

## **Contributo Fiavet Veneto Servizi srl verso gli scenari del turismo PSTV**

Il fenomeno pandemico Covid ha agito come elemento propulsore di tre distinte dinamiche:

- Evidenziatore delle criticità del sistema Turistico
- Acceleratore dei processi evolutivi
- Complementarietà di competenze

### **Evidenziatore delle criticità del Sistema Turistico**

Il Turismo, come riconosciuto e consolidato, negli ultimi 25 anni ha fatto registrare una continua crescita del business in tutti i suoi settori rappresentativi (Ricettivo, Incoming, Outgoing, Business Travel, MICE, ecc.).

Tuttavia si è arrivati alle porte del 2020 con una serie di elementi di altissima criticità, quali: carenza di formazione manageriale, livello di concorrenza sproporzionato rispetto al livello di competizione, micro imprese generaliste, investimenti strutturali sottodimensionati, scarso orientamento imprenditoriale verso partnership integrate (contratti di rete, club di prodotto, Travel Hosting, ecc.), Imprese di matrice e conduzione "familiare", ecc.

Nel momento attuale (marzo 2020 – ottobre 2021) il sistema economico-sociale del Turismo vive un effetto "doping" dettato dagli ammortizzatori finanziari (moratorie), ammortizzatori Sociali (Cassa Integrazione) e sostegni allo stato di crisi (ristori a fondo perduto).

L'incoming è il comparto Turistico maggiormente trainante sia per l'economia diretta che quella indiretta e da febbraio-marzo 2022 assisteremo al punto di rimbalzo, che porterà le aziende Italiane a sostenere un importantissimo effetto elastico.

Nell'arco temporale dal 2022 al 2024 l'Italia vivrà il fenomeno del post Covid, dove si passerà dai circa 14 miliardi di Euro registrati nel 2020 ai circa 50 mld (elaborazioni Agenda srl su previsioni Banca d'Italia), fenomeno che rischia di diventare implosivo per molte città, territori, aziende, mondo del lavoro.

La Regione Veneto sarà uno dei territori maggiormente influenzati dal fenomeno post Covid, in quanto rappresenta la prima Regione d'Italia per arrivi e la Regione Italiana con il più alto livello di diversificazioni tematiche, quali Business Travel (struttura manifatturiera), Città d'Arte, Termale, Ambiente naturale (mare, montagna, lago, laguna, ecc.).

Grazie a tale diversificazione tematica, il Veneto rappresenta un "territorio hub" per il traffico Intercontinentale, spingendo le Agenzie di Viaggio Incoming a dover sostenere una domanda di mercato oltre i confini territoriali Regionali.

### **Acceleratore dei processi evolutivi**

Sulla base di quanto evidenziato, per sostenere lo sviluppo dell'arco temporale 2022-2024, diventa indispensabile per le Agenzie di Viaggio Incoming avviare progetti di transizione organizzativa, ossia di orientare la propria gestione aziendale verso specifici modelli di business.

I modelli di business dell'Incoming possono essere semplificati in quattro tipologie di organizzazioni:

- Consolidatore (B2B e B2B4C)  
Permette di consolidare le direttrici di traffico con i canali esteri, mantenendo ben definito il profilo del segmento ed i servizi complementari all'ospitalità, all'accoglienza ed al soggiorno del passeggero/ospite.
- Corrispondente (B2B e B2C)

Attraverso il modello Tour Organizer, permette di sostenere il traffico taylor made del passeggero, fornendo sia una elevata personalizzazione dei servizi turistici, che un elevato customer care.

- DMC/DMO/DMS (B2B e B2C)  
Rappresenta il modello di valorizzazione del territorio, e soprattutto l'anello di congiunzione tra la filiera del "prodotto turistico autoctono" e le "community di mercato".
- City & Experience Tour (B2C e B2B4C)  
Rappresenta il cash e carry del Turismo fast, particolarmente incisivo per il turismo di passaggio ed autonomo.

Senza entrare nel tecnicismo metodologico di ognuno di essi, possiamo affermare che ogni modello di business risponde in maniera specifica alle peculiarità dettate da: competenze tecnico economiche, dimensionamento organico aziendale, peculiarità del territorio, gestione delle partnership interaziendali, livello di investimenti.

C'è business per tutti! Ma diventa fondamentale avere il Know-how degli specifici modelli di business.

