



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

RELAZIONE FINALE DEL PROGETTO

VOLUME III



“NUOVI MODELLI DI BUSINESS NELLE IMPRESE DEL TURISMO E NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI”

Iniziativa realizzata con il contributo di



NUOVI MODELLI DI BUSINESS NELLE IMPRESE DEL TURISMO
E NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

SOMMARIO

SOMMARIO	3
5° PARTE - ELABORAZIONE LINEE GUIDA	5
1. Introduzione: obiettivi.....	5
2. Focus: creare valore nella nuova economia turistica.....	5
3. Linee guida	9
3.1. Introduzione: gli elementi chiave evidenziati dalle fasi precedenti	9
3.2. Processi, attività e risorse su cui intervenire	12
3.3. Area di intervento 1 – Processi relativi al cliente-turista	15
3.4. Area di intervento 2 – Processi relativi al cliente-turista	15
3.5. Area di supporto a – Risorse umane.....	35
3.6. I risultati attesi.....	41



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

5° PARTE - ELABORAZIONE

LINEE GUIDA

1. INTRODUZIONE: OBIETTIVI

L'obiettivo principale delle linee guida elaborate è quello di indicare alle aziende come affrontare le 3 sfide che coinvolgono trasversalmente lo sviluppo del settore turistico a livello nazionale e regionale e ne influenzeranno la **competitività** nel prossimo futuro:

- lo sviluppo di nuovi prodotti e territori poco o per nulla conosciuti;
- l'innovazione e la capacità di intercettare nuovi trend di mercato e target,
- il riposizionamento e la differenziazione dell'offerta di destinazioni già consolidate, anche in ottica di destagionalizzazione.

L'analisi dei casi esistenti, i risultati delle interviste, ma soprattutto i casi di imprese creati ex novo, mostrano che la risposta a queste sfide passa per un importante cambiamento di prospettiva strategica, ma che, se alcuni aspetti del cambiamento in atto sono molto evidenti, in particolare il fatto che il cliente "interattivo ed esigente" è sempre più complesso da gestire, le risposte della generalità delle imprese a questo cambiamento rientrano in una logica tradizionale, disallineandosi non solo da quanto emerge dai casi analizzati nell'ambito di questa indagine, ma anche da altri studi su aziende innovative e nuove competenze.

Le linee guida sono state quindi sviluppate a partire dalle caratteristiche distintive dei casi esistenti, ma soprattutto dei casi di impresa creati nella fase III e delle evoluzioni del mercato e del contesto competitivo come emergevano attraverso i medesimi casi. Evidenziano le aree in cui agire, il cambiamento di prospettiva strategico essenziale per introdurre l'innovazione e le azioni necessarie per implementarla a livello di funzioni aziendali, nuove figure, ecc.

2. FOCUS: CREARE VALORE NELLA NUOVA ECONOMIA TURISTICA

Come si è visto nella sintesi delle fasi precedenti del progetto, ciò che i casi e le interviste evidenziano è l'emergere di una nuova economia nel settore turistico, che richiede un forte cambiamento alle imprese che vorranno restare competitive nel prossimo futuro. Pertanto, le linee guida hanno tutte carattere di interventi strutturali di trasformazione dell'azienda per permetterle di rispondere in modo efficace alle sfide su elencate.

Sono riunite entro 4 grandi macro-temi:

- relazione con il cliente
- creazione di networks



- ruolo strategico e uso delle tecnologie
- sviluppo risorse umane

Le linee guida, inoltre, chiariscono come i 3 drivers di competitività identificati dal progetto ed esplorati attraverso i casi (reti, rapporti pubblico-privato, uso delle tecnologie) sono da interpretare e implementare all'interno delle aziende. In particolare, come illustrato nella tabella che segue, le linee guida indicano specificamente come affrontare ciascuno dei temi-chiave identificati ad inizio progetto e analizzati attraverso i casi d'impresa.

Sfide	Drivers	Temi	Linee guida
Riposizionamento	Reti	Visione strategica, business model e processi chiave	Linee guida relative alla relazione con il cliente
Innovazione			Linee guida relative alla costruzione dei network
Sviluppo nuovi prodotti e territori	Rapporti pubblico/privato	Organizzazione delle reti di impresa e attività	Linee guida relative alla costruzione dei network
		Rapporto con gli stakeholders interni ed esterni e con la filiera turistica	Linee guida relative alla relazione con il cliente
	Uso delle tecnologie		Linee guida relative alla costruzione dei network
	Reti	Uso delle tecnologie per il knowledge di rete e nuovi media	Linee guida relative all'uso delle tecnologie
		Distribuzione e promozione dell'offerta	Linee guida relative alla costruzione dei networks
			Linee guida relative all'uso delle tecnologie
		Coinvolgimento del management e supporto all'alta direzione	Linee guida relative alla relazione con il cliente
		Profili e competenze richiesti	Linee guida relative alle risorse umane
		Valorizzazione del turismo accessibile.	Linee guida relative alle risorse umane
		Continuità di impresa e	Linee guida relative alla relazione con il cliente
			Linee guida relative alla relazione con il cliente

Sfide	Drivers	Temi	Linee guida
		passaggio generazionale	cliente Linee guida relative all'uso delle tecnologie Linee guida relative alle risorse umane

