



Incentivare

COVER

RIBALTA

HOUSE

COVER

DESTIN

NEW

## VIAGGI INCENTIVE TUTTI UGUALI: L'ORIGINALITÀ DOV'È?

Sempre le solite mete, simili – troppo simili – a quelle proposte dalle agenzie di viaggio.

Ma i viaggi incentive non dovrebbero essere l'antitesi della banalità e del "già visto"?

Forse è pigrizia da parte dell'incentive house, forse è scarsa cultura del cliente, forse entrambe le cose; fatto sta che per tornare a stupire, bisogna procedere in senso inverso alla corrente

# Contro corrente



DI TERESA CHIDO

**S**ul significato più profondo del viaggiare quante parole sono state spese, quante metafore sono state scritte, quante fini similitudini sono state coniate, e tutto per trovare un senso comune che potesse racchiuderne un profilo, che pure scivola in mille rivoli, cangia in mille sfaccettature e sembra non lasciarsi mai afferrare. Quanti modi diversi ci sono di viaggiare e quanti se ne potrebbero elencare senza correre il rischio di ripetersi. Si viaggia per spirito d'avventura, per conoscere altri popoli, per capire il mondo.

Si viaggia per cercare un ultimo piacere e non soccombere alla noia, per essere stati i primi o per dire io c'ero. Tanti sono i significati concreti e simbolici legati al tema del viaggio. Il mito di Ulisse per esempio da sempre ricorre nell'immaginario collettivo. Il viaggio di Ulisse è un viaggio di ritorno dalla guerra alla sua nativa Itaca, la patria abbandonata e ritrovata insieme alla moglie Penelope e al figlio Telemaco.

Quindi il viaggio può essere considerato inizialmente nella sua circolarità: partenza, percorso, arrivo e recupero, dove emerge soprattutto la finalità ultima della meta, del raggiungimento di uno scopo: la ricongiunzione, la riconquista definitiva della stabilità attorno ai valori originari. Ma immediatamente, rileggendo attentamente la vicenda di Ulisse, si nota che il viaggio non può consistere solo nell'approdo al porto finale, ma piuttosto nel superamento di mille pericoli, ostacoli, prove e nella verifica di mille esperienze.

Il viaggio diventa prova di conoscenza, nel senso più ampio del termine.

Esso è lo stimolo naturale alla ricerca del nuovo, l'istintiva attrazione-repulsione per ciò che ci è estraneo, la misura della distanza che ci separa dalle realtà sconosciute, la sfida al confronto, l'abilità di relazionarsi con il diverso da noi, la capacità di adattamento a situazioni imprevedibili.

### Dinamiche leggendarie e leggendarie dinamiche

Abbiamo parlato di un mito antico che presenta però meccaniche molto moderne. Magari riscontrabili anche in contesti dei giorni nostri. Prendiamo allora in prestito il mito di Ulisse e proviamo quindi a traslare questa analisi sul significato del viaggio in un ambito attuale, andando a parlare con i progettisti delle incentive house, esperti nel definire lo stato dell'arte di una tipologia di viaggio speciale: il viaggio incentive.

*Il mondo offre infinite possibilità in fatto di destinazioni originali e poco note; però, ci si butta spesso su mete già testate e, quindi, di sicuro effetto. Ma la paura del nuovo non ha nulla a che fare con l'incentivazione*



Quest'ultimo unisce ai significati romantici e quasi innati di cui sopra abbiamo parlato ai contenuti opportunistici aziendali di premiazione e gratificazione. La capacità di evocare immagini, suscitare emozioni e smuovere sensazioni nella prospettiva di una partenza dovrebbero rimanere delle valide prerogative base nonché costituire una conditio sine qua non per confezionare un valido prodotto, originale e memorabile, condizione imprescindibile per tutti gli operatori del settore.

Ce lo conferma **Rodolfo Musco**, CMM, CMP, presidente dell'agenzia *Motivation & Events*. «Il viaggio incentive deve suscitare emozioni,



**Rodolfo Musco** di *Motivation & Events*

e la novità è un forte appeal. Oggigiorno, con i viaggi a basso prezzo e la grande offerta dei tour operator, le mete esotiche hanno perso parte del loro valore incentivante. Leggo che a Sharm El Sheik si può andare con settecento euro, e se mi offrono un viaggio in quella destinazione, lo monetizzo facilmente. Lo stesso concetto vale – a differenza di costo – per Maldive, Cuba, Cancun e così via. Diverso è se propongo come incentivo una vacanza nel Castello di Remaisnil a Dullens, in Picardia, con una regata nella Baie de Somme, oppure un meeting nell'antica sede di una confraternita di mercanti della Lega Anseatica, una giornata nell'azienda agricola Zipari e un'altra nel villaggio dei pescatori di Roya sul Baltico, in Lettonia, per svolgere attività mai fatte prima

da altri "visitatori". Unicità, eccezionalità, personalizzazione sono elementi utili per "incendiare gli animi", "eccitare", "incitare" (ovvero l'essenza dell'incentivazione).