Tutte le aziende dell'Incoming saranno chiamate a conoscere, confrontarsi e soprattutto adattare le proprie organizzazioni verso questi specifici modelli di business.

### **Complementarietà delle competenze**

L'effetto del post covid porterà a far registrare nel periodo 2022 – 2024 il più importante turnover del settore, in quanto la forte destabilizzazione socio economica ha fatto emergere tutte le fisiologiche "contraddizioni" del mondo del lavoro nel settore del Turismo.

La mobilità degli addetti ai lavori è una peculiarità delle Agenzie di Viaggi, in quanto fattore legato alle "scarse" marginalità, all'alto livello di operatività, alla continua sollecitazione di una domanda di mercato in continua trasformazione, alla esigenza di "certezze" che gli addetti ai lavori ricercano, ecc. Tutto ciò crea le fisiologiche dinamiche che inducano a ricercare altri contesti di lavoro.

Già nel periodo tra ottobre 2020 e giugno 2021 (pur in periodo di ammortizzatori sociali), si è assistito a diverse dimissioni ed assunzioni, ma è solo il primo accenno di un fenomeno che sarà ancora più evidente e caratterizzante.

L'esigenza è di sostenere il turnover con la "complementarietà delle competenze" ossia valorizzare le competenze acquisite con le esperienze.

La mobilità dovrà permettere agli operatori delle Agenzie di Viaggio Incoming di complementare la propria capacità tecnico-operativa dettata dall'esperienza, integrando skills più completi, quali:

- Relationship con i canali di traffico
- Costruzione del Valore Aggiunto nel prodotto turistico
- Programmazione dei tematismi
- Realizzazione di budget commerciali

Pertanto l'esigenza è quella di accrescere il livello dell'esperienza, acquisendo nuove metodologie tecnico professionali, affinché il processo di integrazione verso i nuovi "ambienti di lavoro" (siano essi dei nuovi modelli di business all'interno dell'azienda stessa e in altre aziende) diventino virtuosi e sostenibili.

## La formazione continua nelle imprese, rivolte al personale

Sulla base di tutto quanto sopra indicato, stante quindi la necessità di fornire alle aziende del settore Incoming specifici modelli di business, per poter confrontare le proprie performance e tendere ad accrescere l'orientamento verso la competizione (target di mercato) piuttosto che verso alla concorrenza (mass market), diventa fondamentale costruire uno specifico e chiaro "quadro delle specializzazioni e delle competenze".

Diventa fondamentale che lo stesso PSTV sostenga ed induca ad una mirata programmazione indirizzata allo sviluppo degli specifici modelli di business attraverso l'approccio alla formazione continua degli addetti ai lavori definendo "percorsi di qualifica" e specifici riconoscimenti Regionali.

Il CV di un addetto ai lavori di una Agenzia di Viaggio Incoming è spesso valutato su tre elementi:

- Dove abita (misurazione logistica aziendale)
- Gli anni di esperienza nel settore
- Da quali aziende è passato

La parte curriculare afferente ai titoli di studio o corsi di formazione effettuati è quasi sempre poco descritta e dettagliata (fatta eccezione per la formale qualifica del Diretto Tecnico).

Per costruire una "categoria" di addetti ai lavori Incoming professionalmente capaci è fondamentali farli sentire "riconosciuti" all'interno di specifiche competenze. E tale riconoscimento non può che avvenire tramite specifici percorsi formativi con possibilità di aggiornamenti cadenzati.

Altro elemento fondamentale è la sostenibilità alla formazione continua, non tanto sotto l'aspetto di sostegno economico diretto, quanto per quello indiretto dettato dalla "mancata produzione" che alcuni titolari ritengono "onerosa". Inoltre sicuramente la possibilità di continuare ad erogare in maniera equilibrata una formazione on line (novità incisiva del periodo) permetterebbe di "abbattere le resistenze" concettuali dei titolari e dei dipendenti.

## La formazione degli imprenditori. È necessario avviare un percorso che si rivolga a loro e non solo sul digitale ma sull'impresa.

Questo elemento è fondamentale, in quanto l'imprenditore deve essere il primo motivatore all'interno dell'azienda per avviare e sostenere i modelli di transizione.