3. LINEE GUIDA

3.1. INTRODUZIONE: GLI ELEMENTI CHIAVE EVIDENZIATI DALLE FASI PRECEDENTI

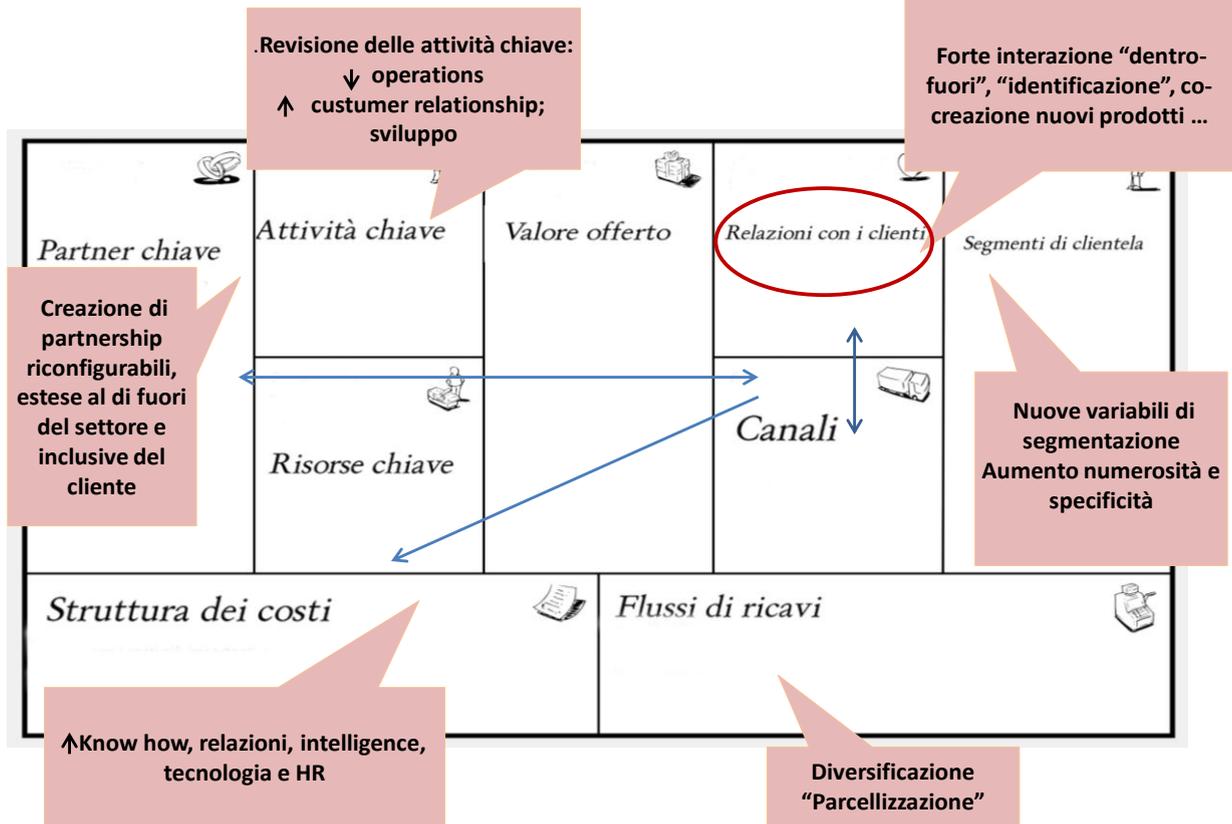
I TEMI EMERSI DALL'ANALISI



Breve descrizione

Ibridazione	Combinazione degli elementi del turismo (prodotto, elementi del prodotto, fornitura, ecc.) con elementi distintivi di altri settori (dall'agricoltura alla grande distribuzione all'industria creativa ...).
Consumer co-creation	Il consumatore partecipa alla creazione del valore ed è proprio il cliente ad entrare anche in questo ruolo.
Flexible network design	Rete basata su interessi comuni, flessibile e con veloci riconfigurazioni, non determinata a priori o tramite accordi necessariamente formali.
Produttore → consulente	L'impresa esercita un'importante attività «consulenziale» sia nei confronti dei fornitori sia nei confronti dei clienti.
"Prosumer"	La figura del produttore e del cliente coincidono, nel senso che il produttore ha una profonda conoscenza del suo target di riferimento.

L'EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS



UNA NUOVA ECONOMIA



Temi ed evoluzione dei modelli di business evidenziano l'emergere di un vero e proprio rovesciamento della logica di funzionamento delle imprese

RIDEFINENDO :

- il rapporto con il cliente-turista
- il modo di "fare rete"
- come si usa la tecnologia
- le competenze chiave, non solo dei manager e degli imprenditori, ma anche di figure operative e front office

e, in definitiva:

come si crea il valore

3.2. PROCESSI, ATTIVITA' E RISORSE SU CUI INTERVENIRE



AREE DI INTERVENTO E AREE DI SUPPORTO

1 **Processi relativi al cliente- turista** Sviluppare un rapporto interattivo (partnership) con i turisti per fidelizzare, evitare effetto “commodity”, agganciare segmenti emergenti

2 **Networking** Sviluppare una rete di relazioni basata su interessi comuni e che sia facilmente e tempestivamente configurabile in base alle esigenze del momento e agli obiettivi che si intendono raggiungere nel breve-medio periodo.

A **Tecnologia**
Implementare pervasività nella raccolta di informazioni, analisi e nella facilitazione della relazione con clienti e partners

B **Risorse umane**
Adeguare le competenze manageriali e dello staff al fine di guidare una nuova impresa turistica, aperta alle relazioni e pronta a creare

INDICE PER AREA

Per le aree di intervento – 1. Processi relativi al cliente e 2. Networking

- Il cambiamento da intercettare
- Il cambiamento strategico nel Business Model Canvas
- Le direttrici d'azione
- Gli interventi