Sembrerebbe però affacciarsi una concorrenzialità di fattori limitanti a questo proposito. Invece, di fatto, capita sempre più che i viaggi incentive si facciano nelle solite destinazioni oppure nei luoghi dove chi li organizza trova solide certezze di riuscita. Questo può escludere l'alternativa di ideare qualcosa che sia veramente fuori dal comune».

A cosa è riconducibile la logica di questa scelta? La paura di buttarsi su mete nuove potrebbe essere imputabile a un fatto culturale che deriva da una mancanza di motivazione da parte delle incentive house? Possibile che il gusto per l'originalità non faccia più scuola, così come avveniva nel secolo scorso, e per riconoscersi ci si debba necessariamente standardizzare? Tutto questo per pigrizia dell'incentive house o per scarsa cultura del cliente?

«Il vero dramma – interviene **Alessandra Millarelli**, direttore generale *Incentive Spa* – è che non solo le destinazioni sono le stesse, ma anche i partecipanti. **Conosco una azienda che continua a fare le stesse convention nello stesso posto da sette anni con i partecipanti che invocano pietà!**

**La logica di queste scelte è riconducibile al male tutto italiano di fuga dalla responsabilità. Se ha funzionato una volta, perché rischiare su una destinazione diversa?** Se va meglio, nessuno mi premia, se va male posso chiudere la carriera. Naturalmente la possibilità di ideare destinazioni alternative non è preclusa, ma è possibile con clienti sicuri di sé e della professionalità della propria agenzia.

In effetti, alcune incentive house sono più "house" che "incentive", nel senso che non hanno credito su destinazioni nuove dove non sono conosciute e dovendo pagare tutto anticipato, ma non incassare anticipatamente, la motivazione a cambiare destinazione subisce un colpo ulteriore e si congiunge con il desiderio del cliente di non correre rischi. È un periodo particolare di riflusso so-



**Alessandra Millarelli** di *Incentive Spa*

ciale, economico e culturale.

L'ondata di statistiche proveniente dalla stampa e dalla Tv ha prodotto una generazione "me too" che, per giunta ha la protervia di crederci anticonformista. L'esempio del successo del "no logo" è illuminante in proposito.

Quando manca l'originalità c'è sempre un concorso di colpa, come nei matrimoni che credendo di definirsi monogami, in realtà diventano monotoni».

## Il valore motivante del viaggio incentive

Non è solo un viaggio premio, ma è divenuto sempre più un'occasione di comunicazione aziendale finalizzata alla motivazione delle risorse umane e all'ottimizzazione dei rapporti interpersonali che in seguito si pongono anche in relazione al miglioramento delle quote di mercato.

È una vera e propria strategia di marketing, una voce importante nella politica di ogni azienda moderna: numerosi studi hanno dimostrato ampiamente che esso possiede una capacità motivante senz'altro superiore al suo valore intrinseco.

Per chi vi partecipa esso rappresenta:

- un momento di evasione dal lavoro e dalla routine quotidiana
- una straordinaria occasione di promozione sociale
- un'opportunità, oltre che di divertimento, di formazione e di crescita culturale
- un fattore di socializzazione con i colleghi e di maggiore conoscenza del management aziendale, al di fuori dei formalismi dell'impresa.

Dal punto di vista dell'azienda, il viaggio, offre, tra gli altri questi vantaggi:

- un importante momento di aggregazione che favorisce la conoscenza e l'integrazione
- la proiezione sull'azienda di un'alta immagine di efficienza organizzativa
- la possibilità di ripeterlo e addirittura istituzionalizzarlo, diventando un appuntamento aziendale particolarmente gradito e atteso



*Il valore intrinseco  
del viaggio incentive  
va ben oltre il fare le valigia  
e lo "staccare" dalla routine.  
Se organizzato  
da professionisti, agirà  
sulla motivazione con effetti  
a lungo termine anche  
sulla performance*

## Fattori limitanti

Spesso il potere decisionale circa le opportunità dei viaggi incentive si è spostato dai massimi vertici strategici agli uffici acquisti, dove, senza togliere nulla alla professionalità dei



**Cristiano Fiorio, Ceo  
di A World of Events**

purchaser, si tengono in considerazione soprattutto costi e sicurezza. Non dimentichiamo però che l'incentive si fonda su un messaggio di tipo strategico e pertanto è legato a scelte tecniche non solo di alto valore qualitativo, ma anche di grande contenuto emozionale fatte per vendere di più e meglio.

