

LE AGENZIE DI VIAGGIO E TURISMO UNO STRUMENTO DI PROMOZIONE E SVILUPPO TURISTICO DEL TERRITORIO



Amministrazione Provinciale di Firenze • Servizio Turismo

**Amministrazione Provinciale di Firenze
Assessorato al Turismo**

-QUADERNI DI STUDI TURISTICI-

**LE AGENZIE DI VIAGGIO E TURISMO:
UNO STRUMENTO DI PROMOZIONE E
SVILUPPO TURISTICO DEL TERRITORIO**

N°4

febbraio 1997

**INDAGINE SULLA QUALITA' DEL TESSUTO IMPRENDITORIALE
NEL SETTORE DELLE AGENZIE DI VIAGGIO
PROVINCIA DI FIRENZE**

Rapporto finale

Novembre 1996

<i>Premessa</i>	
<i>Fasi della ricerca</i>	<i>pag. 1</i>
<i>Capitolo 1</i>	
<i>Esame dell'ipotesi di partenza</i>	<i>pag. 3</i>
<i>Capitolo 2</i>	
<i>Indagine esplorativa</i>	<i>pag. 20</i>
<i>Capitolo 3</i>	
<i>Immagine delle agenzie di viaggio fiorentine</i>	<i>pag. 25</i>
<i>Capitolo 4</i>	
<i>Eccellenza imprenditoriale nelle agenzie di viaggio</i>	<i>pag. 37</i>
<i>Capitolo 5</i>	
<i>Risultati delle interviste al panel degli esperti</i>	<i>pag. 48</i>
<i>Capitolo 6</i>	
<i>Risultati delle interviste al campione delle imprese di viaggio</i>	<i>pag. 53</i>
<i>Capitolo 7</i>	
<i>Conclusioni e raccomandazioni</i>	<i>pag. 67</i>
<i>Riferimenti bibliografici</i>	<i>pag. 80</i>
<i>Allegati</i>	<i>pag. 84</i>
<i>Risposte al questionario per il panel degli esperti</i>	<i>pag. 85</i>
<i>Risposte al questionario per il campione delle imprese</i>	<i>pag. 90</i>
<i>Elenco del campione delle imprese intervistate</i>	<i>pag. 101</i>

PREMESSA

Fasi della ricerca

La ricerca è stata effettuata percorrendo le seguenti fasi:

- **esame dell'ipotesi di partenza (Capitolo 1)** per articolarla in modo chiaro e pertinente al fine di rendere fattibile la ricerca; l'ipotesi è stata scomposta in concetti chiave e questo ha consentito di procedere al loro dimensionamento in aree problematiche coerenti alle finalità della ricerca;
- **indagine esplorativa**, tramite colloqui (**Capitolo 2**), per verificare e validare la congruità dell'articolazione concettuale dell'ipotesi di partenza (aree problematiche) al contesto imprenditoriale - territoriale in esame; un altro prodotto di questa fase è costituito dalla ricostruzione dell'attuale ciclo standard di produzione dell'agenzia di viaggi (tipicizzazione contestualizzata all'area territoriale presa in esame);
- **esame della problematica generale**, tramite l'analisi della letteratura corrente, per estrapolare le valutazioni più significative, delle teorie o ipotesi comunemente accettate dagli osservatori su due fronti; il primo riguarda **l'immagine delle agenzie di viaggio fiorentine (Capitolo 3)**; il secondo fa riferimento a tendenze ed elementi di **eccellenza imprenditoriale nelle agenzie di viaggio (Capitolo 4)** in genere;
- **elaborazione dei questionari**, ricomponendo quanto emerso dalle fasi precedenti, per determinare le variabili (cioè gli indicatori) necessari alla misurazione empirica delle aree problematiche; tali variabili si esplicitano in concreto nelle domande poste nei questionari; esse tengono conto contemporaneamente del profilo standard imprenditoriale (come emerso dall'indagine esplorativa) e del nuovo profilo, basato sugli elementi di eccellenza (rilevati con l'esame della problematica generale); i questionari sono due, uno per gli interlocutori privilegiati e l'altro per le imprese;
- **interviste ad un panel di esperti (Capitolo 5)** costituito da 8 interlocutori privilegiati che operano in associazioni di categoria, istituti di ricerca pubblici e privati, presso la Regione Toscana e l'amministrazione locale di Firenze, nonché nella stampa di settore;
- **interviste ad un campione di imprese (Capitolo 6)** costituito da 40 agenzie; esso rappresenta circa il 14% dell'universo esistente alla data del 6/2/96; data la natura qualitativa della ricerca ed il metodo di estrazione adottato, esso può ritenersi sufficientemente rappresentativo; alla costituzione del campione delle imprese, si è pervenuti tramite l'incrocio di estrazione sistematica, casualistica e ragionata;

- **elaborazione finale di conclusioni e raccomandazioni (Capitolo 7)**, verificando definitivamente l'ipotesi di partenza per suggerire iniziative da adottare al fine di migliorare la capacità imprenditoriale di gestione del cambiamento; tale insieme di valutazioni è scaturito dal confronto e dall'interpretazione dei risultati delle tre indagini (quella esplorativa e quelle riguardanti gli esperti ed il campione), rapportati agli elementi di eccellenza imprenditoriale individuati nel corso della ricerca.

RINGRAZIAMENTI

La realizzazione di questa ricerca è stata possibile solo grazie ad un'intensa collaborazione da parte di molte persone. A loro va un profondo ringraziamento dei curatori di questa ricerca.

Innanzitutto vanno ricordate le imprese che hanno acconsentito ad essere intervistate. I loro nomi sono riportati in allegato a questo rapporto come atto di riconoscimento per la loro attiva partecipazione. Resta comunque garantito l'anonimato delle loro risposte individuali, coperte ovviamente da segreto professionale.

Lo stesso vale per gli esperti intervistati. I loro nominativi sono riportati all'inizio del Capitolo 5.

Non vanno poi dimenticati tutti coloro che hanno contribuito alla raccolta di informazioni e materiali relativi agli altri capitoli, a partire da quello relativo all'indagine esplorativa.

Infine, uno speciale riconoscimento va ai funzionari della Provincia di Firenze Dr. Roberto Bartolini, Carlo Marsili e Roberto Tammaro. Loro hanno reso concretamente fattibile il progetto di ricerca, aiutando, consigliando ed indirizzando il lavoro dello *Studio Ricerche Sociali*.

La ricerca è stata eseguita da Mario Ferroni, Marta Franci, Daniele Stasi e coordinata da Filippo Strati. I supporti informatici per l'elaborazione dei dati sono stati predisposti da Riccardo Aliani.

CAPITOLO

1

ESAME DELL'IPOTESI DI PARTENZA

L'ipotesi di partenza si esplicita nella seguente domanda:

la qualità del tessuto imprenditoriale (agenzie di viaggio) è in grado di gestire il cambiamento?

Tale domanda è composta da alcuni concetti che richiedono di essere definiti per procedere nel disegno della ricerca:

- qualità;
- tessuto imprenditoriale;
- capacità di gestire;
- cambiamento.

Il più importante, nel contesto della suddetta ipotesi, è quello relativo del cambiamento. Occorre quindi, prima di tutto, pervenire ad un paradigma sufficientemente chiaro (nell'attuale fase di discussione teorica e scientifica) di *cambiamento*; delineare in esso il ruolo generale dell'impresa; comprendere quindi il significato di *tessuto imprenditoriale* per discutere la sua *qualità* come *capacità di gestire* il cambiamento.

CAMBIAMENTO

Il concetto di cambiamento non è più leggibile secondo i convenzionali metodi di pensiero, sia in economia, in sociologia ed in altre scienze (si pensi a quelle fisiche). Si può sostenere che un cambiamento è avvenuto nel modo di concepire ed analizzare il cambiamento. Si tratta di una modifica concettuale consistente che si lega ai nuovi paradigmi ed alle nuove teorie su:

- progresso (P. Daudi, 1990);
- cultura e civiltà (P. Rossi, 1991; E. Morin, 1994; Giddens, 1991; J. O'Neil, 1995);
- complessità (I. Prigogine, 1987; E. Morin, 1990);
- caos (J. Briggs, 1993; Pasmore, 1994; McHugh et al., 1995);
- incertezza (Giarini e Stahel, 1993; Gelatt, 1991).

Una sintesi di tale ricco percorso di elaborazione evidenzia quanto segue.

La società non è stata mai considerata come statica, ma frutto di cambiamenti che si susseguono continuamente. Essi possono essere lenti, gradualmente, a volte impercettibili, oppure veloci, scioccanti, imprevedibili, non collegabili ad una prima occhiata; possono essere molto vasti in dimensione ed intensità; includono effetti di breve e lungo periodo, di piccola e grande scala; operano contemporaneamente a livello locale e globale.

La corrispondenza tra cambiamento e progresso è stata fortemente discussa e criticata, dato che i cambiamenti possono assumere immagini ed effetti negativi, positivi, regressivi o progressivi, costruttivi o distruttivi.

Quello che sembra essere comunemente condivisa è però la forte interazione del cambiamento, giacché quanto sembra essere positivo - negativo, etc. in un certo momento, può trasformarsi nell'esatto contrario in un'altra dimensione temporale, spaziale, qualitativa e quantitativa.

E' proprio questa interazione tra diversità che porta all'unitarietà del cambiamento. In tale dinamica il caos è ordine naturale, mentre l'ordine è disordine razionale (come concepito dalla convenzionale mente umana). E' sempre tale dinamica che mette in discussione i modelli razionali di semplificazione della complessità, dando invece, come metodo di esame e comprensione, l'arte del collegamento, della ricerca dei fili conduttori che agiscono nelle e sulle interdipendenze.

Il focus, quindi, si sposta dalla parte e dalla sua dimensione (non regolare, ma frattale, ologica e ologrammatica) alla loro connessione (olismo). Infatti solo un metodo olistico (proveniente dalle discipline biologiche, naturalistiche, ambientalistiche, informatiche) consente di riconoscere la parte e il tessuto, in cui tutte le parti sono legittimate a concorrere al cambiamento senza priorità gerarchicamente razionalizzate (è chiaro in questo l'influenza proveniente dalla scienza sulla bio-diversità).

Il cambiamento è quindi causa ed effetto dell'interazione, anzi è il ciclico ed irregolare nutrimento di quest'ultima. Cambiamenti dell'ambiente (vicino e lontano, locale e globale) in cui opera un'impresa influenzano quest'ultima ed essa, a sua volta, influenza l'ambiente. Il cambiamento è un elemento vitale di tutti sistemi e di tutte le forme organizzative (A. Strati, 1996; Bergquist, 1994): società, collettività, famiglia, istituzione, impresa, etc.

Queste dinamiche si colgono anche nel cambiamento dell'impresa. Una vasta platea di scienziati, ricercatori, studiosi ha affrontato tale argomento. Qui ne vengono citati alcuni per il significato e l'utilità che costoro assumono come riferimento per molte riflessioni che verranno svolte nel proseguimento di questa ricerca. Si tratta di: Ansoff, 1979, 1987; Mullins, 1993; Drucker, 1993; Pasmore, 1994; Gouillart and Kelly, 1995; Hammer and Champy, 1994; Senge et al., 1995; George and Weimerskirch, 1994; Peters, 1994; Garrat, 1994; Welford, 1995. Sulla base delle suddette pregevoli elaborazioni, si può affermare quanto segue.

RUOLO DELL'IMPRESA NEL CAMBIAMENTO

Le imprese sono sempre state soggetto ed oggetto delle trasformazioni economiche e sociali, per affrontarle, anticiparle o, comunque, concorrere ad esse. La cultura imprenditoriale è mutata nel corso degli anni più o meno intensamente e contraddittoriamente a seconda dei settori, dei mercati e delle comunità sociali di riferimento. Pur tenendo sempre presente tale molteplicità di culture, molti osservatori (tra i quali quelli citati più sopra) sottolineano alcune tendenze che sembrano assumere un significato più generale.

Tra queste, emerge un percorso che ha ormai superato la soglia di uno stereotipo, molto legato alla convenzionale economia classica, secondo il quale la prima motivazione per l'esistenza di un'impresa è fare profitto.

Se questa rimane una sana ed indiscutibile funzione, essa non può più essere vista come unico motore del cambiamento organizzativo dell'impresa.

Una vasta quantità di altre motivazioni sono esistite sin dall'origine del concetto di impresa e si sono aggiunte in ragione della multidimensionalità delle culture del nostro pianeta. Tali motivazioni hanno alimentato la transizione della cultura di impresa, dall'originario orientamento al prodotto a quello rivolto: al mercato; alla soddisfazione del cliente; all'innovazione del contesto economico e sociale; allo sviluppo locale; e, come ormai appare da qualche anno, anche allo sviluppo sostenibile.

Progressivamente e più o meno consapevolmente, l'impresa, l'imprenditore e l'imprenditrice si sono scoperte non essere (solo e/o più) meccanismi e macchine di profitto, ma organismi viventi che hanno un senso ed un'identità collettiva in quanto facenti parte di un organismo ben più ampio: la società, la comunità. Il profitto è la conseguenza di tale relazione, mentre la capacità di *problem-solving* e di *risk-taking* costituisce il modo per produrre continuamente innovazione.

L'innovazione si nutre di diversificazione ed entrambe significano aumento della varietà di prodotti, comportamenti e stili di vita. L'innovazione è alla base del cambiamento; non rappresenta solo la capacità di inventare e ricercare cose nuove, ma come farlo affinché siano opportunità per il cambiamento interno ed esterno all'impresa; non riguarda solo cosa si fa (prodotti e servizi), ma come farlo nel modo migliore attualmente possibile (OECD, 1993).

In conclusione, il cambiamento è frutto dell'interazione sociale, del rapporto tra le singole parti (ad esempio, imprese) ed è tessuto dalla combinazione tra loro. Il concorso al cambiamento dipende dall'apertura della parte e dell'organismo più ampio a tessere continue, contemporanee interazioni. Più una parte (ad esempio, impresa) è aperta al suo interno, più potrà essere aperta all'esterno; e viceversa.

TESSUTO IMPRENDITORIALE

Quello che fa di un insieme di imprese un tessuto, fino ad acquisire contenuti tali da essere definito sistema produttivo locale, distretto, etc. (G. Bianchi, 1990; Franchi, Rieser e Vignali, 1990; Ganne, 1991; Moussanet e Paolazzi, 1992), è una confluenza di componenti:

- che si caratterizza in un "ispessimento localizzato delle relazioni interindustriali", una stretta connessione tra popolazione ed imprese, un sistema di valori condivisi e non transitorio (Becattini, 1987 e 1989).
- che si esplicita come "modello organizzativo della produzione a forte base territoriale, con forti interrelazioni tra il sistema produttivo e il sistema socio-istituzionale locale, con le connesse implicazioni in termini di economie esterne, conseguenti sia al fitto interscambio di merci e informazioni nell'ambito del sistema produttivo che della continua produzione e riproduzione di conoscenze specifiche, di professionalità e di forme di regolazione locale che caratterizzano il territorio e che non sono facilmente esportabili altrove" (Garofoli e Mazzoni, 1994);
- che consente di dare "un'immagine unitaria, più o meno stereotipata, ma riconosciuta dagli attori del distretto industriale" (Becattini, 1991).

Basilari, per valutare l'esistenza di imprese come tessuto, sono le capacità di *networking* (mettersi in rete e tessere reti di vario tipo, contenuti e dimensioni) e di *partnership* (ampliare e diversificare la propria configurazione societaria insieme alle proprie attività, coinvolgendo altri operatori, enti, istituzioni, etc., secondo varie modalità e forme organizzative).

Tali capacità sono alla base delle politiche per lo sviluppo locale secondo un approccio sul quale c'è ormai una convergenza di opinioni, teorie ed azioni.

Ad esempio, i programmi e la gestione dei Fondi Strutturali dell'Unione Europea si riferiscono a tale approccio come strada per migliorare la coesione economica e sociale delle regioni e delle varie realtà locali.

Un'importanza rilevante è data alla promozione di *networking*, *partnership* ed alla *capitalizzazione* (come scambio delle esperienze imprenditoriali e delle lezioni derivanti dalle *good and best practices*) secondo un approccio maturato nel corso degli ultimi tredici anni tramite molteplici iniziative comunitarie, tra cui si ricordano *LEIs* o ILO (iniziative locali per l'occupazione), la ex-rete *ELISE*, *LEDA* (azioni per lo sviluppo e l'occupazione locale).

Si tratta di un approccio fortemente in crescita, posto alla base delle linee di indirizzo del programma ESSEN (relativo alle politiche dell'occupazione), nonché di programmi di settore, tra cui quello del turismo. Si prenda ad esempio, *PHILOXENIA*, il programma varato nell'aprile 1996 (COM(96)168 def.), centrato sul concetto di ospitalità, sul sostegno alle iniziative locali e teso alla promozione del turismo sostenibile (su tale aspetto vedasi anche OCDE, 1994).

Le esperienze imprenditoriali diventano quindi un capitale basilare per la configurazione del tessuto locale.

In conclusione, un tessuto imprenditoriale si caratterizza per le dinamiche di fluida connessione e coesione da esso manifestato internamente (tra imprese) ed esternamente (tra imprese e contesto economico, sociale, istituzionale in cui vivono).

E' all'interno di tali dinamiche che si esplicita il ruolo di imprenditore/trice come catalizzatore/trice di innovazione e cambiamento (agente di cambiamento e di sviluppo). Si tratta di un ruolo fortemente creativo, a volte di rottura, come minimo non convenzionale (come, già a suo tempo, sottolineato da Shumpeter) e quindi *pro-attivo*. Questa funzione risiede nella capacità di concepire ed introdurre nuovi prodotti, servizi, tecniche, processi di produzione ed ha acquistato la primazia nella gestione e nella conduzione dell'organizzazione - organismo - impresa. Su questi principi si basa il concetto di qualità.

QUALITÀ

Il cambiamento dei sistemi organizzativi (qualunque siano le loro dimensioni, scopi, area di attività, etc.) è frutto della combinazione di *Kaizen*, *Kairyro* e *Kyosei*. Il *Kaizen* si riferisce al processo, costituito da tanti piccoli miglioramenti, avviato lentamente e relativo a tutte le attività quotidiane di un'organizzazione, un'impresa, un individuo; si fa con tutti e richiede un forte coinvolgimento umano. Il *Kairyro* riguarda invece il cambiamento improvviso e incostante. Il *Kyosei* concerne la responsabilità sociale ed ambientale dell'impresa per lo sviluppo sostenibile (etica).

I suddetti termini consentono di comprendere quanto sia necessario che imprenditore/trice acquisiscano capacità di produrre innovazione e miglioramento continui della qualità globale dell'organizzazione (vedasi, ad esempio, Galgano, 1990; George e Weimerskirch, 1994; Crozier, 1990; Munro - Faure, 1994; Mirams e McElheron, 1995; Kaku, 1996). La qualità è, infatti, processuale (gli *standards* qualitativi per essere tali devono evolvere) e si basa sulla:

- continua innovazione;
- continuo miglioramento dell'ascolto (sensibilità ai problemi);
- continuo miglioramento della capacità di realizzazione (ossia della soluzione dei problemi);
- globalizzazione, partecipazione, localizzazione e personalizzazione.