Per le aree di supporto – A. Tecnologia e B. Risorse Umane

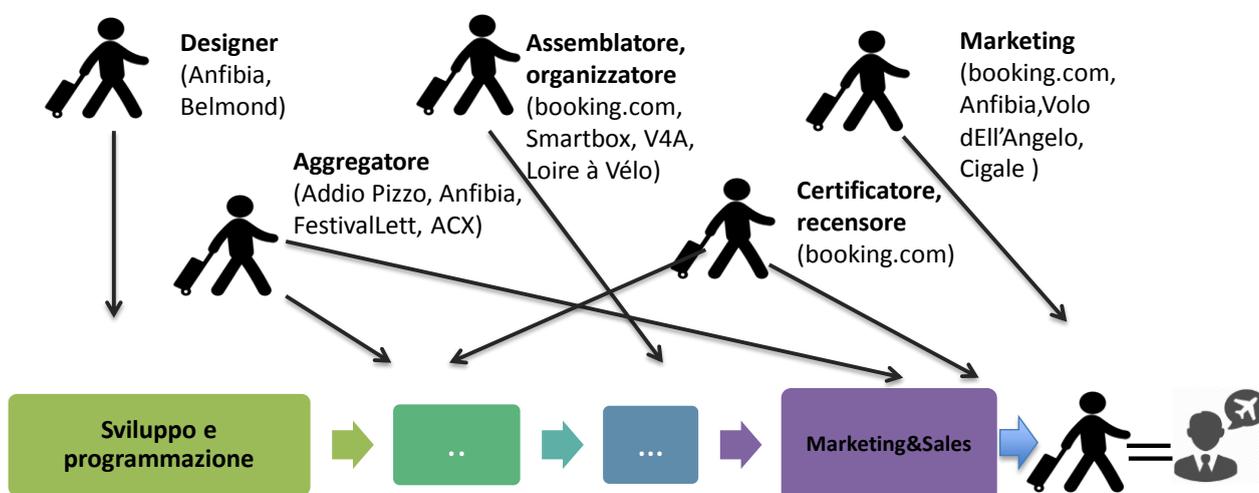
- Il cambiamento
- Le direttrici d'azione
- Gli interventi

IL MESSAGGIO

- ✓ Al centro di ciascun intervento su processi, risorse, ecc. indicato nelle linee guida vi è un importante cambiamento di **prospettiva strategica**, che implica una **logica di funzionamento** dell'impresa e della creazione del valore piuttosto **diversa da quella tradizionale**
- ✓ Le **innovazioni** da introdurre per implementare questi cambi di prospettiva sono di tipo strutturale che interessano *in primis* **gestione e organizzazione dell'azienda**
 - da declinare a livello di singola azienda secondo obiettivi, target, attuali caratteristiche del modello di business, innovazioni eventualmente già apportate, contesto

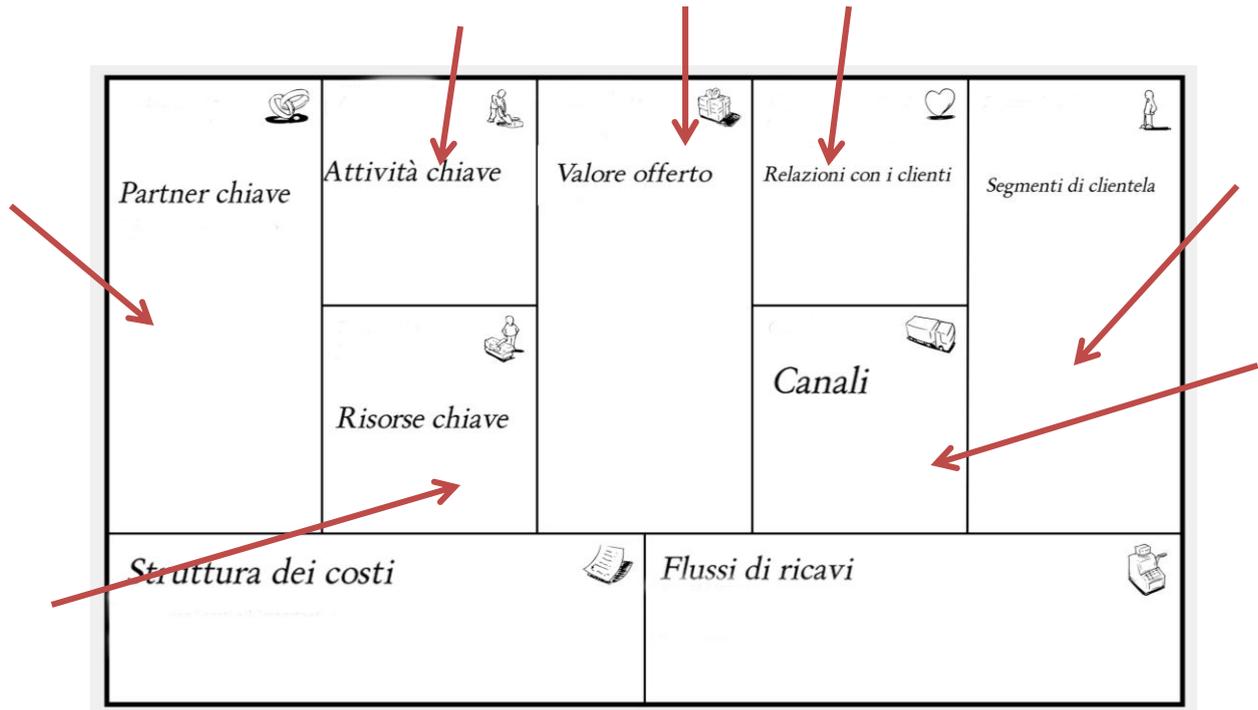
3.3. AREA DI INTERVENTO 1 – PROCESSI RELATIVI AL CLIENTE-TURISTA

IL CAMBIAMENTO DA INTERCETTARE



CO-CREAZIONE DEL VALORE

CLIENTE-TURISTA: IL CAMBIAMENTO STRATEGICO NEL BMC (Business Model Canvas)



LE DIRETTRICI D'AZIONE



**!!! NELL'OTTICA DI QUESTE DIRETTRICI DI INNOVAZIONE, L'IMPORTANZA
DEI BASICS DELL'ACCOGLIENZA E SERVIZIO AUMENTA
ULTERIORMENTE**