A valutare questi due aspetti interviene **Cristiano Fiorio**, Ceo di *A World of Events*. «Gli incentive tradizionali hanno subito un decremento delle marginalità. Pertanto tante incentive house cercano di offrire una formula sicura e conosciuta, dove possono "standardizzare" l'incentive, avere bassi costi di progettazione e implementazione. Concetto di filiera o di catena di montaggio. Anche la paura di buttarsi su mete nuove è legata a un fattore di costo. **Mete e programmi nuovi significano investire in ricerca e sviluppo e quasi nessuno è disposto a farlo.** Noi abbiamo una divisione che fa solo ricerca e sviluppo; costa, ma ci permette di essere innovativi. In una strategia a medio termine non si può non investire nello sviluppo. La standardizzazione serve in alcuni processi organizzativi interni perché ci permette di innalzare la qualità. Ma assolutamente non è utile per i clienti. Oggi le aziende hanno molto "capitale intellettuale",

ma lo sfruttano male e poco. Noi abbiamo investito molto in information technology per capitalizzare il know how, aggiornarlo con la ricerca e lo sviluppo e indirizzarlo a tutti i nostri account in modo da essere più veloci e aggiornati verso i clienti.

Meglio un incentive più studiato (magari per meno clienti), e che sia unico. Il mercato in questa direzione è ancora molto florido, e in questi casi, con mete e programmi originali, si riesce ad avere migliori margini. Il cliente in questi casi è ben disposto a pagare qualcosa in più perché percepisce il valore aggiunto».

## Concorrenza vitale

Un preciso orientamento della domanda da parte delle aziende ha determinato un preciso orientamento di un'offerta anche fortemente competitiva delle incentive house, che non stanno certo a guardare e, pur essendo l'incentive una tipologia di prodotto che richiede livelli particolarmente elevati di competenza ed expertise, fanno di tutto per allestire un pacchetto di offerte con un know how spesso superiore a quello che è possibile "inventarsi" al proprio interno. Quasi tutti gli operatori ambiscono, quindi, a essere veri e propri consulenti a tutto tondo, non solo fornitori di servizi usa e getta.