L'imprenditore, nell'84% delle realtà aziendali, è un componente di un'impresa a conduzione semi-familiare

- Questo aspetto crea nei collaboratori una sorta di "resistenza al cambiamento" in quanto si constata che i familiari all'interno dell'azienda sono i primi a non trasformare le proprie abitudini. Ossia tutte le figure interno all'azienda tendono a rimanere legati alle "zone confort" del lavoro. Si supporta maggiormente il lavoro "più faticoso" ma "abituale", piuttosto che nuovi modelli di lavoro che portano a stravolgere le abitudini. Su questo ambito è necessario insistere, su quanto già avviato dalla Regione Veneto, nell'effettuare mirati interventi aziendali che sappiano cogliere le metodologie per sostenere i "passaggi generazionali". L'applicazione di nuovi ed efficienti modelli di gestione rappresenta la strategia efficace per ridurre la resistenza al "cambiamento". Mediamente sono necessari 3 anni per portare una azienda verso un processo rigenerato ed in questo lasso di tempo è necessario un importante lavoro di Training & Coaching orientato sia alla compagine societaria (imprenditori e familiari interni) che ai componenti dello staff.

- Un uomo/donna sola al comando

Nonostante vi siano delle forti ingerenze operative di tipo familiare, in realtà il "Titolare responsabile" è spesso una figura che si trova continuamente a dover decidere sulla base delle proprie esperienze e capacità.

La figura di "consulenti" aziendali è estremamente poco rappresentata nelle Agenzie di Viaggi, in quanto la specificità del business porta spesso i titolari a non avere fiducia nel supporto di altri professionisti.

Il PSTV potrebbe supportare e pianificare una sorta di "direct training" indirizzato a "mirati gruppi di lavoro", dove gli imprenditori si possano sentire parte attiva di una azione di "new engineering" del settore.

La creazione di tali gruppi deve tenere conto di specifiche peculiarità:

- o Agenzie di Viaggi che non si sovrappongono nello stesso territorio, pertanto raggruppamenti interprovinciali .
- o Agenzie di Viaggio che hanno orientamento simile al business (ossia che rispecchiano gli specifici segmenti di business.
- o Agenzie di Viaggi che hanno un dimensionamento simile ( una Agenzia di Viaggio di 10 persone ha strategie diverse di una Agenzia di Viaggi di 2 persone)

Nell'ambito di tali percorsi sarebbe necessario costruire delle convergenze di confronto complementari con imprese di filiera, nonché con aziende di altri settori del terziario (es. strutture fitness) in quanto l'eterogeneità dei settori porta ad ampliare la vision, soprattutto negli approcci e modalità di valorizzazione delle risorse umane, prerogativa di per sé fondamentale nel terziario, ma vitale nel Turismo.

- Tanti titolari e pochi manager

Uno dei famosi "tetti di cristallo" dei titolari è proprio la carenza di capacità manageriale.

Questo perché mancano le basi del managing aziendale:

- . deleghe ed obiettivi commerciali
- . semiautonomie operative
- . poco indirizzamento alla politica degli investimenti (di tipo strumentali al business)
- . scarso orientamento alla trasparenza dei "numeri" dell'azienda (fatturato, revenue commerciali, costo dei servizi. Ovviamente senza arrivare ai concetti più evoluti del Valore Aggiunto e MOL)
- . mancata azione di scouting aziendale per il turnover fisiologico aziendale
- . politiche di recruiting poco incentivanti
- . mancanza di mirate politiche di redistribuzione dei revenue commerciali

La natura di questi ed altri elementi è dettata dal fatto che nel settore del Turismo in generale e nel campo delle Agenzie di Viaggio più specificamente il titolare è cresciuto più per "trasposizione esperienziale" che per "metodologia manageriale".

Il Titolare è portato ad una gestione problem solving , il manager verso una gestione solving sostenuta dalle deleghe.

Riteniamo che questi siano alcuni punti cardine sui quali lavorare per accrescere il livello di managerialità dei titolari e sostenerli verso il periodo post covid, dove saranno fondamentali e necessarie forti crescite imprenditoriali verso:

- Implementazione di specifici e ben definiti modelli di business
- Orientamento a Partnership Regionali, Nazionali ed Internazionali
- Investimenti strutturali verso l'organizzazione Commerciale (Account esteri)
- Co-marketing per eventi ed attività WEB (Big data)
- Servizi hosting (amministrazione, SMM, Scouting e recruiting, account, ecc.)