1. PERSONALIZZAZIONE: COSA SIGNIFICA

Valore



Esperienza turistica tradizionale

Focus:

1. soddisfazione
2. qualità processi
3. offerta specifica dell'impresa
4. varietà del "catalogo" e funzionalità dei prodotti
5. limitato interesse a elementi esperienza cercati dal turista

Interazione:

- a) 1 sola, alla fine della catena valore
- b) passiva, 1 a 1
- c) transazione

Vedi anche Buhalis, 2014

Esperienza turistica originale e personale

Focus:

1. "sorpresa" e/o partnership (cosa possiamo fare insieme? Come creare una relazione di lungo periodo?)
2. qualità interazione
3. offerta dei network/del territorio
4. soluzioni personalizzate e consulenza
5. ciò che il turista crea durante il soggiorno è riconosciuto ed evidenziato

Interazione:

- a) molte, in vari step della produzione, inclusi quelli realizzati nell'ambito della costellazione
- b) attiva, 1 a 1 o 1 a molti
- c) interazioni e transazioni multiple basate su esperienze multiple

!!! nel turismo il turista è comunque co-produttore e adatta il prodotto alle sue specifiche esigenze (spesso il fronte di co-creazione che manca è quello delle imprese...)

1. PERSONALIZZAZIONE: GLI INTERVENTI (b)

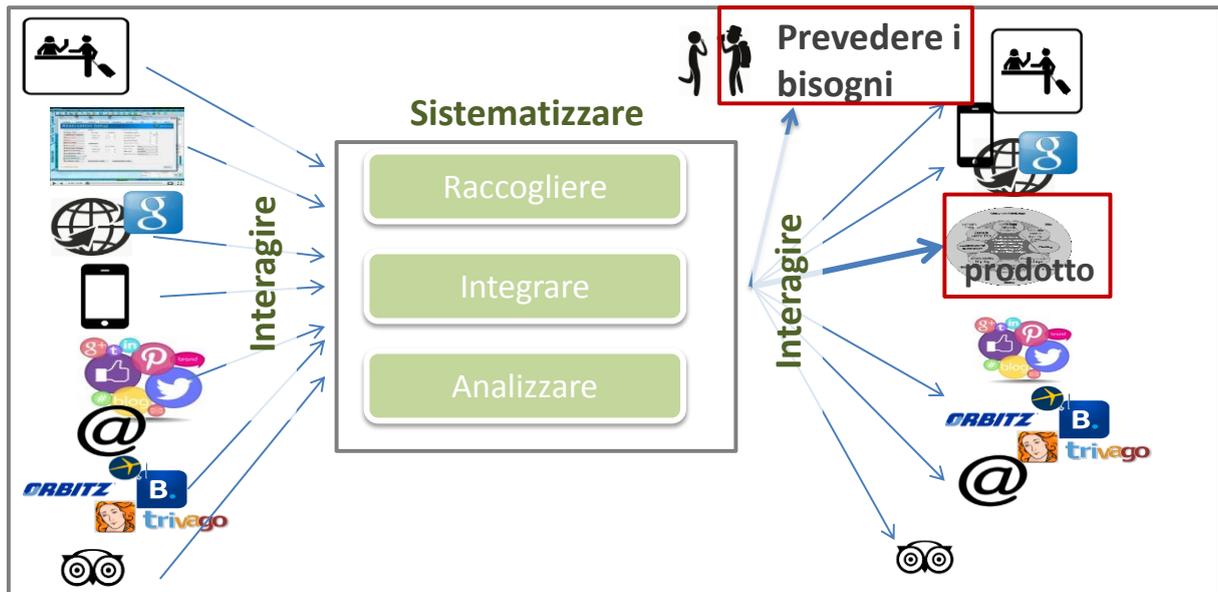
→ ATTIVITA' E RUOLO DI FUNZIONI GIA' CONSOLIDATE

- Implementazione nuove attività e cambio focus per **sales e marketing**: dalla suddivisione classica delle varie attività di marketing (comunicazione, distribuzione, ecc.) e CRM a una **funzione unica di attività di relazione con il cliente** (prenotazione, canali distributivi, feedback, ecc.); dalla transazione alla creazione di partnership con il cliente - la funzione marketing in senso tradizionale perde importanza a favore di **demand management** (vedi Intelligence) e CRM
- Potenziamento della **funzione "sviluppo"** (nuovi prodotti, soluzioni, ecc.) , e diffusione a tutta l'impresa: innovazione e risposta rapida richiedono di utilizzare **input da diverse fonti**, in particolare da chi è a contatto diretto con il cliente – implementazione di meccanismi (**incentivi, sistemi premianti** per nuove proposte o idee) che consentano a **tutti all'interno dell'azienda di proporre soluzioni**
- Ri-adattamento e minor peso del ruolo ora centrale della funzione operations in senso classico: il **focus** di questa funzione si va a concentrare **sul miglioramento della produttività**
- Aumento dell'attività di **coordinamento, controllo e produzione di contenuto** nell'ambito dell'Extranet e delle sue "estensioni" social

→ TECNOLOGIA

- Reingegnerizzazione Extranet

2. INTELLIGENCE: COSA SIGNIFICA



!!! La conoscenza profonda della domanda si costruisce anche attraverso l'IDENTIFICAZIONE con il proprio target - condivisione valori, passioni, interessi

2. INTELLIGENCE - Sistematizzare raccolta di informazioni: GLI INTERVENTI (a)

→ NUOVE FIGURE O FUNZIONI

- Inserimento nuove figure oppure integrazione di nuove funzioni: **demand management** (integrazione e analisi delle informazioni dai diversi canali ai fini di migliore previsione su come rispondere a bisogni e aspettative, definizione azioni sales, ecc.)
- Potenziamento (o inserimento nelle aziende ove ancora non sono presenti) delle **figure/funzioni di CRM, market analysis, web marketing**