Principi fondamentali, per il continuo miglioramento della qualità, sono:

- mettere il cliente al centro della propria attività;
- conoscere esattamente le esigenze del cliente;
- trasferire tali esigenze all'interno dell'organizzazione, intesa in senso globale;
- sintonizzare i processi organizzativi alla soddisfazione del cliente;
- coinvolgere ogni operatore dell'organizzazione per la realizzazione di tale finalità;
- facilitare la consapevolezza e l'uso da parte di tutte le componenti organizzative di un approccio di lungo termine (pensiero strategico) per un miglioramento continuo;
- promuovere in tutta l'organizzazione una mentalità pro-attiva invece che re-attiva;
- guardare fuori, non chiudersi nella propria cultura organizzativa e, quindi, innovarla continuamente.

La combinazione e l'applicazione dei principi finora evidenziati consente di mantenere (o introdurre) nel sistema organizzativo:

- leggerezza dei processi;
- rapidità delle decisioni e delle azioni;
- precisione dell'attuazione dei compiti;
- visibilità dell'impegno organizzativo per gestire con flessibilità i processi (gestione a vista);
- molteplicità di servizi, prodotti, compiti, culture ed approcci professionali;
- consistenza dei valori (visione e missioni) che costituiscono la vera forza dell'organizzazione e la rendono distinguibile (immagine).

Queste sei caratteristiche hanno un ruolo basilare. Infatti, se il cambiamento aziendale viene orientato al perseguimento di un sistema di qualità, ne potranno scaturire vantaggi numerosi, tra i quali:

- aumento della soddisfazione dei clienti; se costoro sono soddisfatti aiutano l'organizzazione a migliorare ulteriormente;
- riduzione di sprechi economici, procedurali e normativi che ingessano l'organizzazione; al posto delle rigidità dell'organizzazione formale subentra la sostanza e la dinamicità dell'organizzazione reale;

- aumento della responsabilizzazione, dell'autonomia e del morale degli operatori; se il rapporto tra prestazione e sua finalità è visibile aumentano il coinvolgimento, la partecipazione e si sviluppa la capacità di soluzione dei problemi; aumenta così la qualità delle prestazioni e del lavoro di ogni operatore;
- aumento complessivo della motivazione dell'organizzazione; è chiaro perché essa esiste; si conoscono, si discutono, si individuano e si realizzano le finalità del sistema organizzativo;
- aumento del ruolo sociale dell'organizzazione; se il rapporto tra cliente ed organizzazione diventa reciprocamente pro-attivo aumenta la qualità dell'immagine sia all'interno dell'organizzazione (con notevoli effetti motivazionali sugli operatori), sia all'esterno in rapporto con l'ambiente di cui l'organizzazione fa parte (con notevoli effetti sociali);
- aumento delle interazioni sociali interne ed esterne all'organizzazione; se migliora l'immagine organizzativa, se cresce la qualità di comunicazione interna ed esterna dell'organizzazione, se aumenta la qualità dell'ascolto interno ed esterno, migliora la qualità del rapporto tra le persone (siano essi clienti, collaboratori, altri operatori del settore, fornitori).

In conclusione, la qualità riguarda la globalità dell'organismo; è alimentata dalle continue retroazioni ed interazioni esistenti nel tessuto organizzativo in quanto fitto reticolo che comprende:

- il cliente (come capitale umano inter-organizzativo);
- il personale, i collaboratori, i soci, l'imprenditore (come capitale umano intra-organizzativo);
- i concorrenti, i fornitori (come capitale umano inter-organizzativo);
- il capitale incorporato, materiale ed immateriale (strutture, tecnologia, informazione, assetti finanziari e di bilancio, etc.).

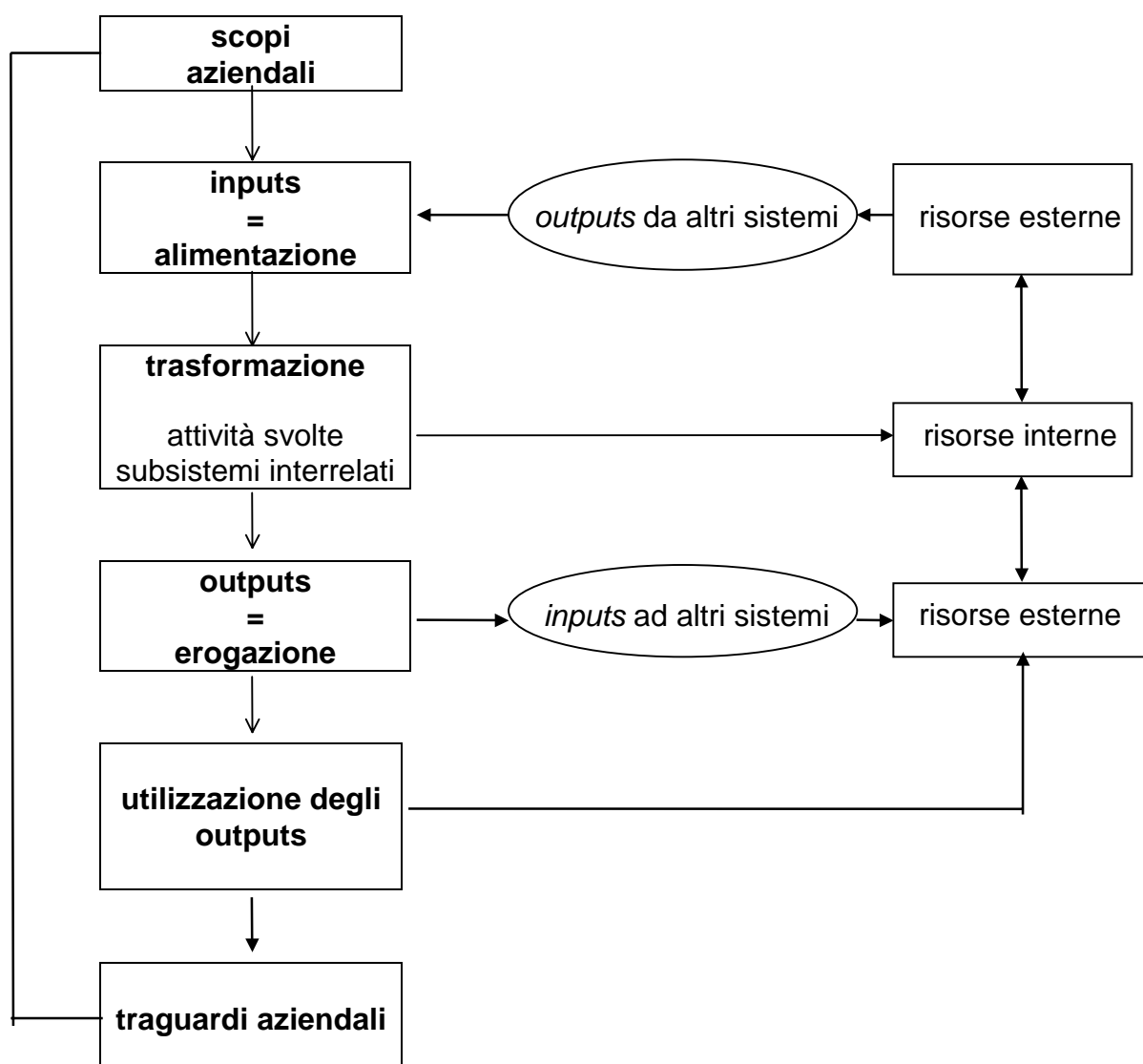
Uno dei più significativi cambiamenti della cultura di impresa riguarda quindi l'assunto secondo il quale, nella strategia aziendale, la qualità viene sempre per prima. E' un concetto molto ampio e con molteplici implicazioni, tra cui quella recente (*The Total Quality Environmental Management Approach - TQEM*) volta ad assicurare la gestione ambientale della qualità totale (Welford, 1995). Sono espressione di tale approccio, le *eco-labels*, le EMAS, etc. Il fenomeno, fortemente in crescita ha riflessi nella concezione delle varie attività settoriali, inclusa quella del turismo (D. Barkin, 1996).

CAPACITÀ DI GESTIRE IL CAMBIAMENTO

Sempre in sintonia con quanto espresso dai numerosi studiosi finora citati, si può anticipare che la capacità di gestire il cambiamento si basa sull'uso del pensiero strategico (*strategic thinking*) e si esplicita:

- nel saggio uso delle risorse disponibili onde garantire il loro sviluppo futuro, riducendo i deficit presenti nel sistema organizzativo e favorendo la distribuzione delle opportunità sociali ed economiche dell'organizzazione;
- nella propensione allo sviluppo di un sistema aperto all'ambiente economico e sociale in cui agisce, vivendo in ragione di altri sistemi organizzativi;
- nella quotidiana abilità di rendere la propria organizzazione aderente a quanto sta evolvendo nel mercato e nella società.

(ideal tipo del ciclo di produzione aziendale)



Per gestire il cambiamento, occorre tenere sempre presenti alcune caratteristiche basilari, già prima evidenziate, e cioè che:

- esso non avviene tutto assieme ad un'ora stabilita;
- si configura nel mentre viene attuato;
- interagisce su tutte le parti, anche se viene avviato in una specifica area dell'organizzazione (sia tecnica sia sociale);
- va alimentato nell'interesse dell'organizzazione, ridisegnando non solo e non tanto le strutture formali dell'organizzazione, quanto le strutture di pensiero e delle microdecisioni quotidiane che influenzano i processi gestionali (Gherardi, 1985, 1990).

Per i suddetti motivi, il cambiamento ha un forte bisogno della prefigurazione del futuro (*visione*, in quanto immagine di come si vuole che sia l'organizzazione).

L'organizzazione vede se stessa proiettata nel futuro (tendenza o direzione) e apprende il modo in cui cambia nel momento in cui lo fa. Si ha così un paradosso: non può conoscere il cambiamento finché non lo pratica; può essersi allenata bene, studiando molteplici aspetti delle tecniche di cambiamento, ma finché non le prova non può cambiare.

Deve sapere perché cambia. Cambia per raggiungere alcune finalità. Tale finalità sono racchiuse nella propria visione organizzativa futura e generale. Più che la conoscenza di singoli aspetti settoriali e parcellari deve acquisire il senso, la motivazione e la direzione del cambiamento. Quindi deve consentire al suo organismo di muoversi armonicamente verso tale direzione. Deve cioè far ricorso alle proprie risorse, sapendo che sono esauribili, che vanno ripristinate ed alimentate in continuazione.

Inoltre, richiede una forte flessibilità di modelli, forme e tecniche di gestione. Se c'è rigidità, il cambiamento la forza, prima o poi, con dolori o entusiasmi, per ridurne la portata, fino a renderla inoffensiva.

Una naturale interazione che si contrappone alle rigidità organizzative è determinata dal rapporto tra impresa e modo di essere (esigenze ed aspettative) del cliente. Infatti, le organizzazioni che non riescono a *vedere se stesse tramite gli occhi dei propri clienti*, perdono vigore ed, in genere, si esauriscono (fenomeno dell'atrofia organizzativa). L'alterazione degenerativa dei propri organismi può assumere varie forme: appesantimento burocratico, invecchiamento o staticità della cultura organizzativa, scarsa motivazione degli operatori, etc.

In tali casi, si può ricorrere alla rivitalizzazione organizzativa, agendo su fattori di cambiamento che vanno individuati nello specifico contesto in esame.

Tali fattori vengono focalizzati con il diretto coinvolgimento delle risorse umane che dovranno gestire la rivitalizzazione organizzativa. Infatti, il cambiamento, in quanto continuo processo, richiede un approccio sistemico basato sulla partecipazione di tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione, i quali concorrono a definirne e perseguirne la strategia.

L'apertura organizzativa

L'organizzazione formale sta cedendo terreno a quella flessibile, informale, snella, non-gerarchica, deverticalizzata.

Quale che sia la forma e la dimensione organizzativa, essa si trova a dover decidere su quanto deve aprirsi all'esterno, quanto deve orizzontalizzare il proprio ciclo decisionale e quanto deve deverticalizzare la propria struttura.

Si possono schematicamente individuare due direzioni.

In genere, se si tratta di una macro-organizzazione, di una tecnostruttura solidificata, essa dovrà introdurre al proprio interno un processo di autonomizzazione delle sue componenti, sostenuto dalla loro messa in rete. In altri termini, la macro-organizzazione tende a snellire per acquisire maggiore capacità di azione ed aree di intervento. Le sue componenti, per alimentare il processo di creazione di qualità globale dell'organizzazione, vengono messe nelle condizioni di:

- agire con sempre maggiore autonomia (decentramento);
- porsi in stretta ed attiva relazione coi mercati (clienti);
- coordinarsi in quanto rete di autonomie (*networking*);
- creare nuove alleanze con altri operatori (*partnership*);
- essere clienti l'una dell'altra (ricerca di reciproche opportunità).

Se si tratta di piccole organizzazioni che scoprono di avere finalità ed interessi comuni, il processo assume gli stessi significati di quello sopra esaminato. Mantenendo i loro specifici livelli di autonomia, esse entrano in rete per:

- potenziare la propria attività e quella globale del nuovo sistema organizzativo (*networking e partnership*);
- valorizzare il contatto diretto con gli specifici mercati (clienti) in modo da fornire loro una più ampia varietà e qualità dei prodotti e dei processi;
- accrescere la capacità di innovazione dei prodotti e dei processi in quanto la relazione con altre esperienze consente una maggiore diffusione di conoscenza basata sulla ricerca di reciproche opportunità.

Quindi, a prescindere dalle dimensioni organizzative (macrostrutture, piccole o piccolissime imprese o organismi), la qualità delle trasformazioni sembra dipendere dal grado della loro apertura: sia verso il loro interno, sia in rapporto con altri sistemi.

L'apertura intra-organizzativa (nella stessa impresa)

La tendenza all'apertura intra-organizzativa si manifesta nella crescita della fluidità interna, in termini di flessibilità, snellezza, comunicazione, etc.

La fluidità interna cresce nella misura in cui si concretizzano due principi che mettono in discussione i cicli decisionali fortemente centralizzati e gerarchico-funzionali. Si tratta del federalismo e della sussidiarietà (C. Handy, 1993; Clegg, 1990; Hassard and Parker, 1993; Mullins, 1993; Peters, 1994; Pasmore, 1994; McHugh et al., 1995).

Secondo il principio del *federalismo organizzativo*, in una organizzazione, vanno rispettate le specifiche autonomie di programmazione ed azione. In altre parole, l'impresa è una federazione di organizzazioni e non una macro-organizzazione.

Secondo il principio della *sussidiarietà organizzativa*, i nuclei che la compongono vanno raccordati, il potere decisionale deve sempre affluire dai livelli più bassi possibili (dal basso all'alto) ed il livello più elevato non deve prendere decisioni che concernono quello più basso (dall'alto al basso), se quest'ultimo è in grado di agire da solo.

L'apertura interorganizzativa (tra più imprese)

Tale tendenza è positivamente correlata con quella precedentemente esaminata. Infatti entrambe sono oggi maggiormente presenti rispetto a precedenti periodi storici perché:

- sono rese possibili dall'impiego di flessibili e innovative tecnologie dell'informazione;
- la diffusione dell'informazione consente di offrire, domandare, scambiare e nutrire molteplici e diverse conoscenze, realtà, esperienze e potenzialità (*networking*);
- per cogliere tali opportunità, le varie tipologie organizzative devono diventare flessibili, costruendo articolate e molteplici forme di *partnership*.

Il processo in atto è così significativo da poter individuare in esso nuove concrete modalità di vita dei sistemi organizzativi, quali quelli tipizzati nelle cosiddette *virtual, fractal, holonic, hologram organisation* (organizzazioni virtuali, frattali, oloniche, ologrammatiche).

Come già evidenziato esse si basano su nuove modalità e strumenti per garantire e sviluppare l'olismo organizzativo.

L'olismo è il modo in cui la sinergia delle componenti si manifesta in un tessuto compiuto (un organismo). Ogni componente o partecipante costituisce un organismo a sua volta compiuto. Tali organismi presentano caratteristiche diverse, autonome e complete, in rapporto all'ambiente esterno di cui fanno parte. L'olismo è (o dovrebbe essere) presente in ciascuna impresa.

Se esse si mettono in rete, l'olismo si estende; la convergenza di tali autonomie compiute crea un organismo complesso, che non è la copia, la riproduzione meccanicistica, delle sue componenti, ma le alimenta e le rappresenta tutte. Per contro, ciascuna autonomia compiuta non è la copia, la riproduzione meccanicistica, dell'organismo - rete, ma ne consente il cambiamento qualitativo continuo e l'evoluzione organizzativa.

In sostanza, ogni componente ha una propria immagine fortemente radicata nell'ambiente locale di cui fa parte e verso cui è diretta. Questo riguarda la rete come la divisionalizzazione o la filiazione di una singola impresa (valore aggiunto nella relazione locale - globale). Ovviamente la rete garantisce una più ampia immagine compiuta di tutte le sue componenti fortificandole e creando un valore aggiunto nella relazione globale - locale.

Nel caso della messa in rete, se inizialmente può essere necessario individuare uno specifico punto di riferimento, successivamente, con l'aumento della capacità di *networking* e di *partnership* diventa naturale una maggiore trasferibilità, trasversalità ed articolazione di tale ruolo attraverso la rete organizzativa. E' un processo naturale, da alcuni definito spontaneo, di creazione del tessuto organizzativo; ed è stato ritrovato nei molteplici esempi di distretto industriale. Il ruolo della singola impresa (e dell'imprenditore/trice) è quindi basilare. Si sceglie di collaborare, anche alleandosi, non si è costretti. Se scatta invece un atteggiamento di mera difesa, l'impresa non fa altro che chiudersi in un recinto più largo e adattarsi al cambiamento determinato da altri (cultura re-attiva), invece di promuovere e gestire il cambiamento (cultura pro-attiva).

L'apprendimento continuo

Si è detto che l'organizzazione tende ad essere snella e flessibile. Tutti i nuclei dell'impresa si alimentano vicendevolmente, anche se generalmente e temporaneamente, uno di essi può assumere il ruolo di stimolatore e propulsore della dinamica organizzativa. Si tratta di attività che supportano i punti deboli dell'organizzazione e stimolano tutti gli altri.

Si possono adottare molteplici tecniche: gemellaggi tra nuclei, tutoraggio, allenamento continuo dei soggetti, etc. L'imprenditore/trice diventa allora un allenatore di una squadra e non solo il proprietario responsabile di un'azienda. E' per loro di basilare importanza che nella loro impresa ci sia un'alimentazione continua della dinamicità dell'organizzazione e ciò avviene solo se viene stimolata continuamente la principale risorsa di un sistema organizzativo, cioè il suo capitale umano.

