposta di tipo "globale" che coinvolge tutta la struttura organizzativa del gruppo. Inoltre molte imprese non hanno consapevolezza del ruolo teorico dell'incentive, anche se organizzano autonomamente convegni e manifestazioni che ne sono uno strumento tipico.

Questa situazione si verifica anche perché non è stata teorizzata nel modo dovuto la figura dell'*incentive consultant*, per cui le attività dell'incentive si percepiscono più nella loro singola individualità che come proposta e strategia d'insieme.

Per questi motivi la differenza fra mercato potenziale e mercato reale dell'*incentive* è molto elevata e se, al momento, può rappresentare un dato di fatto negativo, come prospettiva lascia intuire la possibilità di un ampio sviluppo.

Rispetto alle tendenze in atto (cfr. parag. 19) si può rilevare che in linea generale le forme di incentivazione sono molteplici e spesso si combinano fra loro dando luogo ad una pluralità di ipotesi la cui diversificazione è collegata agli obiettivi aziendali e alla tipologia di incentivato.

Presenta un ruolo rilevante, fondato su una lunga tradizione ed immediatamente percepibile l'incentivazione finanziaria, mentre gli incentive travel sono tradizionalmente diretti alle reti di vendita ma al momento costituiscono lo strumento in

maggior sviluppo e si estendono anche ad altri comparti (es. personale interno) perché favoriscono lo sviluppo di attività di team.

Una forma che si sta imponendo, spesso associata o sotto forma di sponsorizzazione, è quella del global event, in grado di richiamare l'attenzione di un largo pubblico e particolarmente adatto per operazioni istituzionali di immagine o per il lancio di prodotti.

In tale contesto, tuttavia, la linea di fondo che caratterizza l'evoluzione in atto è il carattere congiunto dell'offerta ed il rapporto di integrazione e di complementarità che si determina fra gli strumenti proposti, proprio perché l'incentive è un sistema ed una filosofia organizzativa.

Come osservazione finale, infine, è da ricordare che l'attività incentive risente molto delle misure di carattere fiscale, a seconda che queste consentano o meno la possibilità di detrazione delle relative spese alle aziende, ed anche a seconda delle modalità secondo le quali le detrazioni possono essere effettuate.

Come è noto la legge finanziaria 499 del 1997 provocò alcuni cambiamenti relativi agli aspetti fiscali con l'abolizione della richiesta di autorizzazione per l'incentive e la sua sostituzione con una comunicazione al Ministero delle attività produttive (allora Ministero dell'industria).

Per tutte le tipologie di manifestazioni l'IVA è indetraibile sull'acquisto di servizi imponibili ai fini dell'imposta. Per l'incentive la ritenuta Irpef è del 25% sul valore comprensivo di IVA, a titolo di imposta, con facoltà di rivalsa, escluse le operazioni rivolte ai lavoratori dipendenti, agenti e lavoratori autonomi per i quali si applicano norme specifiche. L'azienda assume il ruolo di sostituto d'imposta anche nelle operazioni al trade e incentive rivolte a categorie che percepiscono premi o regali.

In proposito è da ricordare che al momento è in itinere una nuova normativa di revisione della disciplina dei concorsi che dovrebbe allargare la categoria dei destinatari allargandola anche ai dipendenti.