→ ATTIVITA' E RUOLO DI FUNZIONI GIÀ CONSOLIDATE

- **Sistematizzazione di funzioni come il social media marketing o web marketing** attualmente associate a una varietà di figure (front office, sales, marketing, direzione, programmazione, ecc.) o esternalizzate
- Potenziamento ruolo delle **figure che gestiscono le relazioni** (front office, CRM, social media marketing, community, distribution channels, ecc.)
- Integrazione dell'uso dei dati raccolti nelle attività della funzione marketing e **ripensamento tecniche di segmentazione della domanda**; adattamento della funzione marketing ad un lavoro per orizzonti più brevi (fluidità segmenti e comportamenti) e focalizzato sul **massimizzare l'interazione con il cliente**

2. INTELLIGENCE - Sistematizzare raccolta di informazioni: GLI INTERVENTI (b)

→ OPERATIVITA'

- Potenziamento utilizzo dei sistemi gestionali, CRS, channel managers, revenue management systems (ove applicabile)
- Aumento del tempo dedicato da tutte le figure di "front office" a sistematizzare e immagazzinare informazioni (ridefinizione equilibrio con gestione operatività e procedure relative)

→ TECNOLOGIA

- Introduzione sistemi di integrazione dati e di **Predictive Customer Intelligence** (in particolare per imprese di grandi dimensioni)
- Potenziamento Intranet

2. INTELLIGENCE - PREVEDERE I BISOGNI: GLI INTERVENTI (a)

→ ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

- **Ri-appropriazione di tutte le attività di “relazione” con il cliente** (comunicazione, distribuzione, feedback, booking, web e social media marketing) ora spesso esternalizzate o affidate a consulenti, ma che sono strategiche in questa nuova ottica

→ ATTIVITA' E RUOLO DI FUNZIONI GIÀ CONSOLIDATE

- **Ridefinizione priorità** front office, booking, tour leaders e di tutte le figure a contatto con il cliente: diminuire l'enfasi su elementi di logistica e gestione operatività per aumentare invece quella sulla qualità dell'interazione con il cliente
- Utilizzo di Social Technologies e network come **strumenti per creare un'interazione e massimizzare le opportunità di "toccare" il cliente** (ora prevalentemente utilizzati con modalità comunicazione tradizionali: a una sola direzione impresa > cliente - turista)
- Ampliamento del numero di livelli e funzioni dell'azienda che debbono entrare in interazione diretta (face to face o tramite web o Extranet) con il cliente: non più solo le figure dedicate specificamente al “front office”, ma anche managers (tradizionalmente meno a contatto diretto con il turista,) e altre attività di back office
- Ridefinizione modalità, step e contenuti nella comunicazione con il turista pre, durante e post soggiorno, viaggio, ecc.

2. INTELLIGENCE - PREVEDERE I BISOGNI: GLI INTERVENTI (b)

→ NUOVE FIGURE O FUNZIONI

- Inserimento nuove figure o nuove funzioni dedicate specificamente a mantenere attiva l'interazione con i clienti: es. **community management, web account management, user experience management**
- Potenziamento (o inserimento ove non siano ancora previste) di **figure/ funzioni come guest experience (manager e addetti) e social media specialist**

→ TECNOLOGIA

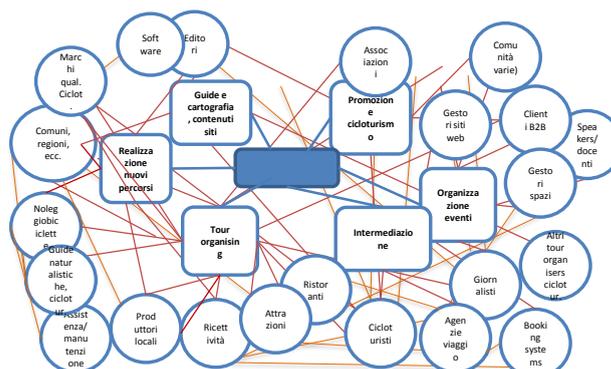
- Introduzione **app in house o altre app e sistemi per facilitare l'interazione tra staff e cliente** e supportare comunicazione aspetti puramente informativi e standard (orari, regole, ecc.)