Esso è l'agente naturale del cambiamento ed essendo, come già detto, un capitale a forte rischio di atrofizzazione, va continuamente alimentato e motivato al cambiamento.

L'impresa diventa allora un'organizzazione *in continuo apprendimento* (*learning organisation*; vedasi specificatamente Garrat, 1994; Tomassini, 1993; Thurbin, 1994) cioè:

- deve essere un esempio, uno schema vivente di fluida interazione tra persone, strutture, strumenti, operatori e clienti;
- la sua attenzione deve porsi sulle relazioni interne ed esterne più che sui singoli elementi (un elemento può essere ottimo, ma se isolato, non è finalizzato, diventa inefficiente ed inefficace);
- i risultati che vuole conseguire devono prevalere sulle funzioni da eseguire;
- rappresenta una comunità di operatori, persone; ciascuno vede se stesso tramite gli occhi degli altri nelle relazioni intra-organizzative, inter-organizzative e con l'ambiente di cui fa parte (clienti come comunità di riferimento basilare e come risorsa);
- in quanto comunità, gli altri sono risorse ed opportunità dalle quali, con le quali e verso le quali si può imparare e cambiare (principio basilare per l'apprendimento);
- ogni sua componente deve pensare globalmente ed agire localmente, mentre il nucleo fluidificatore delle relazioni organizzative (imprenditore, manager, direttore, etc.) deve, per contro pensare localmente ed agire globalmente; in entrambi i casi, si esprime quella che ormai viene chiamata *glocacity*, glocacità (OECD, 1996), definita appunto come fusione dei due termini e dei due significati;
- in tal modo essa acquisisce la visione di insieme e ciascuna parte agisce nel proprio specifico ambiente;
- deve consentire molteplici interpretazioni; cercare quelle che sono le più utili per le sue finalità; sapere che non esiste una definitiva interpretazione corretta dei fenomeni; comprendere che mentre si misurano i fenomeni, essi cambiano; comprendere che non esiste realmente il reale e che si partecipa al cambiamento prefigurandolo e non registrandolo; essere convinta che la certezza di sacri testi (metodi, concetti, strumenti, etc.) è un fattore di rigidità culturale ed operativa, mentre occorre usare positivamente l'incertezza sviluppando pienamente la forza delle interazioni intra ed inter-organizzative.

Il ruolo di visione, missioni ed obiettivi nella pianificazione aziendale

Tradizionalmente, il processo di pianificazione aziendale è stato pensato come un razionale e lineare processo di ricerca, analisi e determinazione di obiettivi sulla base delle opzioni, calcolate in termini di rischio imprenditoriale.

E' alquanto evidente come, con la intensa volatilità dei mercati e dei prodotti, con il processo di globalizzazione dell'economia, con l'immissione di alti livelli di tecnologia dell'informazione, lo scenario di riferimento per un'impresa sia fortemente cambiato. Conseguentemente, anche il modo di pianificare è cambiato, come veniva evidenziato già molti anni fa (Hickling, 1974, Ansoff, 1987). Quello che è emerso lungo tale percorso riguarda i principi già prima citati e tra essi quello che informa il concetto di olistico, ossia la sinergia della pianificazione e gestione dell'impresa.

La sinergia è componente del pensiero strategico, ed entrambi producono tecniche avanzate di combinazione di *problem-solving* e *risk-taking*. Tale approccio innovativo, usato da qualche anno (vedasi specificatamente, Senge et al., 1995; N. I. Smith, 1994; Hammer e Champy, 1994; Gouillart and Kelly, 1995; Scott et al., 1995) individua il processo di pianificazione aziendale come composto dalla determinazione di:

- una chiara immagine (visione) di cosa si vuole che sia il futuro dell'organizzazione, in genere su una prospettiva di tre anni; si tratta di definire dove si vuole andare e cosa "è" l'organizzazione quando si arriverà là (l'uso del presente è intenzionale in quanto si contrappone ai se ed al sarà; l'immagine infatti è determinata dalla presente percezione del futuro);
- chiarezza degli scopi aziendali; la visione fornisce l'orientamento delle cosiddette missioni aziendali; essa consente di tradurre i valori aziendali in comportamenti quotidiani di tutte le sue componenti, dando significato a perché essa esiste, cosa significa fare parte di essa; in altri termini, le missioni si esplicitano nella ragione d'essere e di operare (come si deve lavorare quotidianamente per fare in modo che la visione si concretizzi realmente, come ci si deve comportare con i clienti, i fornitori, i soci, i colleghi, le istituzioni, etc.);
- risultati (fortemente qualitativi) nel lungo termine in rapporto alla visione; il ragionare sui risultati relativi alla visione conserva e sviluppa compattezza organizzativa e consente di assicurare forte flessibilità agli obiettivi; infatti, una visione condivisa da tutti i membri dell'organizzazione stimola il senso di coinvolgimento e impegno di costoro ("cosa stiamo facendo insieme"); ad esso deve corrispondere il rafforzamento dell'autonomia e della responsabilizzazione dei singoli operatori (vedasi i principi di federalismo e sussidiarietà organizzativa più sopra trattati); tutto ciò consente una naturale espressione di coordinamento tra macro e micro decisioni e rende fattibile la revisione istantanea dei piani per obiettivi in modo tale che raggiungano costantemente le missioni e si avvicinino sempre più ai risultati attesi per concretizzare la visione.

In conclusione, la pianificazione strategica aziendale si basa sul radicamento in tutto il sistema organizzativo della combinazione tra: visione, missioni, obiettivi. Il ciclo che connette tali componenti è il pensiero di lungo periodo, espresso dal capitale umano di cui l'azienda si compone, volto a dare sinergia ai fattori aziendali. Esso è sistemico, orientato alla complessità organizzativa.

Tutti devono essere consapevoli del suddetto ciclo interattivo e tutti, sulla base delle proprie attività, devono concorrere a determinarlo ed alimentarlo.

Ritorna qui il concetto sopra richiamato di *learning organization*. Ogni membro dell'organizzazione deve essere continuamente essere formato ed allenato ad una cultura aziendale basata sul pensiero strategico di lungo periodo e sulla forte flessibilità operativa (obiettivi) dell'impresa. Il primo dà la direzione, la seconda consente di seguirla.

In altri termini, tutta l'impresa deve essere in grado di anticipare e introdurre cambiamenti qualitativi per rispondere in tempo reale alla mutevolezza dei mercati, degli orientamenti del cliente, delle condizioni dell'ambiente sociale, economico, istituzionale e naturale, di cui l'azienda fa parte.

Infine, una sana combinazione di visione - missioni - obiettivi consente all'azienda di aprirsi all'interno ed all'esterno, comunicando la sua ragione d'essere e di operare, i risultati che essa vuole conseguire, il suo modo di operare. Si tratta di una miscela (senso dell'organizzazione) che evidenzia i caratteri distintivi di un'azienda rispetto ad un'altra e consente di dare un'immagine chiara di sé stessa a tutti ma soprattutto alla risorsa - cliente.

La centralità del cliente

Sempre nell'ampio concetto di qualità globale, si inserisce quello della prosumerizzazione. Anche in questo caso, si nota un consistente cambiamento storico del modo di essere e di agire imprenditoriale: dal consumismo (correlato alla fase di orientamento al prodotto) al consumerismo (difesa dei diritti del consumatore, originata dalle forti pressioni delle associazioni dei cittadini, come espressasi sin dall'inizio di questo secolo negli USA); al prosumerismo. Il termine di *prosumer* deriva dalla fusione di due parole, quella di produttore e di consumatore (Toffler, 1981).

Esso implica una nuova caratteristica dei già visti concetti di *networking*, *partnership* e *capitalizzazione*.

Infatti, il cliente entra virtualmente nel ciclo di produzione sino a "colloquiare" con il fornitore. E' un coinvolgimento che dà, in questo ultimo periodo di tempo, il senso dell'infittirsi dell'organismo impresa.

Se basilare è la soddisfazione del cliente (senza la quale neanche il profitto può realizzarsi), allora egli deve partecipare alla individuazione della qualità delle materie prime, al design del prodotto e dei servizi, al modo in cui queste vengono realizzate ed, infine, al modo in cui vengono consumate.

In altre parole, tutto il ciclo produttivo si inverte: dall'utilizzazione del prodotto / servizio si risale al fornitore.

Su questa inversione, si innesta un'altra trasformazione di ampio significato. Come viene, con estrema urgenza, sottolineato oggi da molte parti, l'utilizzazione del prodotto in termini di pressione ambientale (rifiuto e riciclo) diventa sempre più la connotazione per il miglioramento contemporaneo della vita del cliente (soddisfazione), del produttore (miglioramento del processo produttivo), del fornitore (qualità ambientali delle materie prime) e della società in senso generale. Quanto questo sia diventato importante anche nel settore turistico è davanti agli occhi di tutti. I clienti non possono più essere trattati come un nugolo di cavallette devastanti, ma ciascuno di loro ha esigenze specifiche che devono essere trattate in modo tale che le successive generazioni di clienti possano sempre beneficiare di un prodotto, almeno di un analogo qualità e quantità. Si tratta cioè di rivisitare il concetto di soddisfazione del cliente in una strategia di lungo termine e, date le caratteristiche del turismo, di multidimensionalità geografica e culturale.

Il cliente è, allora, una risorsa preziosa ed, in quanto tale, va mantenuta nell'immediato e più distante futuro. Il cliente trasmette, il cliente non è solo un'antenna del *networking* e un suo nodo ed ha tutte le caratteristiche per essere uno degli agenti di cambiamento dell'organizzazione.

Quindi, oltre al *networking*, si aggiunge la *partnership* del cliente, aumentando in forme sempre più sofisticate i processi di fidelizzazione. In conclusione, come i manuali più aggiornati di *marketing* ed organizzazione aziendale sottolineano, *solo tramite gli occhi del cliente vedo la mia azienda* (dal vecchio saluto della comunità *ubuntu*, tradotto in inglese come *I can see myself only through your eyes*).

Il mercato

E' ormai diventato il modo naturale di essere ed operare di un'impresa: se essa non crea un proprio segmento di mercato, non ha ragione di esistere (parafrasando il vecchio detto degli esperti di *marketing* "prima si vende, poi si produce").

Analisi di mercato e *marketing* rappresentano, pertanto, l'altra componente chiave dell'innovazione imprenditoriale; tali tecniche servono non per sopravvivere ma per sviluppare il proprio ruolo di azienda competitiva, moderna, tesa a gestire il cambiamento.

L'impresa deve continuamente aggiornarsi (globalmente) sulle trasformazioni che interessano questa complessa materia, focalizzando l'attenzione su quanto avviene in alcune delle sue principali aree: il cliente, il concorrente, il fornitore, l'ambiente socio-istituzionale; l'ambiente.

In precedenza, sono state già evidenziati i significati di tali cambiamenti, in quanto fortemente legati al concetto di qualità totale (prosumerizzazione del cliente; qualità del fornitore; etc.). Ora è utile dare alcune indicazioni su quanto avviene rispetto al concetto di concorrenza e del rapporto con le due tipologie di ambiente.

Si è infatti già sottolineato come i principi della cultura imprenditoriale stiano cambiando, e con essa anche gli stessi manuali di *marketing*. Ad esempio, il concorrente non è più visto come il nemico da affrontare, aggirare, abbattere, indebolire etc. (espressioni tipiche della strategia militare che per un certo tempo ha caratterizzato le scuole di *marketing*).

Oggi, la concorrenza non è più vista come allora. Al concetto di "peggio stai tu, meglio sto io" si è sostituito il concetto di "meglio vai tu, meglio vado io".

Come i maestri di questa materia (vedasi Kotler) stanno ormai ripetendo da alcuni anni, il concorrente va visto come un possibile alleato, cliente, fornitore e partner.

L'imprenditore e l'imprenditrice devono pensare al lungo termine. I cambiamenti possono essere tali e tanti ed il concetto di visione e missioni garantisce all'impresa una più lungimirante deontologia (o etica), ne migliora qualitativamente il modo di comportarsi secondo un principio veramente molto semplice: "fare agli altri quello che vorremmo che gli altri facessero a noi".

E' proprio da tale nuova cultura aziendale che deriva l'alimentazione del tessuto imprenditoriale, di cui si è già parlato diffusamente.

Del resto, come già evidenziato, l'imprenditore, l'imprenditrice ed i loro collaboratori devono concepire l'impresa come un organismo vitale, facente parte del più complesso organismo chiamato società.

E' questa la chiave per agire sul mercato, rapportandosi alla complessità istituzionale e sociale non come un nemico con cui dover fare i conti tutti i giorni, ma come il terreno naturale in cui esplicitare il proprio ruolo di agenti di innovazione e cambiamento per l'interesse comune della collettività, mutuando principi propri del *marketing sociale* (Kotler e L. Roberto, 1991).

Similarmente, rispetto all'incremento della consapevolezza del ruolo svolto dalla dimensione dell'ambiente naturale (fisico), il cambiamento nel modo di fare *marketing* mutua i principi propri del *green marketing* (Welford, 1995; Ottman, 1995).

In conclusione oggi l'analisi di mercato ed il *marketing* sono diventati non solo strumenti vitali per l'impresa ma fonti di cambiamento del suo modo di essere e delle sue stesse finalità. La combinazione tra i diversi approcci sopra delineati indica una strada che, se percorsa con consapevolezza imprenditoriale, aumenta il livello di competitività aziendale. E' inutile ricordare come questo sia di estrema rilevanza in tutti i settori, turismo incluso.

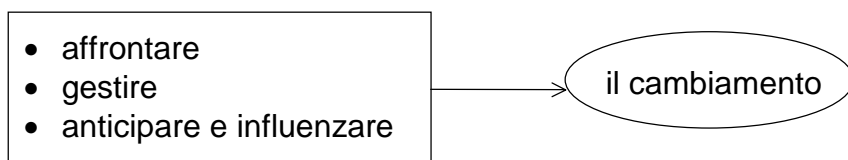
In realtà, si assiste in alcuni casi alla tendenza ad esternalizzare tale strategica funzione a consulenti. Avvalersi di costoro è utile, solo se l'imprenditore, l'imprenditrice ed i loro collaboratori, ai fini della realizzazione della loro visione aziendale, possiedono una conoscenza diretta di strumenti basilari di analisi di mercato e *marketing*.

Il ruolo dell'orientamento ai risultati

Altra componente basilare per un'impresa riguarda le verifiche e i controlli delle *performances* dell'organizzazione. L'impresa:

- ha bisogno di verifiche e controlli, come complesso di azioni di mediazione e facilitazione tra i processi del sistema organizzativo, sia al suo interno, sia in rapporto all'ambiente di cui fa parte;
- è naturalmente soggetto ed oggetto di cambiamento e tale qualità basilare va perseguita in ogni parte del sistema organizzativo, monitorandola affinché essa mantenga e migliori i propri livelli di operatività.

Pertanto, l'uso di *standards quantitativi* di confronto va finalizzata a *standards qualitativi* per valutare e stimolare la capacità di:



In altri termini, l'impresa deve sviluppare modi di valutazione aggiuntivi a quelli tipici del controllo di gestione. Si tratta della *valutazione dei servizi offerti* e sulla *valutazione dell'impatto sui clienti* (vedasi in particolare, Gouillart e Kelly, 1995; Horovitz e Panak, 1995; Craig-Cooper e De Backer, 1995).

La *valutazione del livello dei servizi* tende a cogliere l'*importanza* e la *qualità* dei servizi erogati. La qualità si basa sull'*interazione* con il cliente e sulla *personalizzazione* del servizio, ovverosia sulle modalità con le quali essa si concretizza. Entrambe configurano il livello di partecipazione del cliente ed il suo intervento nel processo di produzione ed erogazione del servizio. In altri termini, la qualità del livello dei servizi cresce con il crescere della prosumerizzazione.

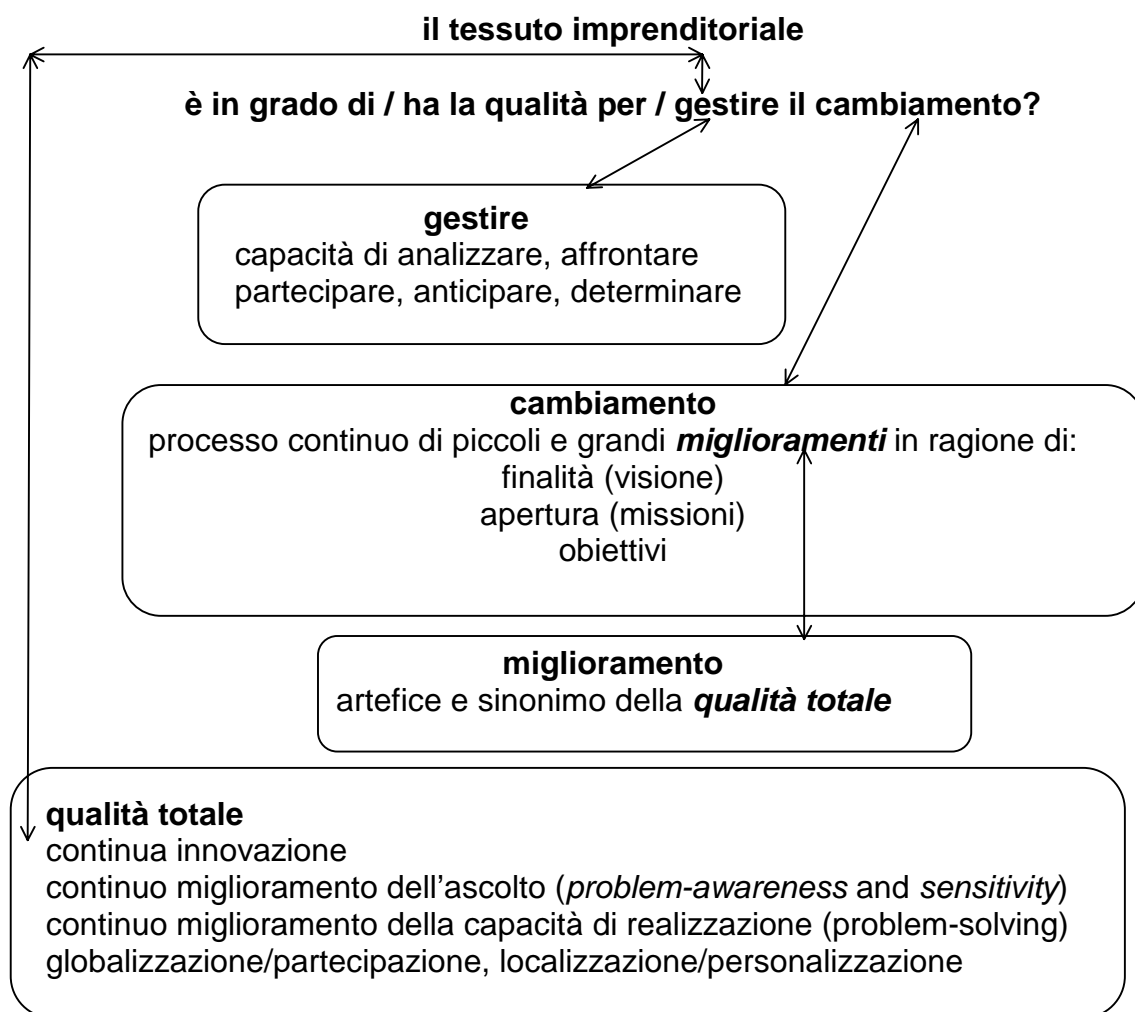
La *valutazione dell'impatto sui clienti* tende a cogliere il grado di *soddisfazione* dei clienti rispetto ai servizi offerti, rapportato al grado di *utilizzo* dei servizi ricevuti. Il principio di riferimento è semplice.