Mentre fino ad oggi offrire un viaggio ai propri dipendenti è considerata una operazione di rappresentanza (che come tale mira a dare un'immagine positiva dell'impresa), in futuro potrebbe essere considerata come una operazione a premio, nel caso del cliente per premiarlo per il consumo di un prodotto; nel caso del dipendente per gratificarlo per il raggiungimento di certi obiettivi aziendali). Il dpr 430/2001 del 26 ottobre 2001 (G.U. del 13 dicembre 2001 n. 289), che dovrebbe entrare in vigore il primo aprile 2002, ha per oggetto la revisione della disciplina dei concorsi e delle operazioni a premio. Di fatto modifica il trattamento degli incentivi (in forma di beni, ovvero come sempre più spesso avviene, di un viaggio di qualche giorno) alle vendite predisposti, a favore dei clienti e dei rivenditori, dalle imprese. Attualmente le relative spese non sono considerate di fra gli oneri di promozione connessi alla vendita, e come tali completamente deducibili, ma come spese vere e proprie spese di rappresentanza. Come tali sono sottoposte ad un regime di deducibilità dei costi pari ad $1/3$ per quote costanti in cinque esercizi amministrativi (a partire da quello nel quale sono state sostenute); di fatto, inoltre, i beni ed i relativi servizi sono soggetti alla non detraibilità dell'IVA.

La nuova normativa, come la precedente, definisce i le operazioni a premio come quelle per le quali si riconoscono premi diversi dal prodotto commercializzato a tutti coloro che acquistano o vendono un dato volume economico di prodotti e servizi. La novità sta nel fatto che fra i destinatari sono compresi, oltre i consumatori finali, anche i rivenditori, gli intermediari, i concessionari e gli stessi dipendenti aziendali.

Se tale interpretazione sarà confermata, sarà possibile dedurre l'intero costo dell'incentive premio per l'impresa in qualsiasi esercizio sia sostenuto, mentre l'Iva continuerà ad essere non sarà detraibile (oppure dovrà essere versata una imposta

sostitutiva del 20% nel caso di operazioni esenti Iva) e, inoltre, sarà effettuata una ritenuta a titolo di imposta pari al 25% del valore del premio assegnato.

La realizzazione di questa ipotesi prevede inoltre altre misure che ne limitano l'applicazione in quanto l'impresa che eroga premi deve prestare una cauzione a favore del Ministero delle Attività produttive pari al 20% del valore complessivo dei premi e la redazione di un regolamento autocertificato.

Come valutazione critica si può rilevare che l'applicazione di questa normativa sarà resa molto difficile dal fatto che non sempre si può facilmente distinguere fra operazioni e premio, operazioni che rientrano nella concezione di rappresentanza e, anche, quelle che rientrano nel concetto di formazione aziendale. Ad esempio una crociera concessa ai migliori rivenditori, insieme ai quali si studiano in modo intensivo strategie di marketing e di commercializzazione per attivare nuovi circoli di qualità è, aziendalisticamente ed al di là delle convenienze fiscali, allo stesso tempo un premio, una rappresentanza ed un corso di formazione.

Peraltro la strategia di proporre certe attività come corsi di formazione può essere applicata in diversi casi.

APPENDICE: QUESTIONARIO PER LE AZIENDE

OSSERVATORIO SUL SISTEMA DELLE "PROMOTIONS"

(Intervista alle aziende)

1 - PER QUALI OBIETTIVI LA SOCIETA' RITIENE OPPORTUNO L'UTILIZZO DELLE PROMOTIONS?

(numerazione in ordine decrescente secondo importanza)

<i>Per promuovere i singoli prodotti</i>	
<i>Per promuovere l'immagine ed il marchio aziendale</i>	
<i>Per presentare nuovi prodotti</i>	
<i>Per "attaccare" segmenti di mercato</i>	
<i>Per creare uno spirito di gruppo aziendale</i>	
<i>Per motivare il personale direttivo</i>	
<i>Per motivare il personale commerciale</i>	
<i>Altro.....</i>	
<i>.....</i>	

2 – A QUALI SOGGETTI VIENE AFFIDATA L'ATTUAZIONE DEL SISTEMA PROMOZIONALE AZIENDALE...

ESTERNO...(specificare la struttura di competenza)

<i>? società di comunicazione e marketing</i>	
<i>? con società specializzata (incentive house, congress organizer)</i>	
<i>? con agenzia di viaggi o tour operator</i>	
<i>?altro.....</i>	
<i>.....</i>	

INTERNO...(Specificare la struttura di competenza)

<i>? ufficio marketing interno</i>	
<i>? ufficio acquisti interno</i>	
<i>? ufficio del personale</i>	
<i>?altro.....</i>	
<i>.....</i>	

3 - COME SI ARTICOLA LA PROMOZIONE VERSO IL TRADE?