3.3. AREA DI INTERVENTO 2 – NETWORKING

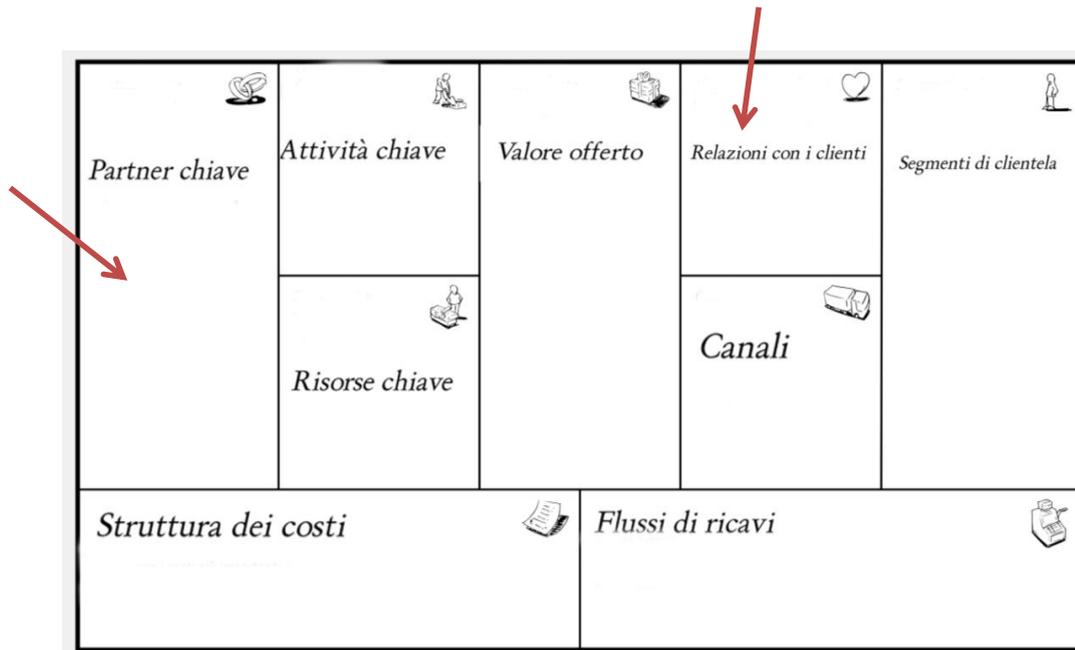
IL CAMBIAMENTO DA INTERCETTARE



- Sviluppo di rapporti attorno a uno **specifico tema, passione o tribù comuni** - non necessariamente formali
- Network flessibili e veloci da riconfigurare, in cui ogni attore svolge ruoli diversi secondo la specifica situazione
- Coinvolgimento dei clienti come parte integrante della rete
- Contaminazione del turismo con altri settori
- Partnership: lavorare insieme per innovare e/o migliorare l'offerta.



NETWORKING: IL CAMBIAMENTO STRATEGICO NEL BMC



LE DIRETTRICI D'AZIONE



OBIETTIVI

- ACCESSO A NUOVI MERCATI , SOLUZIONI UNICHE, EYE FOR CHANGE, “CONTROLLO”*
- RINNOVAMENTO, COLLABORAZIONE PER SVILUPPO NUOVI PRODOTTI E SOLUZIONI (fondamentale quella con il cliente-turista), CREAZIONE DI UN' IDENTITÀ COMUNE (con cliente-turista, ma anche con altri membri network)

* l'interesse per la domanda turistica come domanda aggiuntiva per prodotti primario e industria, in situazione crisi, potrebbe spingere altri settori a cercare di prendere leadership anche nel settore turistico

1. NETWORKING STRATEGICO: GLI INTERVENTI (a)

→ ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

- Definizione di una **cultura di impresa chiara**
- Definizione di una **vision e di strategie adattative** di sviluppo a medio-lungo termine
- Definizione chiara del **vantaggio competitivo**
- Definizione politiche chiare su **gestione know how**
- Supporto alla creazione di **relazioni tra tutti i membri del network** (commerciale, fornitori), non solo tra l'impresa e il resto della rete, anche attraverso Extranet
- Stimolo all'instaurarsi di **relazioni non esclusivamente basate su transazioni, comunicazioni d'affari o burocratiche**, utilizzando momenti di incontro, attrezzando Extranet a supportare anche contenuti e modalità di interazione legati ad avvenimenti e comunicazioni informali (gruppi interni, chat, messaggi, ecc.)

1. NETWORKING STRATEGICO: GLI INTERVENTI (b)

→ ATTIVITÀ E RUOLO DI FUNZIONI CONSOLIDATE

- **Diffusione della gestione delle relazioni** su diverse figure e funzioni per rispondere all'aumento della complessità dei network e la loro differenziazione - - attualmente tendono ad essere concentrate su alcuni (proprietario) e/o specializzate per funzioni (sales, supply chain, ecc.)
- **Aumento del tempo previsto per gestire relazione e conflitti** all'interno della rete - effetto dell'aumento complessità e diffusione

→ TECNOLOGIA

- Potenziamento dell'Intranet per favorire interazione all'interno dello staff
- Re-ingegnerizzazione Extranet al fine di supportare relazioni multiple e non solo 1-1 con il centro

2. RAGGIO D' AZIONE: GLI INTERVENTI (a)

→ ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

- Ampliamento delle partnership **oltre la filiera turistica** (settore primario, retail, tecnologie – vedi sotto-, industria e artigianato artistico, industria creativa, sistema culturale) sulla base di condivisione di idee e progetti di crescita comune, non solo di sistemi di fornitura o collaborazioni spot per specifiche esigenze: intercettare contaminazioni e possibili innovazioni
- Identificazione di **partner nell'ambito delle ICT e e-tourism** nell'ottica di sviluppo nuovi prodotti , innovazione dell' offerta e rapporto con il cliente: **monitoraggio** costante delle **evoluzioni tecnologiche specifiche** per il settore (hospitality, , intermediazione, crocieristica, ecc.) e di quelle che impattano la **relazione con il cliente** in ogni sua forma (es. hospitality: **sistemi di connettività tra schermi e dispositivi mobili, digital concierge**; intermediazione: aumento **soluzioni prenotazione su mobile**, ecc.) che assumono un ruolo strategico

2. RAGGIO D' AZIONE: GLI INTERVENTI (b)

→ NUOVE FIGURE O FUNZIONI

- Introduzione figure/funzioni specifiche per la creazione di partnership - es. **strategic partnership management** - che possono anche configurarsi a loro volta come **figure "di network"**, cioè non legate alla singola impresa ma espressamente incaricate dal network di gestire le relazioni e di individuare altri partner

→ ATTIVITÀ E RUOLO DI FUNZIONI CONSOLIDATE

- Rafforzamento del ruolo di sviluppo delle **relazioni territoriali per i manager** a livello locale:
- Aumento del **tempo dedicato alla conoscenza delle risorse del territorio** e, al suo interno, alla ricerca di partner al di fuori della filiera

3.4. AREA DI SUPPORTO A – TECNOLOGIE

IL CAMBIAMENTO



**L'INTRODUZIONE E IL SUCCESSO NELL'IMPLEMENTAZIONE
DEI CAMBIAMENTI STRATEGICI VISTI FIN QUI RICHIEDE :
→ CONOSCENZA E UTILIZZO STRATEGICO DELLA
TECNOLOGIA IN OGNI ASPETTO DEL BUSINESS**