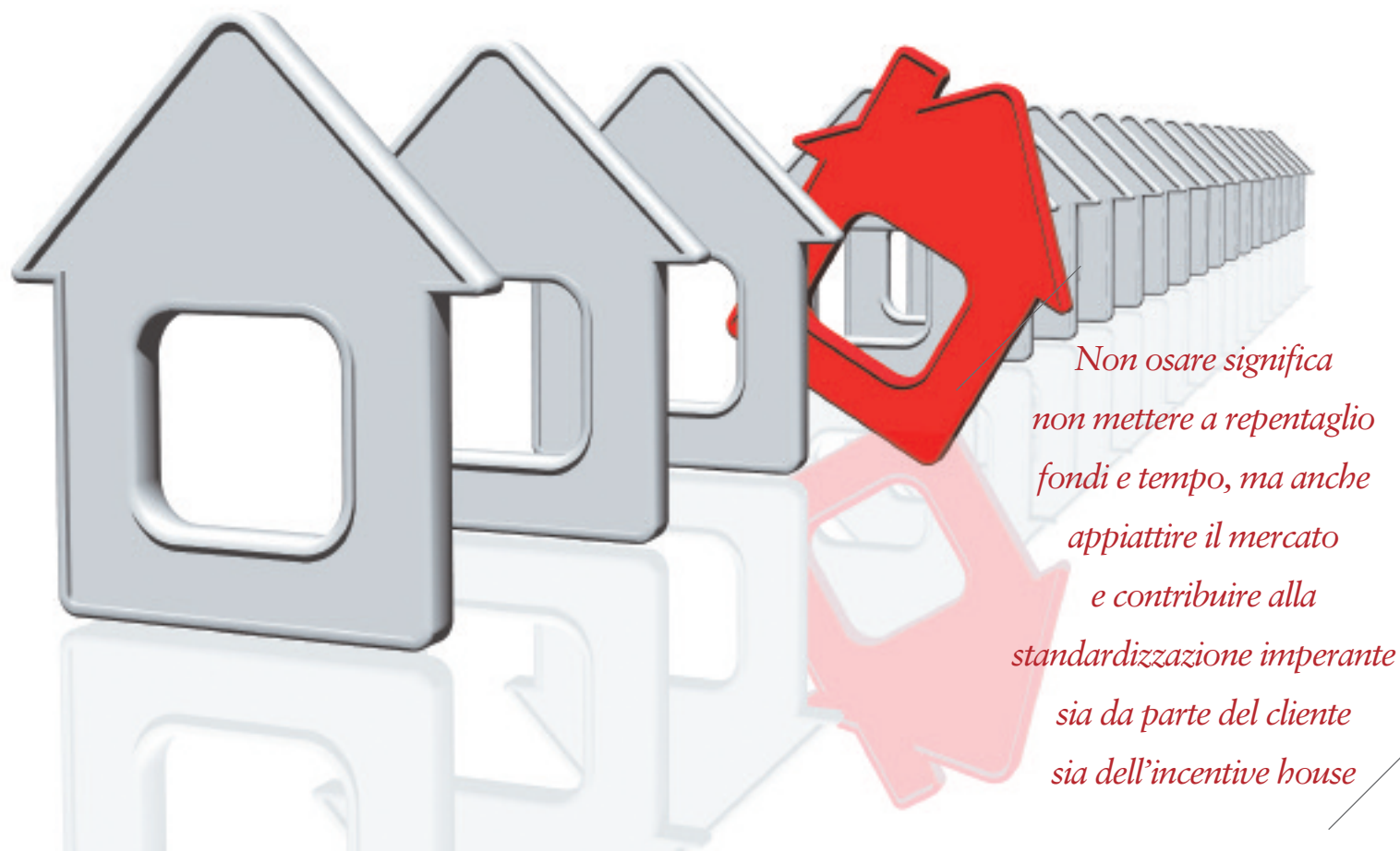
A questo proposito ci viene in aiuto ancora Rodolfo Musco: «La paura di lanciarsi in progetti originali deriva dalla impreparazione e dalla non specializzazione delle auto-definite "incentive house". I professionisti dell'incentivazione sanno come confezionare un viaggio incentivante e indimenticabile – a lungo o a breve raggio – nel rispetto del budget. Un professionista dell'incentivazione mette a fuoco l'albero degli obiettivi da raggiungere con il budget a disposizione, compie l'anamnesi per mettere a fuoco la psicografia dei partecipanti, ne studia i precedenti, formula un'ipotesi, la verifica sul campo, svolge le negoziazioni, prepara e gestisce i messaggi motivazionali nel corso della cam-

■ l'acquisizione di un valore aggiunto difficilmente quantificabile in termini economici, grazie ai suoi elevati contenuti emotivi e le ampie possibilità di personalizzazione.

Tutto ciò si traduce, soprattutto quando è il trade a partecipare al viaggio, in un incremento di fedeltà. Per contro se qualcosa non soddisfa le aspettative dei partecipanti, l'effetto negativo si ripercuote su tutta l'azienda.

I viaggi incentive oggi:

- si programmano sotto data e se possibile fondono insieme il piacere con il lavoro (in passato, invece, avevano una programmazione nel tempo abbastanza lunga)
- come destinazione prediligono l'estero e come location villaggi, resort, navi da crociera
- puntano molto sulle personalizzazioni, su ciò che non si può comprare dal catalogo o entrando in agenzia
- richiedono molta fantasia ed estro nella presentazione, in quanto oramai tutto è stato fatto e tutto è stato già visto
- si basano, per avere successo, su precisione, cura ossessiva dei dettagli e, sicuramente, una buona dose di fortuna
- hanno frequenza annuale e, in alcuni casi, anche semestrale.



*Non osare significa non mettere a repentaglio fondi e tempo, ma anche appiattare il mercato e contribuire alla standardizzazione imperante sia da parte del cliente sia dell'incentive house*

pagna incentive e gestisce il programma fino alla valutazione dei risultati in termini di modifiche dei comportamenti produttivi. Si tratta di professionalità quindi. Aggiungo un altro aspetto: è importante anche il livello di "managerialità" del committente. I mezzi cervelli danno sempre mezze idee».

È inevitabile, a questo punto, arrivare a misurarsi anche con un fenomeno che ultimamente sta imperversando secondo modalità discutibili per molti aspetti: le gare per l'assegnazione del budget (si veda box *A tutti i costi*).