Un'impresa nasce per creare valore per i suoi clienti. Si tratta di un valore aggiunto creato offrendo loro vantaggi materiali e soprattutto immateriali. Nel caso in questione, essi sono percepiti come miglioramento della propria vita turistica, culturale, di svago, sociale, etc. L'impatto sui clienti cresce in ragione dell'aumento di utilizzazione dei servizi ricevuti (ossia i vantaggi durano più a lungo). Il vantaggio produce un stato emotivo interessante che, a sua volta, facilita un cambiamento nel cliente.

Rapportando grado di soddisfazione e grado di utilizzazione e tipicizzando i clienti si ottengono importanti valutazioni per l'analisi di mercato e l'analisi di prodotto (servizio). Aggiungendo al tutto, la valutazione del livello del servizio, si ottiene anche l'analisi sul marketing che si sta applicando. In conclusione l'orientamento al risultato è necessario per alimentare le attività di un'impresa affinché siano sempre più orientate alla gestione del cambiamento.

SINTESI DELLA DEFINIZIONE CONCETTUALE DELL'IPOTESI DA VERIFICARE

In conclusione, tramite la definizione e la delimitazione dei concetti contenuti nella ipotesi di ricerca, sono stati individuati i significati conduttori delle sue componenti, evidenziando come l'abilità di gestire il cambiamento possa essere identificata con il perseguimento della qualità totale.



Come si è visto si tratta di concetti base, partendo dai quali è possibile definire le aree problematiche che meglio si attagliano all'ipotesi da verificare. Tali aree costituiscono la struttura dell'indagine, in quanto *contengono i criteri ispiratori e di verifica del grado del tessuto imprenditoriale di (la qualità' per) gestire il cambiamento*. Esse sono riassumibili come segue:

- **apertura**
- **apprendimento**
- **missione**
- **cliente**
- **mercato**
- **risultato**

Occorre ovviamente determinare il **focus** di tali aree problematiche, per poi articularle in variabili (indicatori) in modo tale da poterne misurare l'entità, il senso, la direzione. Come è noto, nella metodologia della ricerca, aree ed indicatori assumono un ruolo strategico; da essi dipende l'elaborazione di specifici questionari, il trattamento dei dati rilevati, l'interpretazione dei risultati, la validazione - falsificazione dell'ipotesi di partenza. Ecco perché, prima di arrivare alla predisposizione degli indicatori (che si materializzano nei questionari), è necessario effettuare una verifica della coerenza e dell'applicabilità delle suddette aree nel contesto in osservazione (le agenzie di viaggio della provincia fiorentina). A tal fine, è stata condotta l'indagine esplorativa riportata nel Capitolo 2.

CAPITOLO

2

INDAGINE ESPLORATIVA

Questa fase della ricerca ha riguardato il lavoro sul campo finalizzato all'acquisizione delle opinioni correnti relative allo scenario di riferimento nel quale si muove il tessuto imprenditoriale delle agenzie di viaggio. A tal fine:

- sono state svolte interviste e colloqui con alcune associazioni di categoria (Assoviaggi - Confesercenti, Assotritel - Confindustria), di consumatori (Federconsumatori, Adiconsum, Aduc) e con organizzazioni sindacali (Filcams - Cgil);
- si sono reperiti ed analizzati vari testi e documentazione, prodotti dai suddetti organismi;
- si è tentato con alcuni operatori ed esperti del settore di ricostruire il ciclo standard di produzione dell'agenzia di viaggi nel territorio preso in esame.

I risultati emersi in questa fase di lavoro possono essere riassunti come segue, attribuendoli alle aree problematiche più sopra definite.

APERTURA

La cultura e la volontà di *networking* risultano essere deboli, anche dal punto di vista più tradizionale, ossia dell'adesione ad organismi di rappresentanza degli interessi settoriali. Se alcune associazioni risultano essere più significative dal punto di vista della rappresentanza (numero degli associati), ciò sembra essere avvenuto più a danno delle altre piuttosto che per una crescita del raggio di copertura complessivo.

Ovviamente c'è un forte intreccio di causa ed effetto in tale tendenza. La singola impresa si associa per avere benefici concreti, più che per sviluppare una politica aziendale di settore condivisa e mediata con altri operatori. Le strutture rappresentative, a loro volta, difficilmente riescono a identificare una visione comune che stimoli un'aggregazione del tessuto.

Si nota, in altri termini, una correlazione positiva tra dimensione e caratteristica aziendale (prevalentemente piccole, a conduzione individuale e familiare) e dinamiche della rappresentanza (aggregazione di interessi specifici).

Nella cultura imprenditoriale media sembra, infatti, prevalere un concetto di concorrenza fortemente tradizionale, con una forte focalizzazione sugli interessi e sui problemi della propria specifica azienda nel breve periodo.

Lo stesso orientamento riduttivo appare nelle organizzazioni di rappresentanza (concorrenza sul numero degli aderenti).

L'immagine che deriva dalla combinazione dei due suddetti fenomeni è quindi fortemente condizionata da frammentazione, divisione, non coesione, etc.

Non è un caso che tale immagine sia confermata anche dal punto di vista della rappresentatività, ossia dal ruolo assegnato da altre aggregazioni sociali ad un organismo di interessi specifici.

Dalle considerazioni sviluppate dall'altra faccia del mercato, cioè dalle associazioni dei consumatori, emerge una tendenza ad attribuire ad una sola associazione di categoria un ruolo forse più ampio di quello che può essere effettivamente dimostrabile dal punto di vista della dimensione di rappresentanza (numero di aderenti).

Se la fluidità dell'interazione esterna sembra essere molto limitata, segnali contraddittori emergono per quanto riguarda quella interna.

La rappresentanza sindacale dei lavoratori dipendenti del settore è fortemente ridotta. Da circa cinque anni non ci sono vertenze, dando luogo a due ipotesi interpretative contrastanti: da una parte una generale soddisfazione dei dipendenti sarebbe all'origine della scarsa entità dei conflitti; dall'altra proprio l'esistenza di un sistema imprenditoriale frammentato porterebbe ad una forte individualizzazione della vita lavorativa nelle varie parcelle produttive.

Rapportando le opinioni così rilevate, sembra comunque prevalere una correlazione che supporta la seconda ipotesi più che la prima. Infatti, il settore viene in generale considerato come economicamente e socialmente marginale. In altri termini, il ruolo che esso riesce ad esprimere, nell'interazione sociale ed economica provinciale, è molto debole. Conseguentemente, il ruolo ad esso assegnato appare fortemente riduttivo.

APPRENDIMENTO

Emerge una forte esigenza di formazione per garantire la professionalità e la qualità del settore. Su questo concordano praticamente tutti gli intervistati, sia dal lato dell'impresa, sia da quello dei lavoratori, sia dei consumatori.

MISSIONE

Lo scenario relativo all'apertura può far comprendere come non sia facile rilevare un omogeneo orientamento di questa categoria economica.

Nei colloqui avuti in questa fase iniziale della ricerca, non sono emersi spontaneamente elementi tali da poter affermare che esiste:

- una visione condivisa dagli operatori sul ruolo che loro vogliono assumere nell'immediato futuro;
- un valore - guida distintivo del loro essere categoria imprenditoriale;
- un processo di valorizzazione della loro identità socio-territoriale e del loro comportamento in rapporto alla società in cui operano, al cliente, ai collaboratori, etc.

Va comunque segnalata la volontà di alcune associazioni di categoria di far acquisire a questo settore una maggiore "visibilità" come tessuto di piccole e medie imprese o come industria turistica. Si è infatti consapevoli che, se tale ruolo potesse essere riconosciuto pienamente, aumenterebbero anche le opportunità di usufruire di adeguati finanziamenti per lo sviluppo del settore. Si tratta chiaramente della volontà di uscire dall'immagine della marginalità socioeconomica sopra segnalata.

CLIENTE

Sempre le associazioni categoriali più attive cercano di stimolare una cultura imprenditoriale basata sulla centralità del cliente. Quanto poi questo sia difficile, sembra essere dimostrato dalle dichiarazioni delle associazioni dei consumatori, le quali notano come le vertenze sorte in questi ultimi anni raramente si siano risolte in maniera amichevole, mentre sia prevalso quasi sempre il ricorso alle vie legali.

MERCATO

Importanti valutazioni emergono dalle dichiarazioni di esponenti delle associazioni categoriali che hanno relativamente più esperienza e storia nel settore e nel territorio considerato.

Si ritiene che la vera sfida dei prossimi anni derivi dalla concorrenza di punti, canali, tecniche e tecnologie di vendita alternative (tra cui, ad esempio, il *tele-shopping*) a quelle convenzionali delle agenzie di viaggio. Il consistente, continuo cambiamento tecnologico (nel settore dell'informazione) mette in grado il consumatore finale ed il produttore di colloquiare direttamente, marginalizzando così le tradizionali attività di intermediazione. Tale fenomeno, già apparso in altri settori, crescerà d'importanza anche nel turismo non appena i sistemi di transazione economica e commerciale saranno a loro volta adeguati all'uso dello strumento telematico (*tele-payment, tele-money, etc.*)

Si tratta di una tendenza che richiede un forte orientamento al mercato (analisi e strategia) da parte delle imprese. Infatti quello che viene messo in discussione è il ruolo stesso delle agenzie di viaggio, come dettaglianti intermediarie di domanda ed offerta di prodotti e servizi turistici.

RISULTATO

Viene segnalato come il concetto di qualità non sia ancora adeguatamente sviluppato in questo settore, soprattutto nell'area esaminata.

Pur se si parla molto genericamente di qualità, sembra esistere la volontà di orientarsi sempre più ad essa da parte di associazioni di categoria e di imprenditori/trici. Ecco perché si ritiene sia importante introdurre la certificazione di qualità anche in questo settore.

E' altresì evidente come tale tendenza dovrebbe essere alimentata dalla conoscenza di quanto succede in questo settore anche a livello territoriale, andando a riempire vuoti consistenti, tra i quali quelli sulla composizione e sull'evoluzione professionale ed occupazionale.

CONCLUSIONI

Gli orientamenti dell'attuale cultura imprenditoriale, come sopra emersi, forniscono un'immagine d'insieme che potrebbe essere così formulata:

- la qualità dell'apertura interna ed esterna delle aziende del settore è bassa e non sembra configurarsi al paradigma di tessuto imprenditoriale definito durante l'esame dell'ipotesi di partenza;

- c'è consapevolezza della necessità di rivitalizzare la professionalizzazione del settore e questo bisogno dimostra l'esistenza di una ancora bassa qualità di attivazione di un adeguato ciclo di apprendimento;
- basso è ancora l'orientamento alla missione; non sembra emergere ancora una visione condivisa dagli operatori che possa portare al miglioramento delle strategie aziendali di più lungo respiro temporale per gestire il cambiamento (*strategic thinking*);
- c'è un certo impegno a far acquisire alle imprese il concetto di centralità del cliente; tale azione è importante e dimostra l'esistenza di un ancora bassa qualità aziendale su questo aspetto basilare;
- c'è la consapevolezza di alcune basilari tendenze di mercato, almeno nelle associazioni di categoria più attive, e occorre molto impegno per migliorare la (ancora bassa) capacità aziendale di analizzare il mercato e concepire adeguate strategie di *marketing*;
- basso è l'orientamento aziendale al risultato a fronte della crescente importanza della verifica della qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

Con un successivo lavoro a tavolino, si sono ricostruite, con la partecipazione di alcuni operatori ed esperti del settore, le varie fasi che contraddistinguono attualmente il ciclo di lavorazione di una tipica agenzia media del territorio esaminato. La standardizzazione del processo produttivo è servita anche a verificare i risultati dell'indagine esplorativa.

E' emerso che i due profili, uno relativo alla ricostruzione delle modalità di azione quotidiana, l'altro all'orientamento della cultura imprenditoriale si incrociano e sono coerenti.

Ad ancora limitati orientamenti imprenditoriali (verso l'apertura interna ed esterna, l'apprendimento, la missione, il cliente, il mercato ed il risultato) corrispondono:

- convenzionali scopi aziendali;
- tradizionali modalità di alimentazione (inputs) del ciclo produttivo;
- scarsa innovazione delle tecniche di produzione (trasformazione) e di erogazione (outputs);
- bassa attenzione sull'utilizzazione degli outputs e sulla misurazione dei traguardi aziendali.

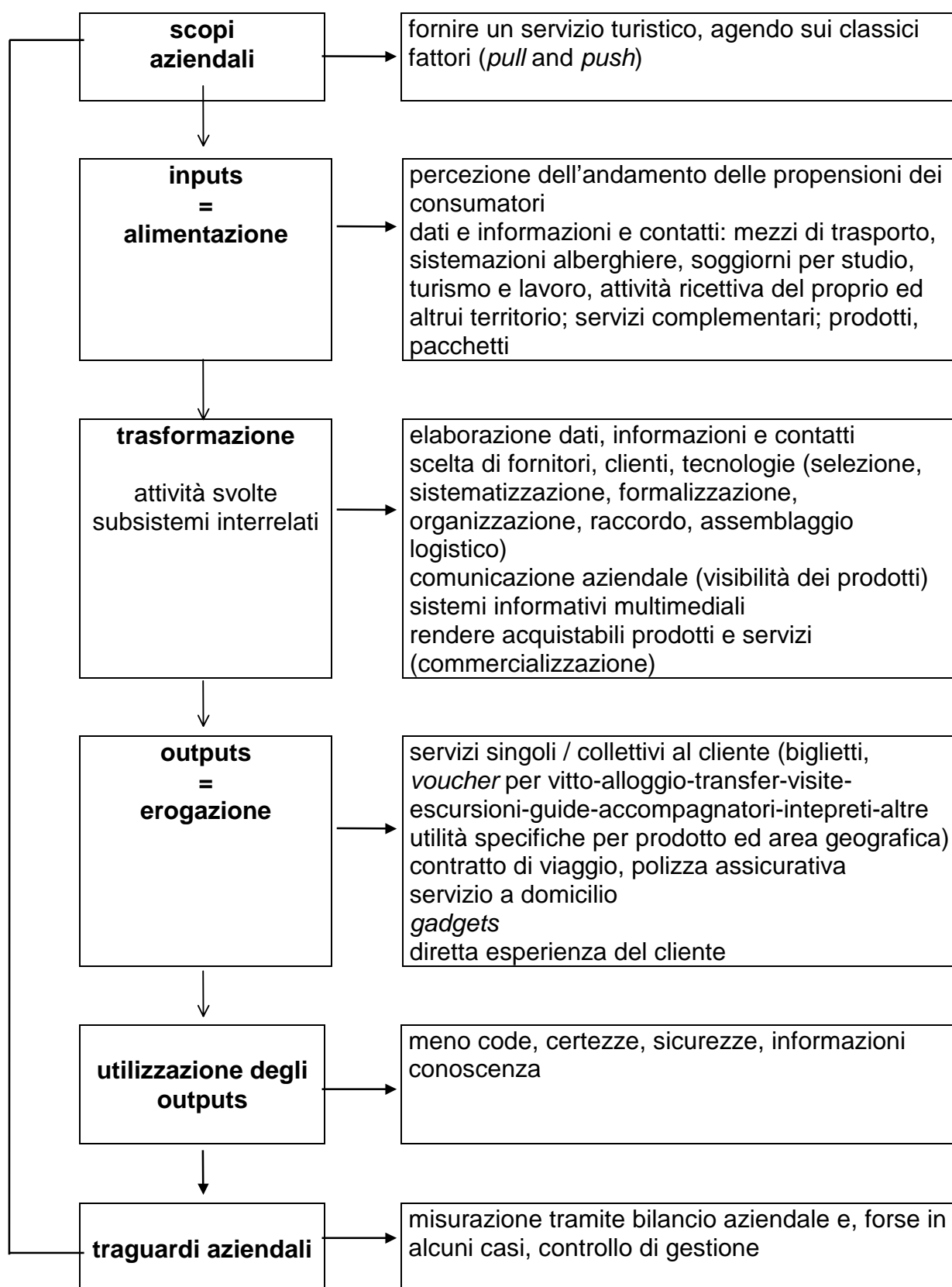
Sulla base delle valutazioni finora sviluppate, si è potuto rilevare:

- come esista coerenza interna tra le aree problematiche più sopra identificate;
- come esse siano applicabili al tessuto imprenditoriale della provincia fiorentina;
- come si possano individuare indicatori utili per poterle misurare.

Anche per definire questi ultimi, si è quindi proceduto ad acquisire ulteriori elementi di valutazione, tramite l'esame della letteratura attuale relativa:

- all'immagine del recente passato turistico fiorentino (Capitolo 3);
- agli elementi di eccellenza imprenditoriale identificabili nelle agenzie di viaggi (Capitolo 4).

(attuale ciclo standard di produzione dell'agenzia di viaggi)



CAPITOLO

3

IMMAGINE DELLE AGENZIE DI VIAGGIO FIORENTINE

APERTURA

Da una prima fotografia delle agenzie di viaggio fiorentine, contenuta in recenti e significativi studi (Provincia di Firenze, 1995; Becheri, 1995), emerge:

- una generale assenza di stile e cultura *industriale*, accompagnata da una prevalente conduzione familiare delle imprese; in altri termini, la combinazione tra proprietà e gestione familiare cerca di sopperire all'assenza di una cultura di impresa diffusa;
- una persistente tradizionale frammentazione delle imprese;
- una generale propensione all'*individualismo aziendale*, come stile imprenditoriale fortemente influenzato da "un sentire individuale" e da "logiche di interesse specifico".

Ampliando tale immagine, si può notare l'esistenza (Becheri, 1995):

- di una diffusa coscienza sulla necessità di associarsi, che si trasforma prevalentemente in "sommatorie di individualismi" più che in vere e proprie strategie di collaborazione;
- di modi informali di collaborazione interaziendale accompagnati da forme tradizionali, quali consorzi e associazioni;
- di strategie re-attive (pur se contraddittorie), concentrate sull'offerta turistica (in particolare quella alberghiera) e tese ad affrontare le difficoltà di programmazione dei flussi turistici (prevalentemente determinati dai grandi *tour operators* esteri); mentre quasi del tutto inesistenti sono quelle pro-attive, rivolte ad influenzare, indirizzare, educare e gestire la domanda turistica.