(Se possibile quantificare il peso relativo delle varie attività in %)

	PESO %	PREVISIONI		
		Ŷ	Û	ß
? <i>incentive travel</i>				
? <i>offerte speciali</i>				
? <i>sconti o incentivi finanziari</i>				
? <i>oggettistica</i>				
? <i>concorsi a premi</i>				
? <i>catalogo premi</i>				
? <i>altro.....</i>				

4 – QUAL E' LA PERCENTUALE DI FATTURATO CHE L'IMPRESA INVESTE NELLA PROMOZIONE VERSO IL TRADE ?
.....%

5 – COME STIMATE IL FEED-BACK DELL'ATTIVITA' DI PROMOZIONE ESTERNA?

	OTTIM O	BUONO	SUFF.	SCARSO
? <i>incentive travel</i>				.
? <i>offerte speciali</i>				
? <i>sconti o incentivi finanziari</i>				
? <i>oggettistica</i>				
? <i>concorsi a premi</i>				
? <i>catalogo premi</i>				
? <i>altro.....</i>				

6 – QUALI SONO LE PREVISIONI D'INVESTIMENTO SULLE PROMOZIONI VERSO IL TRADE?

Ŷ	Û	ß
---	---	---

7 – QUALI ATTIVITA' DI PROMOZIONE VENGONO EFFETTUATE NEI CONFORNTI DELLA RETE DI VENDITA?

	%	PREVISIONI		
		Ŷ	Û	ß
? meeting e congressi				
? formazione				
? incentivazione finanziaria				
? oggettistica				
? incentive travel				
? convention aziendali				
? altro.....				
....				

8 – QUAL E' LA PERCENTUALE DI FATTURATO CHE L'IMPRESA INVESTE NELLA PROMOZIONE VERSO LA RETE DI VENDITA?
.....%

9 – COME STIMATE IL FEED-BACK DELL'ATTIVITA' DI PROMOZIONE VERSO LA RETE DI VENDITA?

	OTTIM O	BUONO	SUFF.	SCARS O
? meeting e congressi				
? formazione				
? incentivazione finanziaria				
? oggettistica				
? incentive travel				
? convention aziendali				
? altro.....				

10 – QUALI SONO LE PREVISIONI D'INVESTIMENTO SULLE PROMOZIONI ESTERNE VERSO LA RETE DI VENDITA?

Ŷ	Û	ß

11 - COME ARTICOLATE LA PROMOZIONE INTERNA?

(Se possibile quantificare il peso relativo delle varie attività in %)

	PESO %	PREVISIONI		
		Ŷ	Û	ß
? meeting e congressi				
? formazione				
? Incentivazione finanziaria				
? oggettistica				
? incentive travel				
? convetion aziendali				
? altro.....				

12 – QUAL E' LA PERCENTUALE DI FATTURATO CHE L'IMPRESA INVESTE NELLA PROMOZIONE INTERNA?

.....%

13 – COME STIMATE IL FEED-BACK DELL'ATTIVITA' DI PROMOZIONE INTERNA?

	OTTIM O	BUONO	SUFF.	SCARS O
? meeting e congressi				
? formazione				
? Incentivazione finanziaria				
? oggettistica				
? incentive travel				
? convetion aziendali				
? altro.....				

14 – QUALI SONO LE PREVISIONI D'INVESTIMENTO SULLE PROMOZIONI INTERNA?

Ŷ	Û	ß
---	---	---

SOCIETA'

SETTORE DI APPARTENENZA.....

NOME INTERVISTATO.....QUALIFICA

HOLDING DI APPARTENENZA.....

FATTURATO.....