OBIETTIVO

- Supportare le risorse umane nella relazione con il cliente
- Liberare energie e tempo delle risorse umane a favore della personalizzazione dell'esperienza del cliente, riducendo invece il tempo dedicato alla gestione di operazioni a basso valore aggiunto

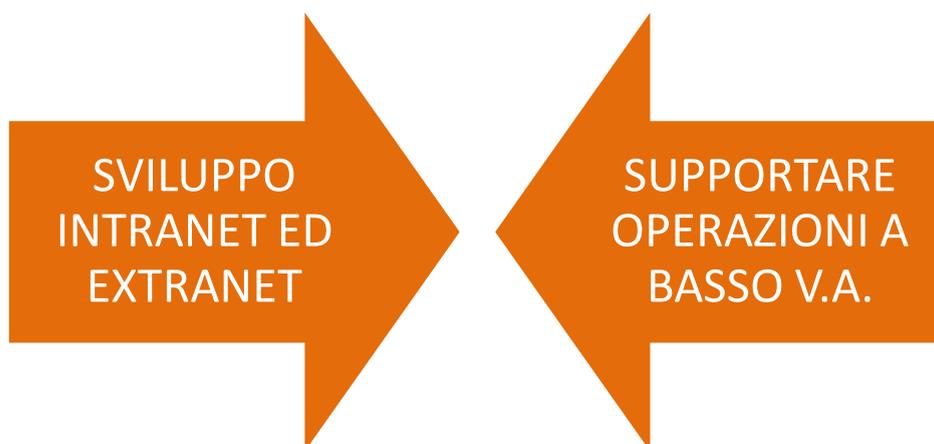




MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

LE DIRETTRICI D'AZIONE



GLI INTERVENTI

**LA MAGGIOR PARTE DEGLI INTERVENTI SULLE TECNOLOGIE SONO STATI SEGNALATI
CONTESTUALMENTE A QUELLI SU PROCESSI CLIENTE-TURISTA E NETWORKING.
SI SEGNALANO QUI ALCUNE AZIONI TRASVERSALI**

→ ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

- Ridefinizione flussi comunicazione (interna e con clienti e partners) a favore di una comunicazione più diffusa tra diversi "centri" della rete
- Training di tutto il personale (specialmente importante se sono presenti barriere all'utilizzo) sull'utilizzo di tecnologie di supporto all'operatività, raccolta e diffusione informazione, rapporto con il cliente
- Aggiornamento costante sulle soluzioni tecnologiche specifiche per il settore (es. hospitality –videowall touch, digital signage, visual displays ,...)

→ ATTIVITA' E RUOLO DI FUNZIONI GIA' CONSOLIDATE

- Potenziamento figure esistenti per gestione e sviluppo delle reti informative
- Aumento dell'importanza del ruolo di network manager e la sua necessità di coordinamento con altre figure (es. community manager)

→ OPERATIVITA'

- Aumento tempo manutenzione Extranet e Intranet, app in house
- Ridefinizione di tempi e fasi di attività delle figure rispetto al cui lavoro sono stati introdotti elementi di automatizzazione, nuovi supporti per la comunicazione tra reparti, ecc.

→ "INFRASTRUTTURA"

- Potenziamento reti Wi Fi e altre reti di connessione

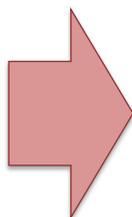
.5. AREA DI SUPPORTO B – RISORSE UMANE

IL CAMBIAMENTO



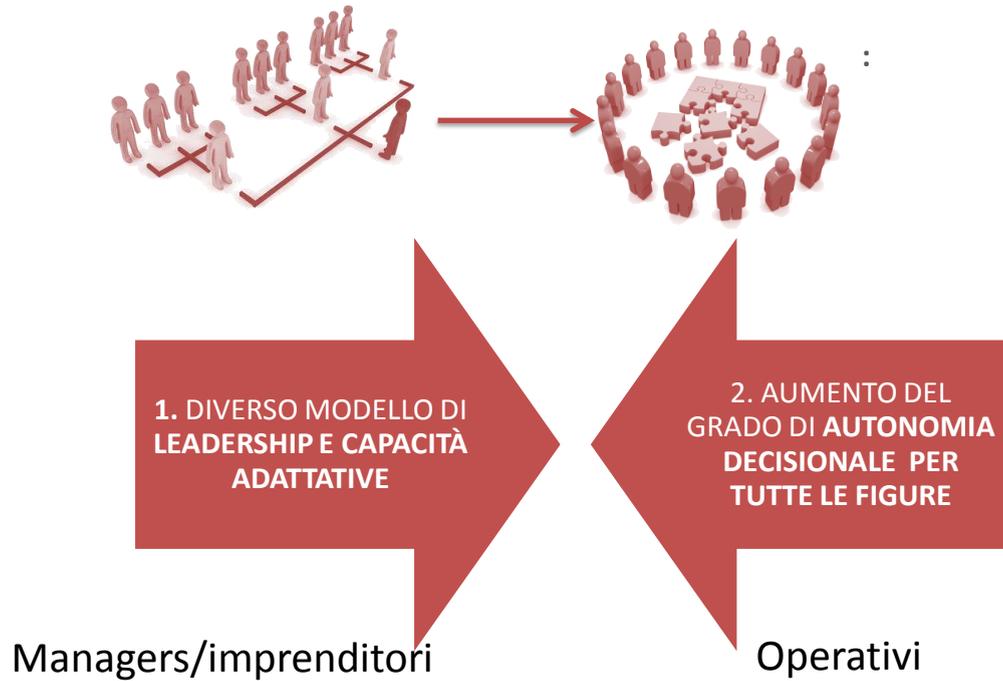
L'INTRODUZIONE E IL SUCCESSO NELL'IMPLEMENTAZIONE DEI CAMBIAMENTI STRATEGICI VISTI FIN QUI RICHIEDE :