Quest'ultima tendenza influenza tutta la cosiddetta filiera turistica, potendosi ad esempio notare come gli alberghi abbiano "maturato esperienze di relazione con aziende di servizi, agenzie di viaggio, ristoranti, imprese di pulizie", etc.

Si tratta comunque di una tendenza contraddittoria, dato che molti casi evidenziano la non collaborazione tra imprenditori (ad esempio, albergatori, operatori della ricettività in genere, commercianti) anche se aderenti alle stesse associazioni di categoria.

L'immagine diventa ancora più nitida, esaminando alcune caratteristiche distintive delle prevalenti forme di collaborazione interaziendale attualmente esistenti. Secondo gli studi sopra citati, esse:

- quando riguardano più in generale la filiera turistica, sono determinate da processi di aggregazione catalizzati da grandi catene ed imprese (multinazionali) e da grandi famiglie imprenditoriali (locali);
- quando riguardano più direttamente le agenzie di viaggio, sono determinate da tentativi di costruzione di piccole catene generalmente legate allo stesso titolare, rappresentando quindi fatti episodici ed individuali;

- quando coinvolgono operatori locali, sono “concepiti più come strategie di sopravvivenza e di difesa che come strategie di sviluppo”, per affrontare lo *strapotere* dei grandi tour operators internazionali e per “presidiare mercati esteri da ripotenziare o da conquistare”;
- quando interessano le piccole e piccolissime dimensioni aziendali, le sottopongono a tensioni organizzative e gestionali dovute spesso alle incapacità interne di far fronte a processi di innovazione tecnologica consistenti, sia nella comunicazione, sia nei vari sistemi di produzione e di servizio.

Può quindi rilevarsi una dinamica di apertura inter-organizzativa *subita* per affrontare fattori esogeni di una certa variabilità (*top-down*), piuttosto che *determinata* endogenamente da processi (*bottom-up*) di messa in rete diretta, concepiti e realizzati da piccole e piccolissime attività imprenditoriali lungo la filiera turistica. Gli autori finora citati affermano pertanto:

- la necessità di stimolare il sorgere di forme di collaborazione inter-imprenditoriali (tra cui la costituzione di consorzi di impresa); esse sono importanti per determinare innovazione di prodotti, mercati, processi, etc.;
- l'importanza di tali strategie di collaborazione; infatti senza di esse, non è possibile realizzare una gestione che sia, nello stesso momento, congiunta e differenziata secondo una logica modulare e flessibile.

Quest'ultima considerazione vale anche nella valutazione dell'apertura intra-organizzativa delle agenzie di viaggio. Il risultato comune alle suddette indagini produce un'immagine sostanzialmente statica che trova riscontro anche in valutazioni relative al resto del paese (Rapporto sul turismo italiano, 1995):

- non si scoprono veri e propri *tour operators* locali, quanto attività di basso contenuto di intermediazione, quali bigliettazione e gestione passiva dell'*outgoing* stimolato da grandi operatori nazionali, esteri e multinazionali;
- dietro alla frammentazione ed alla divisione aziendale, c'è un modo di pensare la domanda di turismo come naturale, spontanea, comunque esistente *esternamente* al proprio modo di essere imprenditori; si tratta cioè di un comportamento basato sulla convinzione dell'esistenza di una sorta di rendita di posizione, molto distante da una dinamica cultura imprenditoriale;
- per la singola azienda, la propria quota di mercato è qualcosa da conservare, custodire e difendere anche a costo di rotture con altre aziende; si assiste così ad un ormai paleolitico gioco al massacro che niente ha da spartire con i nuovi concetti di concorrenza, basati sulla ricerca di alleanze per sviluppare le proprie identità imprenditoriali;
- si assiste ad un mix di immobilismo strategico e di concitata gestione del quotidiano; infatti, l'organizzazione aziendale è prevalentemente tesa alla difesa dell'esistente più che allo sviluppo strategico; e, pertanto, la conservazione prevale sul dinamismo imprenditoriale;
- quando poi, l'azienda è fortemente caratterizzata da una micro dimensione familiare - amicale (coinvolgimento di parenti e conoscenti), le opportunità di aumentare flessibilità a capacità di adattamento vengono ostacolate da vincoli comportamentali dovuti alla scarsa attenzione posta al rispetto ed al coinvolgimento paritario di tutti i collaboratori.

In conclusione, pur avendo prevalentemente dimensioni snelle (piccola impresa), le agenzie di viaggio non riescono ad avere quella fluidità interna di estrema necessità per rispondere rapidamente alla varietà di bisogni da soddisfare (cliente) ed all'innovazione dei prodotti, dei processi, delle tecnologie e dei mercati.

Infatti, proprio per valorizzare le potenzialità tipiche della piccola dimensione, le agenzie di viaggio avrebbero bisogno di attivare strutture flessibili e multivariate che solo la messa in rete con i propri concorrenti - partners potrebbe garantire.

APPRENDIMENTO

Molte delle considerazioni sopra enucleate chiamano in causa il processo di professionalizzazione dell'attività di agente di viaggio e di *tour operator*.

Come è stato sottolineato "le problematiche connesse alla qualificazione professionale sono al centro dell'attenzione e del dibattito delle associazioni di categoria per fronteggiare, sul mercato, una forte concorrenza di tipo internazionale" (Provincia di Firenze, 1995).

Il nodo centrale delle suddette problematiche è costituito dalla capacità di tenere attivo il ciclo di apprendimento aziendale in rapporto all'intenso cambiamento che interessa le abilità, la consapevolezza ed i diversi saperi professionali di questo settore economico.

Si può quindi nuovamente individuare la stretta interazione tra fattori esterni ed interni alla singola specificità aziendale.

Quest'ultima deve aprirsi a quanto si muove nell'ambiente economico, sociale e culturale in cui opera. Basandosi sugli specifici *know-hows* attualmente posseduti deve concorrere al *knowledge* generale del settore. Deve quindi continuamente aggiornarsi. In tale contesto, la principale leva del cambiamento culturale e professionale dell'agenzia di viaggio è costituita, come in tantissimi altri settori, dal costante e circolare processo di innovazione - obsolescenza delle tecnologie dell'informazione. Si tratta di un processo generale che ha assunto dimensioni universali. Quindi quanto sta succedendo nell'area osservata (le agenzie di viaggio della Provincia di Firenze) corrisponde, pur con dinamiche e tempi diversi, a quanto accade a livello nazionale ed internazionale (Rapporto sul turismo italiano, 1995; Becheri, 1995). A questo proposito, viene sottolineato come le trasformazioni dell'informatica e della telematica stiano determinando:

- nuove metodologie nella distribuzione di pacchetti turistici da *tour operators* ad agenzie di viaggio sino a giungere al cliente finale (si pensi al ruolo di Internet, teletext, chioschi elettronici);
- nuove modalità di *direct marketing*, con lo sviluppo delle vendite *last-minute*, delle strategie di fidelizzazione del cliente (ad esempio, tramite la creazione di clubs ed altre iniziative particolari);
- nuove modalità di servizio al cliente, come fornitura di un valore aggiunto particolare da cogliersi durante la catena distributiva e l'utilizzazione del prodotto turistico; l'interazione ed i contenuti delle attività di *front office* e di *back-office* vengono modificate significativamente, dando molto più spazio al rapporto con il cliente.

In realtà, tutto ciò accade perché le nuove tecnologie stanno trasformando il modo in cui viene acquisito il prodotto turistico, come è già avvenuto per molteplici altre tipologie di consumo. Si tratta di una trasformazione che interessa sia le tecniche (per corrispondenza, per telefono, per computer e tramite le forme di interazione consentite dall'evoluzione dei sistemi esperti), sia i luoghi (supermercati del viaggio, supermercati, ipermercati e negozi di altre catene di vendita al dettaglio, stazioni ferroviarie, banche, aeroporti, etc.).

Si può, in conclusione, affermare che lo sviluppo tecnologico cambierà il volto delle agenzie di viaggio, proprio perché trasforma il processo di intermediazione tra offerta e domanda turistica e le modalità di organizzazione del viaggio. Una tendenza significativa (Rapporto sul turismo italiano, 1995) è l'integrazione tra attività di operatore turistico e di agente di viaggi, specializzando varie tipologie di prodotti (ad esempio, turismo e affari).

Purtroppo, come rileva il sopra citato rapporto, risulta essere attualmente inadeguata la formazione professionale fornita dai vari enti preposti, anche in accordo con le associazioni di categoria rappresentative degli operatori.

Esiste, infatti, un *gap* tra l'offerta di formazione e le richieste dei singoli imprenditori. Allo stesso tempo, la formazione induttiva, legata alla vita di lavoro nelle specifiche imprese, risulta essere preziosa ma, altrettanto, di limitato contenuto professionale. Si tratta spesso di un modo empirico, di tramandare l'esperienza acquisita (e, a volte, anche obsoleta) dai più anziani ai più giovani. Quando poi questo avviene nelle imprese a prevalente conduzione familiare, tale trasferimento da una generazione all'altra perpetua un modo amicale e parentale di apprendere che, sebbene possa rafforzare il senso di identità aziendale, rischia di accentuare i limiti di apertura intra-organizzativa ed inter-organizzativa, più sopra già esaminati.

MISSIONE

Da molti studi (tra cui quelli finora citati), emerge la necessità di determinare una nuova visione dell'impresa di viaggi per il prossimo, immediato futuro.

Si tratta, come già sottolineato durante l'esame dell'ipotesi di partenza, di una visione che deve maturare all'interno del settore, deve essere condivisa dagli attori locali, deve essere da loro prodotta e conseguita. Quanto ciò sia basilare è evidente dal fatto che l'industria dei viaggi italiana si trova in una fase caratterizzata da "due limiti paradigmatici: o subirà passivamente l'espandersi dei gruppi stranieri oppure risponderà con successo alle tendenze del mercato, in Italia e all'estero, attraverso gruppi di dimensione europea e/o con alleanze che portino al superamento della struttura spesso ancora di tipo familiare delle imprese di viaggio italiane" (Rapporto sul turismo italiano, 1995).

La visione organizzativa degli attuali grandi gruppi di oggi può essere sintetizzata (sempre facendo riferimento al suddetto rapporto) nelle seguenti caratteristiche:

- capillarità della rete distributiva (agenzie di viaggio);
- integrazione tra operatore turistico ed agenzia di viaggi;
- centralità del cliente, al quale vanno offerti servizi non-stop;
- forte immagine del prodotto turistico di qualità;
- presenza di tale immagine, e dei servizi che la correlano, in più paesi.

Se questa possa essere la visione organizzativa del prodotto Firenze, è ovviamente discutibile. Quello che è certo è che essa dipenderà dalla combinazione delle azioni degli operatori del settore, sia privati che pubblici, nonché dalle autorità locali interessate da e ad un nuovo turismo.

Può comunque notarsi che pur esistendo molteplici contributi che suggeriscono prospettive per un modo nuovo di essere imprenditori ed attori del turismo, la realtà attuale è influenzata da alcuni limiti, che si sommano alle caratteristiche finora notate nell'immagine delle agenzie di viaggio della Provincia di Firenze.

Becheri (1995) sottolinea, per esempio, due grandi carenze attribuibili alla città di Firenze (ma, da quanto finora rilevato, estendibili a tutta la provincia):

- “la scarsa capacità di comunicare all'esterno e la scarsa capacità di informare il turista”.

Tali capacità sono alla base delle attività dell'organizzazione dei viaggi e della loro gestione. Sono, quindi, tipiche del tessuto imprenditoriale delle agenzie di viaggio e dei *tour operators* e coinvolgono tutta la filiera turistica. E' vero che iniziative per dare un'immagine distintiva del prodotto Firenze sono state più volte intraprese, cercando di coordinare l'azione pubblica e quella privata, ma il risultato non è mai stato di alto profilo.

Esiste infatti una stretta correlazione tra la capacità di dare immagine ed il tessuto produttivo del quale essa dovrebbe essere espressione.

Sulla base di quanto finora evidenziato, la visibilità degli operatori dell'area indagata sembra essere appannata se la si confronta al paradigma di tessuto produttivo definito all'inizio di questo rapporto.

Si tratta, è utile ripeterlo, di un insieme di imprese, non connesse tra loro e fortemente viziate da frammentarietà, individualismo e familismo organizzativo.

Tali imprese sono comunque espressione di un contenitore più ampio (la società cittadina e provinciale) e, a sua volta, tale contenitore è espressione anche di tali imprese.

Non è quindi di secondario valore la valutazione (Becheri, 1995), secondo la quale, proprio per i particolarismi che contraddistinguono città come Firenze, sia più difficile che altrove raggiungere una massa critica di comportamenti efficaci e, pertanto, coerenti per lo sviluppo del prodotto turistico.

Basandosi nuovamente su quanto rilevato da Becheri (1995) e parafrasandolo, come prima azione di *marketing* cittadino e provinciale, per reagire alle condizioni sopra enucleate, occorre un grande progetto che miri ad aggregare imprenditorialmente le molte iniziative esistenti. Perché questo sia fattibile, occorre però che venga creata una condivisa visione del settore, occorre cioè stimolare un forte orientamento alla missione turistica degli operatori più che alla mera gestione dei propri prodotti individuali.

Si può così pervenire ad una sorta di spiegazione tautologica: se tale tendenza non è ancora chiaramente emersa, significa che gli operatori e l'area presa in esame non sono ancora giunti alla suddetta massa critica.

CLIENTE

In molte ricerche, indagini e studi viene presentata una basilare esigenza del cliente e dell'impresa dei viaggi: quella della personalizzazione del prodotto turistico. E' questa una tendenza che, come già evidenziato all'inizio di questo rapporto, riguarda ormai la stragrande varietà di attività economiche, sociali, culturali, etc.

Data tale concordanza di opinioni, è utile cercare di identificare le attuali caratteristiche del cliente-tipo come viene espresso sia a carattere generale che locale, relativo all'area qui indagata. Confrontando gli autori finora citati, tale profilo può essere disegnato come segue. Il cliente:

- non vuole la banalizzazione dei viaggi;
- vuole auto-gestire in qualche modo la vacanza, ossia richiede maggiore autonomia e tempo libero nell'ambito del tempo - vacanza;
- richiede un recupero della propria soggettività;
- effettua vacanze erratiche (momenti diversi ed aggiuntivi di vacanza, poco controllabili, destagionalizzati) e non solo sistematiche;
- effettua *short break* ed, a tal fine, usa spesso il *week-end*;
- decide all'ultimo momento (*last minute*);
- richiede viaggi connotati da ambiente, natura, cultura, etc.;
- è attento al rapporto prezzo-qualità;
- usa ugualmente il turismo di massa, ma richiede spazi personali;
- apprezza l'impiego di nuove tecnologie, tecniche e professionalità;
- richiede servizi prima, durante e dopo l'effettuazione del viaggio.

Emerge quindi la voglia di demassificazione culturale e turistica, con una forte riscoperta della soggettività, tanto da configurare il concetto di pluralità di turismi gestiti dalla singola persona con modalità comportamentali diverse a seconda delle scelte effettuate.

Tali tendenze si riscontrano anche nei clienti dell'area fiorentina sia in entrata che in uscita. Ecco perché è sempre più importante il ruolo dell'operatore turistico nel coinvolgimento del cliente.

Come si è potuto notare più sopra, si stanno diffondendo sempre più metodi e tecniche di fidelizzazione del cliente ed un ruolo determinante è costituito dalla interazione produttore - consumatore nella creazione di nuovi prodotti, con un ovvio riflesso culturale sull'orientamento educativo delle persone interessate.

Ecco perché è importante sottolineare quanto Becheri (1995) scrive: "Anche per il grande potere degli inventori di vacanze, i grandi Tour Operators internazionali che dai paesi di origine controllano notevoli flussi di turisti, lo spettro delle possibilità offerte ad un sempre più evoluto turista può quasi essere considerato infinito ed in continuo cambiamento".

In tale contesto, occorre tentare di esaminare se esiste un ruolo specifico delle imprese di turismo (agenzie e *tour operators*) della provincia fiorentina. Sono infatti disponibili dati recenti relativi alle: i) modalità di organizzazione del viaggio e del soggiorno dei visitatori dell'area in esame; ii) specializzazioni delle sue imprese di turismo.

Dalla prima indagine (condotta con la stessa metodologia nel 1993, 1994 e 1995 e riportata in Becheri, 1995), si evince che un'ampia quota di turisti giunge a Firenze in modo autonomo: il 39% se si tratta di italiani, il 25% se proviene da paesi europei ed il 20% da quelli extraeuropei. Per contro il viaggio tutto organizzato è molto basso per gli italiani (14%), più consistente per gli europei (32%) ed extraeuropei (39%) e tali percentuali calano quando si tratta di turisti di ritorno.

Dalla seconda indagine (Provincia di Firenze, 1995), si nota che le specializzazioni *incoming* delle imprese di turismo sono del 9% nel caso delle agenzie di viaggio e poco più del 10% nel caso dei *tour operators*.

Rapportando tali dati (ricavati con interviste dirette su un campione casualistico nel primo caso, e con indagine telefonica nel secondo), si può affermare che il ruolo delle imprese di turismo (agenzie e *tour operators*) della provincia fiorentina è sicuramente molto basso, se non irrilevante. I clienti *incoming* sull'area di Firenze, quando transitano da organizzatori di viaggi, si rivolgono sostanzialmente a quelli dei loro paesi di origine, per i quali riservano in genere giudizi positivi per i servizi ricevuti.

Non esistono purtroppo analoghi dati rivolti ai clienti *outgoing* dell'area indagata. Si può comunque tentare un profilo tipico del cliente toscano e, per analogia (pur con le dovute riserve), fiorentino. Elaborazioni relative al 1993 (Rapporto sul turismo italiano, 1995) dimostrano che il turista toscano:

- è un discreto consumatore di turismo, dato che il 53% della popolazione toscana va in vacanza rispetto ad una media nazionale del 46%, anche se per una durata media inferiore a quella nazionale (19,6 giorni rispetto al dato nazionale di 21,1 giorni);
- per il 36% privilegia la propria regione, rispetto al 25% della media nazionale;
- per il 46% esce dalla propria regione recandosi prevalentemente in quelle italiane, rispetto al 60% della media nazionale; in questo caso, preferisce quelle vicine (Emilia Romagna e Liguria, per esempio);
- per il 18% si reca anche all'estero, rispetto al 15% della media nazionale.