### Fuori dal comune

Il turismo incentive ha regole diverse dal turismo individuale. Tipicamente il viaggio deve essere percepito come premio da parte dei partecipanti e quindi il cliente, che conosce i destinatari del premio, ha giustamente voce in capitolo nella scelta della destinazione. Poi c'è anche l'esigenza, sia da parte della società organizzatrice sia da parte del committente, di non rischiare; questo significa evitare che gli imprevisti di qualsiasi tipo lascino un cattivo ricordo nei partecipanti. Nonostante queste premesse la volontà di creare esperienze fuori dall'ordinario viene messa al primo posto per l'agenzia *Mil*.

«Come *Mil* ci sforziamo sempre di trovare qualche variante "fuori dal comune" – spiega **Milena Mineo**, amministratore delegato dell'agenzia – anche nelle destinazioni più tradizionali che ci vengono proposte. Questo fa la



Milena Mineo, ad dell'agenzia *Mil*

differenza tra un viaggio acquistato in una buona agenzia turistica e un viaggio "su misura" studiato insieme con il cliente per lasciare tracce positive nella memoria dei partecipanti. Può darsi che qualcuno non si allontani dalle mete più conosciute per pigrizia mentale o per non correre rischi di insuccesso. Per quanto riguarda la mia società, sono profondamente convinta che il nostro valore aggiunto per il cliente sia anche quello di proporgli mete meno consuete. Magari la proposta viene respinta la prima volta, ma il germe seminato matu-

ra e accade che, dopo qualche tempo, sia lo stesso cliente a riproporci la meta che gli avevamo presentato.

Di solito, chi ha scelto di fare questo lavoro ha, almeno all'origine, un interesse per la scoperta, per l'avventura. Poi può darsi che la committenza soffochi ogni aspirazione all'originalità. Non so se noi siamo fortunati ad aver incontrato clienti intelligenti e aperti oppure se c'è stata una naturale selezione reciproca, ma quasi sempre le nostre proposte più innovative vengono accolte. Se non subito, dopo

### A tutti i costi

È colpa delle gare per l'assegnazione del budget se le agenzie possono risultare a volte un po' demotivate nel confezionare pacchetti coi fiocchi?

Nella scelta del partner-agenzia per il proprio incentive si è diffuso tra le aziende un fenomeno che ha raggiunto livelli estremi: il ricorso alle gare. La gara è diventata un modo per mettere in competizione le strutture e "spuntare" il miglior trattamento economico: una tendenza che ultimamente sta imperversando senza regole con il rischio di provocare risvolti nefasti per il prodotto. Gare a ogni alito di vento, richieste vaghe e incomplete, nessun rimborso per chi ha impegnato tempo e risorse per presentare un progetto e vederselo bocciare, mancanza di chiarezza sulle motivazioni della scelta del vincitore e, in certi casi, perfino sul nome di quest'ultimo... Questo percorso può addirittura arrivare a coinvolgere molte strutture specializzate che finiscono spesso con accettare l'inaccettabile: la svendita delle proprie prestazioni. Il mantenimento di questo status quo, evidentemente, non giova alle agenzie, ma nemmeno alle aziende, che corrono il rischio di un livellamento verso il basso, compromettendo la qualità dei progetti e della comunicazione a essi correlata. La maggior parte delle gare viene indetta con scadenze brevissime e senza alcun rimborso spese, intasando i flussi di lavoro interni e sottoponendo le agenzie a tour de force estenuanti. La gara porta a una corsa "al ribasso", che spesso le agenzie accettano per contenere almeno i costi già sostenuti in sede di progettazione per partecipare alla gara. Da qui il venire meno di un rapporto di fidelizzazione, imprescindibile per sviluppare rapporti di collaborazione professionali basati sulla continuità e la conoscenza approfondita delle strategie. Il carico da undici a monte lo mette il cliente che spesso è molto confuso già riguardo la meta da raggiungere.