- SVILUPPO DI NUOVE COMPETENZE, SIA A LIVELLO MANAGERIALE SIA PER IL PERSONALE OPERATIVO
- REVISIONE DEI MECCANISMI DI COORDINAMENTO E DELLA STRUTTURA GERARCHICA ALL'INTERNO DELL'IMPRESA (in particolare per le imprese di grandi dimensioni)



- Pluri-funzionalità e flessibilità
- Focus sulla gestione delle relazioni
- Creatività e adattabilità
- Autonomia e commitment

LE DIRETTRICI D'AZIONE



1. LEADERSHIP E CAPACITÀ ADATTIVE

COMPETENZE TRASVERSALI DA SVILUPPARE

ADATTAMENTO

- modificare approccio e strumenti secondo l'evoluzione (rapida) di mercato e ambiente
- creatività (pensiero laterale, divergente,...)

INNOVAZIONE

- innovare continuamente la propria azienda e prodotti (anche traendo spunti da altri settori)
- conoscere e utilizzare le tecnologie come risorsa chiave

ORIENTAMENTO DI LUNGO TERMINE

- definire una visione e degli obiettivi di lungo termine
- trasmettere la visione di lungo termine all'interno dell'organizzazione

NETWORKING

- Creare partnership con altri operatori, all'interno e all'esterno del proprio settore
- Attivare e mantenere partnership con pubblico e altri stakeholders

GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI

- delegare attività e responsabilità
- team working
- coinvolgere e sviluppare commitment
- trasmettere le informazioni all'interno del team e dell'organizzazione

GESTIONE DI SE'

- essere aperti agli stimoli provenienti da chiunque, dentro e fuori l'organizzazione
- aggiornare e sviluppare continuamente conoscenze e competenze
- personal knowledge management skills

ADATTABILITÀ

LEADERSHIP

1. LEADERSHIP E CAPACITÀ ADATTIVE

COMPETENZE TECNICHE

MARKETING E RELAZIONI CON IL CLIENTE

- Conoscenza dei nuovi trend
- Conoscenza nuovi strumenti raccolta e analisi dell'informazione
- Conoscenza nuovi strumenti di comunicazione/relazione con cliente (es. long tail advertising)
- Customer Relationship Management e engagement del cliente
- Conoscenza nuovi mercati e nuovi target

TECNOLOGIE

- Utilizzo strategico tecnologie specifiche di settore (hospitality, tour operating)
- Conoscenza travel technology in generale e sue evoluzioni
- Conoscenza trend e prossime evoluzione tecnologie specifiche per il proprio settore

TERRITORIO

- gestione materiale e simbolica delle risorse del territorio

STRATEGIA e MANAGEMENT

- Definizione di una strategia per la propria organizzazione
- Knowledge management

2.AUTONOMIA DECISIONALE: COMPETENZE DA SVILUPPARE

TRASVERSALI

ADATTABILITÀ

- risolvere interattivamente problemi non routinari
- creatività

GESTIONE DI SÉ

- aggiornamento e miglioramento continuo di sé
- assumere responsabilità delle proprie decisioni
- self confidence
- self motivation

RAPPORTI CON COLLEGGI/ SUPERIORI:

- team working efficace
- gestire e far circolare l'informazione in modo fluido
- attivare e mantenere relazioni al di fuori del proprio team/unità
- supportare l'apprendimento e sviluppo dei colleghi più giovani

RELAZIONE CON IL CLIENTE

- attivare e mantenere relazione con il cliente
- comunicare in modo diretto e spontaneo con il cliente
- ascoltare e comprendere le aspettative del cliente

TECNICHE

TECNOLOGIE

- uso delle tecnologie per gestione operations e rapporto cliente (app in house, Extranet ecc.)
- uso social media
- uso sistemi

PLURIFUNZIONALITA'

- Conoscenza approfondita dell'attività e delle caratteristiche del lavoro di altre unità

MERCATO

- Conoscenza del profilo e dei bisogni dei vari target dell'impresa

TERRITORIO

- conoscenza del territorio e delle sue risorse
- conoscenza dei fornitori e della rete di impresa

ORGANIZZAZIONE E COORDINAMENTO



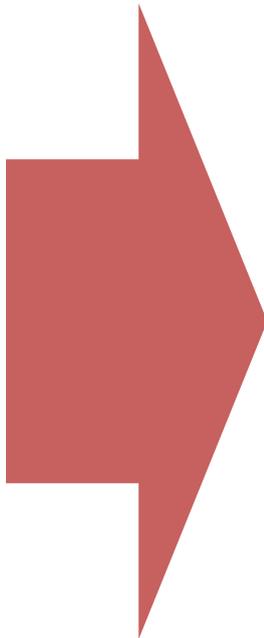
- **Revisione meccanismi di coordinamento: riduzione gerarchia e formalizzazione a favore di coordinamento orizzontale e adattamento**
- **Revisione e requirements per molte figure: importanza di capacità relazionali, creatività, flessibilità "cognitiva", differenziazione dell'expertise e "identificazione" con i valori centrali per azienda**
- **Revisione procedure comunicazione interna: accesso più diretto delle linee al management**
- **Supporto e incentivazione a percorsi di carriera cross functional**
- **Formazione tra reparti (nelle imprese più complesse)**



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

3.6. I RISULTATI ATTESI



MODELLO DI
BUSINESS
INNOVATIVO

→ IN GRADO DI
SOSTENERE LA
COMPETITIVITÀ
(E IL BUSINESS
STESSO) NEL
PROSSIMO
FUTURO