Sulla base di tali dati, può quindi notarsi una ancora limitata incidenza dei locali operatori turistici *outgoing* nell'innestare cambiamenti comportamentali nelle vocazioni del cliente toscano (e quindi fiorentino) in modo tale da stimolare in lui la ricerca di nuove esperienze culturali e ricreative. Sembra cioè che l'attività di coinvolgimento e di educazione del cliente in uscita non riesca ancora a penetrare in questo profilo di turista tipicamente rivolto alla propria bella terra.

In conclusione, si può rilevare un bassissimo livello di attività *incoming* e una prevalenza di quelle *outgoing*; il tutto all'interno di una progettazione turistica preponderantemente determinata da operatori esterni, siano essi nazionali o esteri.

Il cliente, sia in uscita sia in entrata, si muove all'interno di una regia, in cui gli operatori turistici locali agiscono più come concessionari che come attivi organizzatori di innovazione e produttori di iniziative ad alto contenuto di creatività.

Ne consegue che il livello di coinvolgimento del cliente, quando esiste, è svolto con una logica da conto terzi, piuttosto che con una logica di sperimentazione condivisa di nuovi prodotti. In questo modo, la stessa identità imprenditoriale e territoriale assume il carattere di conservazione di modelli comportamentali stereotipati sia sul fronte dell'offerta (operatore turistico) sia su quello della domanda (cliente), finendo con l'alimentarsi reciprocamente in un circolo vizioso, ricco di stereotipi culturali. In altri termini, essendo basso l'orientamento al cambiamento, anche il valore aggiunto del prodotto turistico (tipicamente volto all'apertura culturale ed esperienziale del cliente) è basso, conservando limitati livelli di qualità.

Tale generale valutazione, basata sulla corrente letteratura, trova riscontro nel giudizio complessivo formulato da autorevoli fonti di indagine e vede riaffermarsi un modo di essere aziendale molto tradizionale, tanto da diventare a sua volta uno stereotipo in cui: "la componente della vendita di servizi e prodotti turistici (programmi di viaggio, prenotazioni alberghiere, biglietteria) rappresenta l'attività prevalente; solo in una parte dei casi si riscontra una pluralità di offerte, magari differenziate, collegate ai caratteri culturali - ambientalistici - naturalistici del territorio, oppure alla produzione di programmi di viaggio soggiorno organizzati in proprio o nell'ambito di un pool di imprese" (Provincia di Firenze, 1995).

In altri termini, l'attività progettuale delle imprese di turismo endogene è carente. Sono molto poche le aziende che producono propri programmi e, in genere, l'attenzione al cliente e la personalizzazione dei prodotti turistici sembra essere orientata alle esigenze di utenze ristrette (piccoli gruppi e conoscenti) da soddisfare adottando ed adattando programmi predisposti dai grandi organizzatori italiani ed esteri.

MERCATO

La ricostruzione finora fatta consente di giungere ad una sintesi riepilogativa del posizionamento dell'offerta delle imprese di turismo dell'area fiorentina a fronte della vasta tipologia della domanda espressa dai clienti.

Per quanto concerne il posizionamento all'interno del mercato europeo, si assiste ad una realtà che è anche nazionale e che si caratterizza nell'evidente "grado di polverizzazione del comparto sia comparandolo dal punto di vista dei numeri - dimensioni delle reti di agenzie di viaggio, fatturato dei grandi gruppi - sia per quanto concerne il grado di integrazione fra operatori turistici e agenzie di viaggio" (Rapporto sul turismo italiano, 1995)

La situazione dell'area fiorentina deve competere con generali tendenze dell'offerta costituite, tra l'altro (Becheri, 1995), dall'internalizzazione del turismo, rappresentato da catene, gruppi, ed imprese capaci di agire su più mercati; dalla crescente differenziazione, verticalizzazione, segmentazione e creazione di molteplici e specifici submercati.

Si tratta di una dinamica di globalizzazione dell'industria turistica, non dissimile però da quanto avviene negli altri settori produttivi.

In estrema sintesi, quindi, come più volte sottolineato (Provincia di Firenze, 1994, 1995), il posizionamento delle imprese turistiche fiorentine è fortemente vulnerabile rispetto alla concorrenza che si manifesta nel suddetto processo di globalizzazione dei mercati.

Tali studi danno un'immagine composita, basata sulla presenza di imprese le cui dimensioni sono fortemente variegata. In un tessuto costituito ampiamente da piccolissime e piccole imprese operano poche aziende di maggiore consistenza. La solidità finanziaria, patrimoniale e il giro d'affari è altrettanto diversificata: da quelle marginali a quelle storicamente consolidate.

Sempre nei suddetti studi si trovano aspetti quantitativi relativi ai cambiamenti avvenuti nel passato, consentendo di enucleare alcuni fattori di tali mutazioni: flussi di clienti; mercati di riferimento; andamenti economici e finanziari; in qualche caso, trasformazioni organizzative; etc.

Quello che qui preme rilevare è il senso di "limite" che sembra prevalere tra gli operatori economici locali. Le forti dinamiche di cambiamento internazionale sono vissute quasi fossero esterni fattori di rottura di equilibri locali preesistenti; qualcosa che blocca invece di incentivare un cambiamento di marcia. Come viene rilevato, negli operatori locali, c'è l'impressione che il mercato sia quanto prossimo alla saturazione e presenti ben pochi spazi per ulteriori iniziative imprenditoriali, a meno che non si agisca in quelle nicchie o quelle attività non ancora congestionate come l'*incoming* e il ricettivo (Provincia di Firenze, 1995). Tale impressione sembra essere contraddetta da altri studi (Becheri, 1995) che rivelano possibilità di crescita del turismo per l'Italia dell'ordine del 3% come media complessiva costituita da un aumento medio annuo del 5% per i movimenti dall'estero e di poco più del 2% per del movimento interno dei residenti. Settori di crescita dovrebbero essere quelli innovatori, quali il turismo rurale, quello montano, quello della salute, di studio, d'arte, culturale, di affari, ed ovviamente quello della terza età.

A prescindere dalla vulnerabilità che sempre caratterizza qualsiasi attuale previsione di natura economica, va sottolineato come tali tipologie turistiche corrispondano al cambiamento della domanda di turismo, già più sopra analizzata parlando del cliente.

Si tratta, è utile ripeterlo, di un turista sempre più consapevole, colto, che ha capacità di scelta e di confronto e che richiede differenziazione e soggettività, cioè la personalizzazione e la cura del prodotto offerto.

Sono del resto le attuali caratteristiche del cliente tipo dell'area fiorentina, il quale può assumere ruoli diversi in base alla motivazione turistica e nel contesto di uno stesso viaggio (concetto di turismi plurimi, come mix di più ruoli e più turismi). Si tratta (Becheri, 1995) di turista: culturale o d'arte; innamorato dell'ambiente fiorentino; d'affari; congressuale; abitudinario (di ritorno); itinerante (o di passaggio all'interno di un itinerario con pluralità di destinazioni); scientifico; di studio; regionale (che alloggia in luoghi diversi nella regione visitata); di rimbalzo (che coglie l'occasione di visitare città non prima programmate nel suo itinerario). Si aggiungono tipologie trasversali quali quelle del turista giovane e della terza età.

E' indubbia quindi la forte interazione delle iniziative concepibili dall'offerta per rispondere alla molteplicità di segmenti comportamentali della domanda. Come pure la stretta connessione tra il *know-how* ricavabile dalle due attività di entrata ed uscita turistica. L'una serve all'altra se l'obiettivo è aumentare la propria incidenza sul mercato, mettendo al centro il cliente. Quanto matura con l'attività rivolta ai propri clienti locali può servire a migliorare la qualità del prodotto offerto a coloro che vengono da fuori; e viceversa.

Occorre, però come già sottolineato conoscere clienti, mercati, concorrenti e fornitori ed interagire con costoro; superare il comportamento derivante da una cultura re-attiva da rendita di posizione; essere pro-attivamente orientate a cogliere le opportunità e anticipare il cambiamento.

In conclusione, se fosse pienamente vera l'impressione rilevata negli operatori locali (il senso di limite alle proprie possibilità di intraprendere), ne deriverebbe una valutazione negativa sulla loro capacità di analisi del mercato e di creazione di nuove strategie di *marketing*. In altri termini, scarso sarebbe il loro orientamento al mercato.

Un'indicazione sul *gap* esistente tra i possibili sviluppi della domanda (determinati dal cambiamento della propensione al consumo da parte dei clienti) e l'azione dell'offerta di intermediazione ed organizzazione dei viaggi, proviene dall'agriturismo. Come ormai viene segnalato da studi e ricerche fatte nel corso dell'ultimo decennio, si tratta di un settore in crescita. Il ruolo delle agenzie di viaggio e degli operatori turistici risulta però essere veramente limitato, rappresenta una quota marginale del loro fatturato e, quando avviene, è a caro prezzo, giungendo al 30% del prezzo finale (Balestrieri, 1996). Si assiste quindi alla conferma della ridotta capacità di promozione da parte delle imprese di turismo ed alla perdita di opportunità, da parte loro, di agire nell'area dell'*incoming*.

Si nota quindi una bassa capacità di orientamento verso l'offerta e la domanda. Infatti, l'operatore turistico locale:

- non è in grado di relazionarsi con l'offerta agrituristica per migliorarne la qualità, mentre continua a ritenerla non adeguata dal punto di vista dei servizi forniti e dei prezzi praticati (troppo alti);
- non agisce imprenditorialmente per segmentare i propri clienti e creare domanda aggiuntiva verso tale settore;
- in entrambi i casi, prevalgono bassa motivazione creativa e di innovazione e basso livello di sperimentazione e di assunzione del rischio; elementi questi che sono tipici di un pensiero strategico imprenditoriale.

Di conseguenza, la funzione di intermediazione ed organizzazione viene svolta dai consorzi di imprese agroturistiche e dalle loro associazioni volontarie. Tali organismi svolgono un'interessante attività promozionale, manifestando capacità di *marketing* e di conoscenza dei cambiamenti del cliente e del mercato. Gli agrituristi stranieri hanno del resto bisogno di punti riferimento locali e li cercano laddove essi esistono e in qualsiasi forma essi si configurano.

RISULTATO

Le già più volte rilevate caratteristiche (particolarmente, la polverizzazione, l'assenza di una comune ed incisiva visione produttiva, l'assenza di compattezza e visibilità imprenditoriale) rendono difficile il monitoraggio del fenomeno in esame.

Il problema si pone a vari livelli: amministrazioni pubbliche, centri di studio e di ricerca, associazioni categoriali ed imprese.

E' evidente che i suddetti livelli sono fortemente intrecciati e si alimentano vicendevolmente, sia dal punto di vista dei flussi di informazione, sia da quello dell'orientamento ai risultati ed alla loro valutazione in tempo reale.

Del resto, il monitoraggio interno (aziendale) ed esterno (multiaziendale) è alla base delle iniziative da intraprendere per la crescita individuale e collettiva della qualità delle imprese di viaggio. Si tratta di uno strumento manageriale che va posto "in relazione con tre dimensioni fondamentali dell'azione imprenditoriale: a) il rapporto con il mercato; b) la dimensione competitiva; c) la consonanza con l'ambiente" (Rapporto sul turismo italiano, 1995).

Tali dimensioni rappresentano le leve che focalizzano l'azione imprenditoriale sulla centralità del cliente, sulla sua soddisfazione, sul percepimento da parte sua di un valore aggiunto dell'intermediazione e dell'organizzazione del viaggio. Sulla base della attuale letteratura, non esistono dati che rivelino il livello di interesse verso tali tipologie di risultati da parte delle agenzie di viaggio fiorentine, né tanto meno informazioni che consentano di valutare la capacità di misurarli e gli strumenti usati. Uno dei pochi dati esistenti potrebbe rilevare uno scenario generale di bassa attenzione e capacità. Infatti, secondo una recente indagine Fiavet (citata in Rapporto sul turismo italiano, 1995), risulterebbe che solo il 5% delle agenzie di viaggio italiane ha condotto indagini conoscitive sulla propria clientela.

CONCLUSIONI

Nei primi anni di questa decade (1990 - 1994), si è registrata una crescita pressoché continua delle imprese di viaggio in Toscana (da 384 a 471) e nella provincia di Firenze (da 141 a 169).

I dati del 1994 rivelano che si tratta, in stragrande maggioranza (88% a livello regionale e 80% a livello fiorentino), di agenzie che esercitano attività di vendita di viaggi e soggiorni organizzati direttamente o da *tour operators*, i quali rappresentano attualmente solo il 9% dell'intero settore toscano ed il 14% nella provincia di Firenze. Tale composizione va considerata comunque come caratteristica storica, essendosi riscontrata anche gli anni precedenti. Storico è pure il ruolo rivestito dalle imprese della Provincia di Firenze, le quali, pur registrando un tasso di crescita lievemente inferiore a quello toscano (20% rispetto al 23%), detengono la quota più consistente dell'intera offerta regionale (da 36% a 37%).

La dimensione occupazionale media dell'agenzia fiorentina è tipicamente bassa, corrispondendo a 3,5 unità per unità locale (per un totale di 595 addetti nel 1994), ed il valore mediano rivela un addensamento delle imprese tra 3 e 9 dipendenti (55%) rispetto a quelle tra 1-2 addetti (13%) e oltre i 10 (32%).

I dati di scenario, sopra riportati (Provincia di Firenze, 1995) consentono di avere una fotografia di famiglia che, correlata a quanto finora esaminato, fornisce un'immagine complessa delle agenzie di viaggio, focalizzata sulle seguenti principali caratteristiche:

- intreccio tra una limitata apertura inter-organizzativa ed una limitata apertura intra-organizzativa; tale intreccio non consente di configurare l'esistenza di un vero e proprio tessuto imprenditoriale;
- insufficiente capacità di alimentazione del ciclo di apprendimento continuo ed interattivo, con conseguenti limiti sulla qualità professionale richiesta dalle innovazioni tecnologiche ed organizzative in atto;

- assenza di una chiara visione di come si vuole che sia il settore e l'impresa dei viaggi; ciò è determinato dallo scarso orientamento alla missione turistica degli operatori, i quali sono fortemente caratterizzati dalla focalizzazione sull'individualismo aziendale;
- stereotipo aziendale con prevalenza di attività *outgoing* rispetto a quella *incoming*, con limitata attenzione al cambiamento culturale e comportamentale del cliente; ciò è determinato anche dallo scarso livello di coinvolgimento e fidelizzazione dei clienti per l'attivazione di una progettualità diversa da quella determinata dallo scenario nazionale ed internazionale dei grandi organizzatori di viaggi; in sostanza, basso livello di innovazione da e verso il cliente;
- polverizzazione nel posizionamento dell'offerta e impressione di cultura e comportamenti imprenditoriali passivi rispetto ai cambiamenti della domanda e delle dinamiche che avvengono sul fronte della globalizzazione dei mercati; sembra notarsi cioè una vulnerabilità delle imprese, forse frutto di una limitata capacità di analizzare ed intervenire sul mercato, dimostrando uno scarso orientamento verso quest'ultimo;
- probabile scarso orientamento ai risultati con probabile limitata capacità di monitoraggio del loro impatto sul cliente e di misurazione della sua soddisfazione per i servizi utilizzati.

Da tali considerazioni generali, emerge una situazione complessiva, per la quale è augurabile (come sostenuto dai molteplici autori finora citati) l'avvio di sostanziali e significativi processi di riconversione e cambiamento.

Se va valorizzata la funzione di tali imprese, in quanto necessarie anche alla ottimizzazione delle risorse ricettive (offerta turistica), è evidente che occorre stimolarne il paradigmatico ruolo di intermediari commerciali ed organizzativi come veri e propri *designer ed architetti del viaggio*.

Se va mantenuto e sviluppato un loro spazio di vita significativo, è utile, allora, individuare quali sono gli elementi di eccellenza che stanno emergendo nel settore; elementi in grado di assumere il ruolo di tendenza per la gestione imprenditoriale del cambiamento.

CAPITOLO

4

ECCELLENZA IMPRENDITORIALE NELLE AGENZIE DI VIAGGIO

L'analisi degli elementi di eccellenza imprenditoriale ai fini della gestione del cambiamento è stata effettuata incrociando:

- quanto già concettualizzato nell'esame dell'ipotesi di partenza;
- quanto emerso dall'esame di ulteriore letteratura specificatamente rivolta al settore turistico con l'analisi di alcuni casi aziendali.

Nella ricostruzione dei punti di riferimento dell'eccellenza dell'impresa di viaggi, due specifici casi studio sono stati ritenuti particolarmente utili perché consentono di incrociare due convergenti tendenze di trasformazione:

- una *top-down*, tipica della deverticalizzazione e messa in rete di una grande compagnia (Kuoni, come citata in Horowitz e Panak, 1995);
- l'altra *bottom-up*, tipica della messa in rete di piccole strutture imprenditoriali (Starguest, come citata in McHugh et al., 1995).

Dall'incrocio degli elementi distintivi dei suddetti casi studio e dalla loro comparazione con le tendenze esistenti in altri settori di attività, è emerso un interessante immagine dell'eccellenza imprenditoriale nel turismo, che può essere riassunta secondo i contenuti distintivi delle note aree problematiche.

APERTURA

Come suggeriscono vari autori (Becheri, 1995; Rapporto sul turismo italiano, 1995), il turismo è il settore in cui si possono sviluppare modalità di collaborazione interaziendale di vario tipo, temporanee, informali, basate su singoli progetti, in cui prevale un forte senso della missione e dei compiti da affrontare sulla base della messa a comune di reciproche convenienze.

Tale alleanza consente di scambiare e diffondere conoscenza aggiornata, di migliorare la qualità e la cultura degli operatori, mettere in moto un processo sinergico di opportunità.

In altre parole (McHugh et al., 1995), il turismo rappresenta la naturale area imprenditoriale per lo sviluppo di organizzazioni a rete (siano esse chiamate oloniche, frattali, ologrammatiche, o virtuali), in quanto esso vive ed ha bisogno di modalità gestionali fortemente flessibili ed interattive.

A titolo meramente esemplificativo, si può dire che l'organizzazione olonica di un'impresa di turismo è costituita da un gruppo di aziende che agiscono in modo integrato ed organico.

Essa è costantemente riconfigurata per gestire ogni opportunità rappresentata dalle richieste del cliente.

Ciascuna azienda della rete fornisce differenti capacità di processo e costituisce un punto, un'area di riferimento per la rete complessiva.

In tal modo ciascuna azienda può essere chiamata holon, frattale, nodo, etc., perché presenta proprie dimensioni di autonomia, di intervento, di struttura; dimensioni che sono differenti da un'impresa all'altra e che, messe insieme, danno un'immagine organizzativa tanto composita, variegata ed irregolare, quanto efficiente ed efficace dal punto di vista dell'imprenditore/trice e del consumatore/trice.

Ciascuna azienda o componente della rete, mette quindi in atto un processo di apertura intra-organizzativa, tesa ad assicurare fluidità al proprio interno, tramite, ad esempio, l'interscambiabilità dei ruoli e delle attività professionali, la flessibilità delle procedure, dei processi, degli orari (finalizzati ai clienti, con esperienze non-stop), la correzione di errori in tempo reale, etc.