## La case history di Mil

Il percorso d'incentivazione durante un viaggio deve uscire dalle convenzioni della comunicazione aziendale per entrare in una dimensione ludica o di simulazione attraverso la quale si creino nuovi stimoli legati all'emozione e all'esperienza. Per esempio, un safari a piedi in Africa in una riserva privata con una prova di orienteering può diventare un'attività dai toni avventurosi nella quale si esalta il valore della metafora e si creano occasioni insolite per stimolare la creatività e lo spirito di adattamento. Una case history significativa a questo proposito riguarda l'ultimo viaggio organizzato da Mil per un gruppo finanziario quotato, di ben 120 partecipanti e con un budget di ottocentomila euro. L'obiettivo era coinvolgere il cliente offrendo qualcosa di stimolante dal punto di vista naturalistico, culturale e intellettuale. Coprire una fetta d' Africa in nove giorni significava quindi legare la scelta della destinazione a una valenza strategica. Il viaggio inizia da Cape Town, con soggiorno in una struttura alberghiera di grande interesse che mescola la tradizione ottocentesca al design contemporaneo. I partecipanti hanno la possibilità di vedere un paese lanciato verso il futuro con il turismo balneare, l'agricoltura, la modernità delle strutture. Poi prosegue nel Botswana con l'emozione del safari in una delle zone più ricche dal punto di vista naturalistico: flora e fauna, elefanti e giraffe, jungla e savana. Oltre alla natura, il lusso dei lodge, l'incontro con la popolazione locale, un viaggio su un antico treno a vapore. Infine l'attraversamento in barca del fiume Zambesi, le spa immerse nella jungla, i trasferimenti in jeep verso luoghi esclusivi. La terza tappa del viaggio è in Zambia, con la visita delle Victoria Falls, un precipizio d'acqua che fa vivere ai partecipanti l'emozione dei primi esploratori europei in Africa. Il viaggio è stato preparato con cura per l'informazione fornita a ogni partecipante, sia via mail sia via mms, oltre che per la documentazione sul viaggio: un avatar raccontava "a voce" tutti i passaggi del viaggio a cominciare dall'appuntamento in aeroporto per la partenza fino al ritorno.



*Cercare di risparmiare ricorrendo alla gare o riproponendo gli stessi moduli di viaggio e le stesse destinazioni, porta spesso a un finto successo. Si finisce con l'affogare in un mare di banalità e finta creatività*

qualche approfondimento e messa a punto. Naturalmente ci sono anche casi di pigrizia dell'incentive house o di eccessiva timidezza del cliente, ma credo che in generale chi si rivolge a una società specializzata chieda proprio quell'elemento di originalità, di inedito che rende il viaggio diverso da quello che ciascun partecipante potrebbe organizzarsi da solo». Anche *La Fabbrica degli Incentive* difende da parte sua il prevalere di una tendenza atta a ricercare una certa originalità nei progetti che vadano oltre la destinazione, rigorosamente gestiti da un team di abili professionisti, preparati e di grande flessibilità. «Mai come nel 2007 e nei progetti che stiamo realizzando durante l'anno in corso – dice **Rosalba Barro**, presidente dell'agenzia –, abbiamo cercato di promuovere presso i nostri clienti, nuove mete creative: tour in Islanda, Irlanda, Amazonia, Argentina, un ranch nello Utah nel mezzo della neve e tanti progetti di comunicazione e team building fuori dall'ordinario. Credo di parlare a nome anche delle aziende del gruppo Rosso, che si occupano squisitamente di commerciale, quando dico che la maggior parte dei clienti hanno piacere di avere proposte innovative, anche per dar l'impressione ai propri ospiti di offrire loro una novità, un luogo dove non andrebbero acquistando un viaggio in un'agenzia di viaggi. Questa voglia di creatività è forte anche in me-

te classiche, dove, al di là della destinazione vera e propria, vale l'escursione innovativa, la cena a tema, il team building e la partecipazione attiva dell'ospite».

### Le idee non vanno in crisi

Se il viaggio incentive a volte non spicca il volo le cause sono molteplici e quando manca di originalità c'è sempre un concorso di colpa di agenzia e cliente, come in un classico matrimonio. Abbiamo denunce di pigrizia, scarsa professionalità, insipienza di alcuni clienti, pressione dei budget, anche se non sono necessari grandi stanziamenti per viaggi d'incentivazione memorabili. Ancora contribuisce l'imperversare del fenomeno gare, viste di buon occhio dalle aziende, ma mal tollerate dalle agenzie. Queste ultime difendono la loro professionalità come garanzia di ricerca di originalità nei progetti. Ma si sa che le idee nuove sono spesso nuove combinazioni di vecchie idee, chiave di lettura imprescindibile per saper esercitare l'arte della comunicazione. Ci si augura che la voglia di sperimentare e le capacità d'innovazione delle imprese italiane, non si spengano del tutto offuscate all'ombra del Golem della crisi economica che è crisi di mercato, ma non è crisi delle idee che creano valore. Per andare in meta è necessario andare oltre la destinazione.