Tali sistemi organizzativi sono, come si è già visto, basati sul concetto di olistico, come modo naturale di agire da parte degli individui, delle imprese, della società.

E' quindi utile richiamare alla memoria quanto già precedentemente concettualizzato, ricorrendo ad una sintetica lista di caratteristiche che una rete organizzativa virtuale (olonica, etc.) deve possedere per essere di successo.

Si tratta di caratteristiche basilari (McHugh et al., 1995) che si collegano alle componenti di eccellenza imprenditoriale sostenute da molteplici studiosi (tra cui gli altri autori già più volte citati):

- la rete non è organizzata gerarchicamente;
- ciascuna sua parte (holon, frattale, nodo, ossia azienda o parte di azienda) ha le caratteristiche dell'intera rete, concorrendo a determinarle;
- la rete è in equilibrio dinamico;
- la rete si auto-alimenta e si auto-regola;
- l'accesso alle informazioni e lo scambio tra esse è aperto ed attraversa tutta la rete;
- la rete è evolutiva ed interagisce continuamente con il suo ambiente interno ed esterno;
- la rete è una rete di conoscenza e di auto-apprendimento continuo;
- la rete si presenta come un mercato di opportunità e convenienze reciproche ed è diretta dalla ricerca di nuove opportunità sui mercati di riferimento in cui agiscono le singole parti;
- la rete è focalizzata sul cliente; ciascun cliente può diventare un *prosumer*; si trasforma cioè in un cliente pro-attivo che lavora con il venditore - organizzatore per definire i prodotti e i servizi che vuole comprare; così facendo disegna il processo e forza la rete a configurarsi in modo tale da fornire quanto di ottimo può essere creato per rispondere alle sue esigenze.

Da quanto sopra evidenziato, emerge che l'apertura (intra e inter-organizzativa) avviene se i *partners* condividono l'importanza di mettersi in rete e rafforzare la collaborazione, basandosi sul principio della sinergia che si produce dal rispetto delle proprie autonomie.

Le singole componenti della rete, se condividono questo modo di vedere l'organizzazione, producono al loro interno i cambiamenti necessari per aprirsi, coinvolgendo tutti i collaboratori per raggiungere tale scopo.

L'approccio è quello dell'integrazione della catena del viaggio secondo le esigenze del singolo cliente. Come è noto in una catena, tutti gli anelli sono indispensabili ed hanno pari opportunità e ruolo. Quello che ostacola una visibile qualità della catena è la presenza di anelli deboli. In realtà sono questi che rendono credibile o non la coerenza e la coesione della rete.

Ecco perché la fiducia ed il mutuo rispetto sono le chiavi per l'apertura, sia interna che esterna, di un sistema organizzativo. Ciascuna componente che non mantiene e sviluppa una propria coerenza degna di fiducia non può partecipare a lungo all'organizzazione virtuale che si crea su una rete olonica. Come viene notato, commentando il caso della Starguest, questa mutualità lega insieme le varie agenzie in un destino condiviso. Anche nel caso della Kuoni, la sua vasta rete di agenti ed agenzie di viaggio è alimentata da analoghi principi: l'opportunità di stare insieme, capitalizzare esperienze e scambiarsele per migliorare continuamente la qualità offerta al cliente. Sempre in entrambi i casi, la comunicazione (esterna ed interna) costituisce un fattore strategico nella programmazione, progettazione e gestione di ciascuna componente del tessuto a rete. Vanno usati sistemi informativi sofisticati, multimediali, integrati.

E' utile infine sottolineare come entrambi i casi studio pongano attenzione particolare all'*incoming* in quanto area di attività maggiormente impegnativa, soprattutto per i limiti ancora esistenti nella corrente mentalità degli operatori del settore (ad esempio, la cultura da rendita di posizione che alimenta molte agenzie operanti in luoghi ad alto prestigio culturale, ambientale, etc.).

APPRENDIMENTO

Utile indicazioni emergono dall'importanza assegnata nell'analisi dei suddetti casi studio alla formazione professionale ed alla creazione di un'identità culturale dell'agenzia e dell'agente di viaggio. Gli elementi che vengono continuamente stimolati sono:

- l'auto-apprendimento (*self-learning*) della qualità dei processi e dei prodotti, come strumento per il miglioramento quotidiano finalizzato alla soddisfazione del cliente;
- la valorizzazione delle risorse interne come capitalizzazione delle conoscenze, esperienze ed expertise;
- la formazione complessiva continua, sia degli operatori che del management;

Quello che tale visione organizzativa enfatizza riguarda direttamente il ruolo assunto dall'agente turistico, qualsiasi sia la collocazione professionale ed operativa rivestita. Egli è un consulente che deve aumentare profondità e precisione del servizio sulla base dell'esperienza pregressa e della conoscenza diretta tramite continui viaggi di studio, scambi tra i vari punti dell'organizzazione. Anche in questo caso è importante tenere molto alta la capacità di comunicazione intra e interorganizzativa (Boyer e Viallon, 1994) e consentire che il ruolo dell'operatore turistico venga svolto con maggiore consapevolezza e conoscenza.

MISSIONE

La condivisione di valori e finalità (visione dell'organizzazione) e modi di essere (missioni e relativi comportamenti) risulta essere di importanza strategica. Occorre identificare una combinazione vincente e facilmente comunicabile sia ai clienti, sia ai vari operatori del settore.

Se si tratta di un sistema organizzativo a rete, creato da una grande e storica organizzazione di turismo, si può usare in modo positivo il proprio passato senza farlo pesare come fattore di ingerenza sui propri partners ed i propri clienti. Ad esempio, la visione che la Kuoni fornisce è estremamente chiara: non è un'organizzazione nostalgica, punta al futuro, intende sviluppare nuovi mercati e creare nuove vacanze, mettendo a servizio dei clienti la grande esperienza acquisita, senza parlare del passato. Il cliente infatti è interessato al presente ed al futuro, vuole dinamicità, innovazione e creatività; è una persona colta; rifiuta paternalismo e atteggiamenti di sufficienza formulati anche inconsapevolmente nei suoi confronti (tipo "noi siamo esperti e tu no").

Se si tratta di un sistema di molteplici imprese, associate in una rete, è importante fare emergere l'opportunità che il cliente e gli stessi partners possono cogliere dalla sinergia di più forze aziendali.

La Starguest, ad esempio, si definisce come una rete olonica internazionale per la creazione, la distribuzione e la gestione di servizi di ospitalità integrati per i viaggi di affari e di vacanza. All'interno di tale visione comune a tutta la rete, ciascuna agenzia definisce il proprio modo di essere per fornire ad ogni cliente la migliore esperienza possibile di viaggio.

In entrambi i casi, si può notare come il focus sia rivolto alla soddisfazione del cliente; a lui vanno offerte possibilità di auto-scelta in un ambiente organizzativo *costumer-friendly*. Ne consegue l'attenzione all'innovazione, alla continua ricerca della perfezione, di tecniche e metodi di alto profilo per mantenere la competitività in un settore ciclico come quello del turismo.

CLIENTE

L'orientamento al cliente, come più volte ampiamente trattato, è ormai diventata la parola - chiave di chi vuole operare in modo innovatore in questo settore.

L'industria turistica è per vocazione basata su prodotti virtuali, che non si consumano fino a che il cliente non li utilizza direttamente e restano, sempre come prodotti virtuali, nella sua memoria in ragione del valore aggiunto percepito in relazione alla soddisfazione di bisogni importanti quali quelli culturali, ricreativi e di interazione sociale (Lanquar, 1990; Dall'Ara, 1990).

Questa domanda di visibilità della dimensione virtuale (combinazione soggettiva di luoghi, spazi, tempi, esperienze, culture, società) può essere raccolta solo da un processo virtuale, pur evidentemente iniziando da singoli aspetti di tale processo (McHugh et al., 1995). E' una sorta di rete altamente sofisticata di strutture, infrastrutture e servizi. E' impercettibile ad occhio nudo ma è visibile se una complessa organizzazione virtuale viene messa in azione.

Essa diventa la sede naturale per la prosumerizzazione, tramite un processo che coinvolge due importanti attori: l'agente turistico ed il cliente. E' compito del primo far entrare il cliente nel ciclo di produzione in modo tale che egli partecipi alla progettazione delle proprie aspettative, ipotizzando vari scenari e vivendoli virtualmente, per poi concretizzarli nei tempi e nelle modalità concordate in un vero e proprio piano di fattibilità. Tutto ciò avviene utilizzando le opportunità offerte dalla tecnologia dell'informazione.

In altri termini, l'innovazione del prodotto e del servizio si basa sull'aspetto creativo della vacanza che dipende strettamente dalla relazione impresa - cliente. Insieme costruiscono il pacchetto integrato del viaggio e del soggiorno, si prosumerizzano, diventano architetti e *designers* del turismo personalizzato.

E' quindi di vitale importanza:

- accrescere i rami dell'albero delle decisioni a cui il cliente può attingere;
- rendere visibili ai clienti gli aspetti positivi e negativi delle varie opzioni;
- usare tecnologie informatiche che siano di facile accesso per il cliente, al fine di agevolarne l'autodecisione ed ampliare i suoi margini di autorganizzazione per realizzare il prodotto desiderato.

Di conseguenza, se viene a mancare l'attenzione sul punto focale di tale processo (il cliente - architetto), quanto viene offerto non verrà mai pienamente valorizzato, la percezione del valore aggiunto cala, fino a scendere nel convenzionale prodotto conformista "usa e getta".

Si interrompe così la ricerca del miglioramento continuo, della qualità totale del processo di produzione turistica, la possibilità di scelta si riduce, mentre l'albero delle decisioni si ammala fino a seccarsi.

In sintesi, se l'impresa non tiene conto della suddetta tendenza all'eccellenza, è destinata a chiudersi in sé stessa, isolarsi. Anche se cerca di sopravvivere, quando decide di cambiare è ormai troppo tardi per farlo oppure è estremamente difficile e costoso uscire dal viale dell'inevitabile declino da essa imboccato.

Dai casi studio esaminati e da altre fonti (Rapporto sul turismo italiano, 1995; Becheri, 1995; Peroni, 1992) emerge un'ampia lista di ingredienti e di approcci, che devono essere combinati dagli operatori per inventare la propria ricetta di successo. L'eccellenza imprenditoriale si manifesta utilizzando:

- innovazione di processo per la creazione e la confezione di prodotti personalizzati;
- collaborazione tra operatori diversi (programmatore e venditore), gruppi di clienti - operatori nella progettazione e nel lancio di nuovi prodotti;
- metodi e tecniche di *orientamento revoyager* (educazione ad una nuova progettazione della vacanza, ad una nuova cultura del turismo ed a metodi originali per la loro piena fruibilità e utilizzazione nel lungo periodo);
- come più volte detto, catene di servizi ed aziende ad hoc, momentanee, per la creazione, la gestione e la fruibilità dei prodotti turistici (*virtual organisations e companies*).

La missione principale è fornire al cliente la migliore esperienza di viaggio rendendo visibile il prodotto (*virtual product*) e sostenendolo nell'attuazione di autonome scelte (*real product*).

Si perseguono quindi parametri di qualità relativi a:

- accuratezza;
- rapidità;
- personalizzazione;
- contatto personale;
- rapporto prezzo - qualità;
- varietà e standard dei servizi dalla prima accoglienza al sostegno lungo il percorso *revoyager*;
- servizio ai clienti (assistenza ante, durante, post);
- consulenza continua ai clienti, usando capacità di *problem solving* nella concreta usufruizione del prodotto;
- valorizzazione della diretta esperienza del cliente.

MERCATO

Da quanto sopra scritto, il cliente agisce su prodotti e servizi che hanno una natura particolare, se comparati a quelli di altri settori economici.

Ampliando quanto già elaborato da Peroni (1992), si può riconoscere che il prodotto turistico:

- è *complesso*, in quanto composto da una vasta gamma di fattori relativi all'esperienza che il turista vive dal momento in cui comincia a pensare ad un viaggio, al momento in cui assimila e capitalizza il valore aggiunto del viaggio (cosa che può manifestarsi in tempi notevolmente distanti, tipici delle dinamiche della memoria);
- è *intangibile*, dato che il viaggio è vissuto come esperienza personale e stimola emozioni, motivazioni, orientamenti, innestando il tipico processo dell'apprendimento;
- è *inimmagazzinabile* dal punto di vista *materiale*, ossia viene consumato in tempo reale, non è inscatolabile e conservabile per altri tempi;
- è *immagazzinabile* dal punto di vista *immateriale*, perché interagisce sulla cultura degli individui;
- risente dell'effetto della *lontananza*, avviando un processo evolutivo circolare e frastagliato; tale ciclo è composto da quanto viene virtualmente vissuto al momento della scelta, da quanto viene vissuto al momento della fruizione, da quanto viene vissuto al momento del ricordo;
- risente dell'*incertezza*, poiché il viaggio contiene sempre un'assunzione di rischio rispetto alle sensazioni vissute nell'immaginarlo;
- ha *importanza sociale ed economica*, per la rigenerazione culturale dell'individuo, per il processo di civiltà che apre nel rapporto tra culture, economie e società di luoghi diversi, con retroazioni continue sul turista che si muove e sulla comunità che lo riceve;
- è *difficilmente graduabile*, data la combinazione prodotta da complessità, intangibilità, lontananza ed incertezza;
- può essere agevolmente *differenziato* nella scala dei bisogni individuali e nella priorità che ad essi viene assegnata;
- può essere agevolmente *sostituito* da altri prodotti; infatti, altri prodotti di varia natura (in genere immateriali) possono essere usufruiti agendo sull'interazione tra le diverse dimensioni della percezione umana (il presente del passato, il presente del presente, il presente del futuro); a tal fine, si pensi alle dinamiche culturali, visive ed esperienziali, accelerate, scomposte e ricomposte dall'impiego sempre più crescente della realtà virtuale;
- è *intrasportabile*, nel senso che le sensazioni trasportate (turismo virtuale) non corrispondono a quelle vissute direttamente nei luoghi scelti per il viaggio; in altri termini, i luoghi turistici (con i prodotti ed i servizi relativi) non possono essere materialmente trasportati, ma restano nella dimensione territoriale e sociale che li esprime;
- ha *importanza soggettiva*, legata appunto alle motivazioni ed alla cultura individuale del cliente;
- ha *importanza sociale*, perché il cliente è espressione della società, le sue motivazioni sono espressione dell'interazione sociale che quotidianamente svolge e di quella che vuole effettuare muovendosi; egli ovviamente ritrasferisce tali motivazioni in valori e li trasmette alla società;

- è *comunicabile*, dato che il cliente, l'operatore turistico, le comunità interessate conversano tra loro, si scambiano informazioni, partecipano alla creazione delle culture locali.

Simili considerazioni valgono per i servizi connessi al prodotto. Essi:

- sono numerosi, eterogenei, variabili e deperibili;
- provengono da una molteplicità di aziende (catena del viaggio);
- non sono graduabili ma complementari;
- sono percepiti diversamente da un cliente all'altro;
- si effettuano con la diretta presenza del cliente;
- si fruiscono nel momento in cui vengono erogati;
- non sono programmabili in modo standardizzato data la variabilità dei flussi e dei comportamenti della domanda e del cliente;
- richiedono quindi un forte senso (orientamento) del fornitore alla missione turistica altrimenti, se diventano di *routine*, perdono efficacia sul cliente.

La capacità dell'impresa di turismo di posizionarsi sul mercato è quindi sollecitata, forse più che in altri casi, dall'esigenza di stabilire e mantenere un attento ciclo di analisi di mercato (segmentazione della domanda; caratteristiche dell'offerta) per poter elaborare strategie di *marketing-mix*, in cui l'impiego delle convenzionali quattro leve (prezzo, prodotto, piazza, promozione) deve essere altamente creativo ed al tempo stesso misurabile.

I casi studio esaminati rivelano che, per avviare un percorso di eccellenza, occorrono molteplici ingredienti. Si nota però che alla base di tutto ci deve essere un modo di comportarsi dell'impresa di turismo focalizzato a:

- ascoltare il cliente, tramite il monitoraggio delle sue motivazioni e caratteristiche; si è detto che il cliente deve ottenere immediatamente le informazioni che ritiene siano utili per decidere il proprio viaggio; per migliorare tale servizio, occorre che l'agente turistico conosca i propri clienti; ciò può avvenire con apposite banche - dati (o più semplicemente *files*) che contengano informazioni sui loro progetti di viaggio e sulle loro preferenze;
- mettere il cliente in ascolto, tramite la periodica sollecitazione della sua curiosità e dei suoi interessi; il cliente va infatti educato all'ascolto, tenendolo informato sulle novità dei prodotti e dei servizi; ciò va fatto personalizzando l'informazione sulla base della segmentazione effettuata tipicizzando le varie categorie di cliente; questa attività è molto delicata, perché può dare luogo a rifiuto o rigetto se attuata in modo burocratico; è necessario quindi sviluppare l'intuizione e la creatività dell'operatore turistico;
- creare punti di ascolto e connetterli; il *front office* è il luogo naturale dell'ascolto, ma la sede in cui si sviluppano idee, commenti, valutazioni è proprio il viaggio; quindi l'operatore turistico deve diventare il punto di ascolto basilare che consente all'organizzazione di catturare tali importanti elementi lungo tutta la catena del viaggio; ciò significa che tali segnalazioni vanno raccolte e distribuite lungo la rete; altri punti di ascolto sono i clubs, i circoli di qualità, le associazioni, gli incontri con gruppi di cliente, prima, durante e dopo il viaggio;

- ricercare nuove idee per innovare prodotti, servizi e mercati; la segmentazione della domanda va fatta per il futuro non per il passato; dall'analisi di quanto è successo e succede occorre ricavare elementi utili alla sperimentazione di potenzialità progettuali (nuovi prodotti, clienti, segmenti, etc.); a tal fine vale quanto detto ai punti precedenti, aggiungendo un'ulteriore fonte creativa; essa risiede nell'interazione tra cliente ed operatore turistico; se quest'ultimo è addestrato a reagire rapidamente in caso di problema in modo tale da mantenere alta la soddisfazione del cliente (capacità di *problem-solving*), quanto vissuto in tali esperienze costituisce la fonte naturale per la creazione di nuove idee (è la varianza del processo produttivo che stimola la creatività, non la ripetizione abitudinaria di procedure e servizi).

Proprio per capitalizzare tale patrimonio naturale per l'eccellenza dell'impresa di turismo, vengono creati siti organizzativi come facilitatori ed integratori dell'ascolto, della ricerca e dello sviluppo. Tale ruolo può essere svolto da un nodo comune alla rete *bottom-up* (Starguest) o da appositi reparti preposti alla qualità dell'intera rete organizzativa *top-down* (Kuoni).

RISULTATO

Come già sopra accennato, il controllo della qualità è basilare in qualsiasi tendenza organizzativa a rete venga messa in atto.

Il controllo di qualità viene effettuato internamente (ad esempio, tutti gli accompagnatori redigono relazioni alla fine di ogni viaggio, ove si evidenziano problemi, soluzioni e valutazioni dei clienti) ed esternamente (commenti dei clienti richiesti tramite sondaggi, etc.).

E' quindi di estrema importanza istituire un sistema di misurazione della soddisfazione del cliente (sondaggio, *feedback* tramite gli operatori, etc.). Pur se, per tale attività, si crea un sito, un nodo o un reparto della organizzazione a rete, esso deve essere vitalmente connesso con tutte le altri componenti. Nuovamente riemerge la necessità di fluidità della comunicazione.

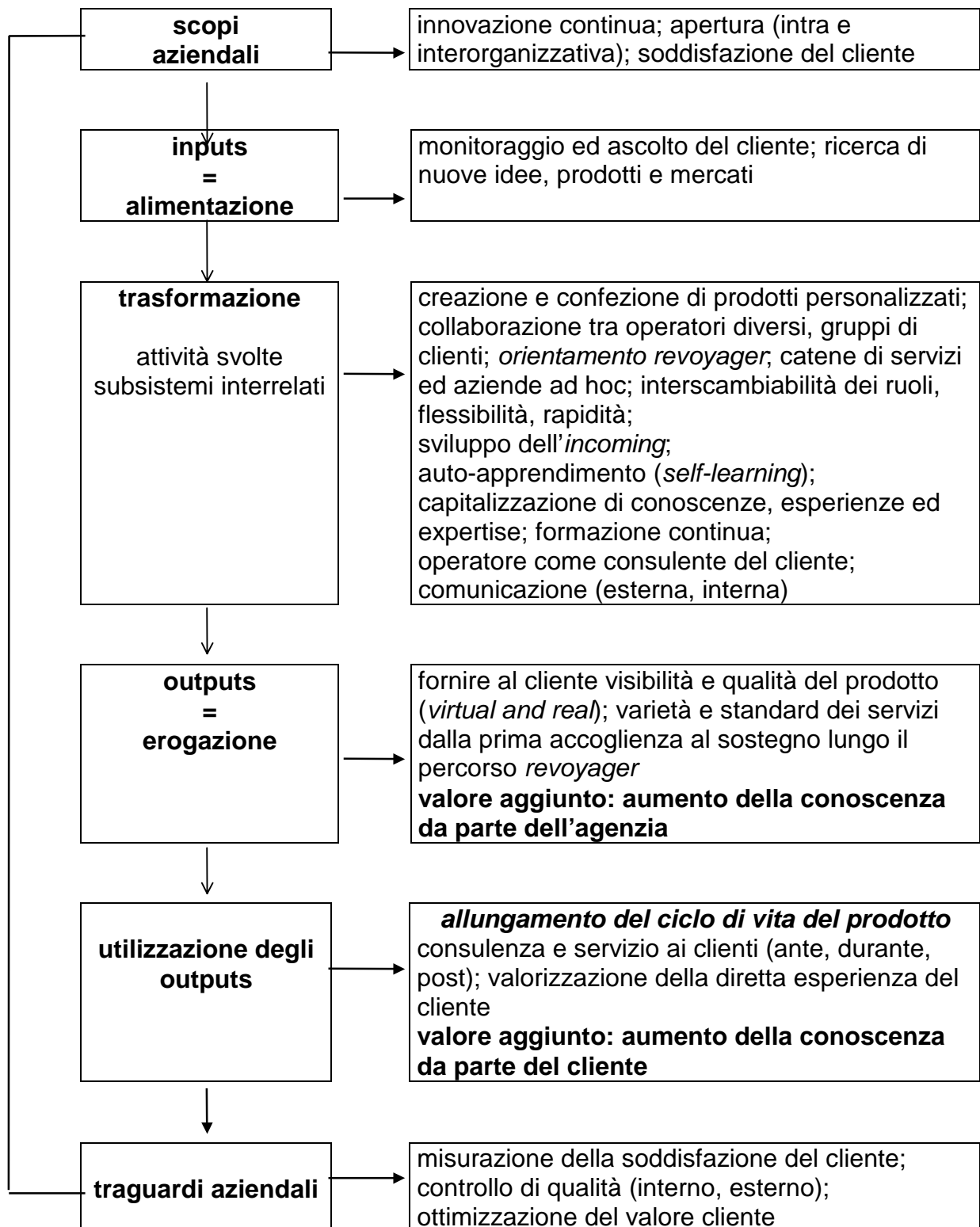
Al controllo di qualità si aggiunge il controllo di gestione dei vari nodi della rete creando apposite mappe dei costi dei servizi, in modo tale che tutti i *partners* o tutte le componenti organizzative ne siano a conoscenza in tempi reali, per la progettazione e la valutazione dei prodotti.

L'obiettivo è chiaramente quello dell'ottimizzazione del valore cliente. Esso può essere misurato correlando la mappa dei servizi, dei loro costi, dei loro tempi e della qualità attribuita dall'organizzazione con quella attribuita dal cliente. Di conseguenza, la valutazione del livello dei servizi non è asettica e statica, ma viene effettuata come strumento per valutare il valore acquisito dal cliente durante il processo di produzione del viaggio.

CONCLUSIONE

Dall'esame finora svolto è quindi possibile estrapolare gli elementi di eccellenza identificabili nell'attuale ciclo di produzione della agenzia di viaggi.

(elementi di eccellenza nell'attuale ciclo di produzione della agenzia di viaggi)



L'analisi svolta in questo capitolo, oltre ad aver consentito di verificare ulteriormente la validità e la congruità delle aree problematiche scelte, permette di:

- confrontare i due profili di ciclo aziendale, quello convenzionale (secondo lo standard individuato a seguito dell'indagine esplorativa) e quello innovativo (dell'eccellenza attualmente esistente in alcuni casi imprenditoriali);
- assumere, quindi, ulteriori elementi per definire gli indicatori da usare per la costruzione dei questionari necessari a svolgere le successive fasi di ricerca sul campo.

E' infatti divenuto più chiaro il **focus** al quale devono mirare le aree problematiche, onde consentire di verificare se le imprese di turismo della Provincia di Firenze sono in grado di gestire il cambiamento.

L'indagine deve concentrare la propria attenzione per verificare l'orientamento delle suddette imprese:

⇒ all'**apertura**, tramite indicatori che consentano di leggere il livello di:

- fluidità esterna; in base all'esistenza di atti in cui si concretizzano le capacità di *partnership* e *networking*;
- fluidità interna; in base all'esistenza di atti in cui si concretizza la capacità di essere organizzazioni flessibili e snelle;
- relazione e comunicazione inter ed intra-organizzativa; in base all'esistenza di specifici temi e modalità di informazione e di partecipazione;

⇒ all'**apprendimento**, tramite indicatori che consentano di leggere il livello di training finalizzato all'acquisizione di nuovo *know-how*, *skills*, consapevolezza dei nuovi modi di fare turismo, conoscenza complessiva e cultura turistica innovatrice; in base all'esistenza di atti in cui si concretizza la capacità di tenere attivo il ciclo di apprendimento in rapporto con il cambiamento;

⇒ alla **missione**, tramite indicatori che consentano di leggere la tipologia di visione e valori aziendali per verificare:

- se essi sono finalizzati alla qualità totale dell'organizzazione;
- quale tendenza prevale tra il privilegiare la missione turistica e il privilegiare le procedure quotidiane;
- se esiste flessibilità degli obiettivi;

⇒ al **cliente**, tramite indicatori che consentano di leggere il livello o la tendenza alla prosumerizzazione; in base alle tecniche usate per la fidelizzazione, alle modalità di coinvolgimento del cliente, al grado di assistenza personalizzata; alla conoscenza del cliente;

⇒ al **mercato**, tramite indicatori che consentano di leggere il livello di conoscenza della domanda e dell'offerta; in base all'esistenza di atti in cui si concretizzano capacità e modalità di sviluppare analisi, segmentazione, posizionamento e strategia (marketing mix)

⇒ al **risultato**, tramite indicatori che consentano di leggere se esiste capacità di misurare; in base alle tecniche ed agli strumenti usati.

Tali aree vanno ovviamente supportate da una ricostruzione minima del cambiamento aziendale già avvenuto (principali trasformazioni tra 1990 e 1995), di quello previsto per l'immediato futuro (prossimi tre anni) e delle iniziative che si vogliono attivare o proporre per affrontare tali trasformazioni. Viene quindi aggiunta una settima area problematica di supporto, chiamata **cambiamento**.

Questa articolazione delle aree problematiche serve per la formulazione dei questionari, a partire da quello più complesso rivolto al campione delle aziende (Capitolo 6). In esso sono stati disegnati indicatori e indici che coprono l'intera problematica finora esaminata.

Ruolo diverso assume invece il questionario per il *panel* degli esperti (molto vicino alle metodologie di indagine Delphi). In esso sono stati selezionati gli indicatori basilari che aiutano a configurare lo scenario di riferimento che deriva dalle opinioni degli esperti (Capitolo 5); opinioni che sono ovviamente focalizzate a cogliere il senso del cambiamento avvenuto negli ultimi cinque anni, la capacità dimostrata, complessivamente, dalle imprese di turismo della Provincia di Firenze, nonché le iniziative necessarie per aumentare la qualità globale di tale aggregato.

CAPITOLO

5

RISULTATI DELLE INTERVISTE AL PANEL DEGLI ESPERTI

Le interviste sono state svolte nel giugno 1996 e hanno coinvolto i seguenti esperti:

signor Vittorio Agostini	giornalista specializzato nel settore turistico
dottor Paolo Baglioni	dirigente del Settore Turismo del Comune di Firenze ed esperto IRPET in materia di turismo
signor Alessandro Batisti	vice segretario della Confesercenti Firenze
professor Emilio Becheri	presidente della Mercury, Centro Ricerche Economia Applicata di Firenze
signor Andrea Giannetti	presidente Assotravel (Confindustria) Firenze
dottorressa Mara Ciampi Nutini	commercialista, esperta del settore agenzie di viaggio di Firenze
dottor Carlo Ognissanti	Regione Toscana, Dipartimento Attività Produttive, Turismo e Commercio
signor Danilo Zini	presidente Atav / Fiavet Firenze

Sono state poste domande per leggere la direzione dei cambiamenti avvenuti dagli inizi degli anni '90 ad oggi nelle imprese di viaggio (agenzie e *tour operators*) della Provincia di Firenze. Dalle risposte degli esperti (riportate in allegato) si possono desumere le tendenze sulle quali costoro concordano maggiormente.

CAMBIAMENTO

Una prima area problematica si riferisce ad una ricostruzione minima del **cambiamento** "socio-anagrafico" delle imprese, ossia alla struttura dello scenario costituitosi nel corso degli ultimi cinque anni.

Le opinioni, che registrano una maggiore convergenza da parte degli esperti, fanno emergere le seguenti tendenze rispetto al 1990.

Si ritiene che le imprese siano cresciute in termini numerici (prevalentemente tra l'11% ed il 20%), ma la dimensione aziendale media in termini di addetti o è rimasta uguale o è calata ulteriormente.

Tale crescita avviene anche per *spin-off* imprenditoriale, dato che aumenta la nascita di nuove aziende costituite da ex-dipendenti.

I modelli gestionali sono ancorati alla conduzione familiare. Questa caratteristica cresce, assieme ad una maggiore concentrazione delle imprese.

Si può così aggiungere un'ulteriore pennellata all'immagine tracciata nel Capitolo 3. Forme di concentrazione avvengono nell'ambito di un aggregato imprenditoriale prevalentemente di natura familista e sono accompagnate dal contemporaneo parto (o *spin-off*) di nuove imprese. Si presenta così uno scenario in cui prevale una frammentaria molteplicità numerica di imprese di piccole dimensioni occupazionali, con le quali convivono poche aziende di maggiore consistenza.

Tale combinazione di fattori di struttura è complessa e, ovviamente, dà origine a tendenze contraddittorie.

Sempre secondo i punti di accordo rilevati tra gli esperti intervistati, mentre in genere il sistema organizzativo aziendale tende a migliorare insieme all'aumento del fatturato nominale annuo, la quota di mercato tende a peggiorare insieme alla situazione finanziaria. Sicuramente qui rientra in giuoco il basso livello di "industrializzazione" del settore, la scarsa capacità imprenditoriale di mettere in sintonia le varie dinamiche aziendali per migliorare le proprie strategie di mercato e finanziarie. E' come se si procedesse senza strumenti in un mare, il cui continuo movimento richiede ovviamente di navigare a vista, ma sapendolo, appunto, fare.

Se le opinioni degli esperti possono dare luogo a commenti che si orientano a dimostrare la poca rispondenza del suddetto aggregato di aziende al paradigma di tessuto imprenditoriale formulato nel Capitolo 1, maggiori elementi per poter confermare o contrastare tale sensazione possono ricavarsi dall'area problematica relativa all'apertura.

APERTURA

Qui si notano tendenze interessanti, rivelate dalla concordanza delle valutazioni degli esperti. Sempre rispetto ai primi anni '90, cresce infatti la collaborazione interaziendale e l'adesione alle associazioni di categoria. La collaborazione avviene principalmente mettendosi in rete, sia a dimensione regionale, nazionale ed europea.

Per quanto riguarda, invece l'apertura intraorganizzativa, le opinioni concordano prevalentemente nel delineare una crescita:

- dell'esternalizzazione di attività professionali, in modo rilevante quelle tipiche delle strategie di *marketing*, seguite da quelle rientranti nella gestione amministrativa dell'azienda;
- dell'integrazione tra attività di tour operator e di agenzia di viaggi;
- della divisionalizzazione delle aziende per prodotto.

Infine, cresce anche la qualità della comunicazione aziendale (interna ed esterna).

Sembra quindi che stia aumentando la consapevolezza a mettersi insieme, ad integrare le attività basilari dell'impresa di viaggi e ad organizzarsi in modo più moderno. Elementi che, come si è visto nel Capitolo 4, fanno parte dell'eccellenza imprenditoriale. Solo che la tendenza verso quest'ultima sembra non essere poi così chiara. Potrebbe infatti addivenirsi ad una interpretazione più problematica che coglie l'esistenza di comportamenti improvvisati e non coerenti di concepire e gestire la strategia aziendale. Si tratterebbe allora di strategie difensive e, generalmente, approssimate per stare su un mercato fortemente dinamico. Da una parte, la voglia di fare un po' di tutto (attività di agenzia e di *tour operator*), dall'altra, la voglia di specializzare e divisionalizzare i settori di intervento, esternalizzando quello che non si sa fare o che è troppo oneroso fare in proprio.

In tale contesto, si nota che una delle soluzioni adottate consisterebbe nell'affidare ad altri un'attività basilare nella politica aziendale, quella del *marketing*. E' evidente che se ciò avvenisse ricorrendo alla rete o creando strutture ad hoc al suo interno, si potrebbe rilevare una tendenza all'eccellenza imprenditoriale (come si è notato nei casi studio precedentemente citati). Non è però evidente che si sia imboccata tale direzione. Il suddetto fenomeno potrebbe infatti anche essere il risultato di una sottovalutazione del ruolo strategico del *marketing*, concepito ancora come un insieme di generiche ed indistinte azioni di pubblicità aziendale, da affidare a specialisti della materia. Il dubbio per il momento rimane, anche se, sempre secondo il *panel* degli esperti, un ulteriore indizio non favorevole sembra poter derivare dalla ancora molto limitata tendenza a mettersi in rete per conseguire un altro basilare punto di eccellenza, quello della creazione di punti di vendita comuni tra più operatori.

APPRENDIMENTO

E' comunque chiaro, per quanto più volte sostenuto nei precedenti capitoli, che la consapevolezza e la voglia di cambiamento aumenta anche in relazione alla crescita di cultura professionale ed imprenditoriale. Si nota, in questo caso, che le opinioni degli esperti fanno muovere la lancetta verso il tempo buono. Sembra infatti che cresca l'investimento in formazione da parte delle aziende, rispetto a quanto avvenuto negli anni passati.

MISSIONE

Consapevolezza di mettersi insieme e collaborare, volontà di migliorare la propria formazione sono, quindi, componenti che ben dispongono verso la gestione del cambiamento. Esse sono rafforzate se esistono valori e scopi aziendali di alto profilo. Il quadro che emerge, seguendo le opinioni espresse dagli esperti, non è negativo, anzi rivela l'aspirazione verso alcuni elementi di eccellenza esaminati nel Capitolo 4. Infatti, per affrontare i prossimi tre anni, le imprese tendono a privilegiare la soddisfazione del cliente, vogliono essere competitive nel settore, vogliono selezionare i fornitori per dare maggiore qualità ai clienti. Se questi sono i valori principali, ad essi si aggregano la volontà di usare tecnologie e tecniche innovatrici, di coinvolgere le istituzioni pubbliche per il miglioramento delle politiche del turismo, etc.

CLIENTE

Si può quindi affermare che sembra esistere un pronunciato orientamento verso il cliente. E' proprio su questo approccio, basilare per il raggiungimento di eccellenza, che concordano ampiamente gli esperti intervistati. Secondo costoro, le imprese fidelizzano i propri clienti e personalizzano i propri prodotti e servizi in misura maggiore rispetto agli inizi degli anni '90. Si registrano quindi segnali positivi ed interessanti a fronte della condivisa opinione degli esperti sulle nuove esigenze espresse dal turista medio nei confronti delle imprese di viaggio; da tali opinioni, emerge una sostanziale conferma del profilo di turista già ampiamente trattato nel Capitolo 3.

MERCATO

La combinazione dei pareri finora esposti (tendenza all'apertura, all'apprendimento, valori di discreto profilo dal punto di vista della nuova cultura d'impresa, orientamento al cliente) sembra rappresentare una buona base per la gestione di quanto sta avvenendo sul mercato. Secondo il *panel* degli esperti, si assiste, sempre rispetto agli inizi degli anni '90, ad una maggiore influenza dei principali gruppi imprenditoriali italiani ed esteri. C'è inoltre una totale convergenza nel ritenere in crescita la concorrenza di punti, canali e nuove tecnologie (*tele-shopping*, ad esempio) di vendita, alternativi alle agenzie di viaggio e ai *tour operators*. A fronte di tale quadro, fortemente concorrenziale, l'opinione degli esperti sul modo di operare delle imprese di turismo dell'area fiorentina non è molto incoraggiante. Si nota infatti una concordanza sul ritenere estremamente bassa la capacità di agire sull'*incoming*. Essa è ritenuta un'attività marginale in tale aggregato di imprese (in media il 10%, al massimo il 20% dell'intera produzione da esso svolta), anche se c'è una tendenza a crescere (prevalentemente entro il 5%, ma con stime tra il 6% ed il 10%) rispetto agli inizi degli anni '90.

RISULTATO

Come si è evidenziato nei capitoli precedenti, per confrontarsi con (e gestire) la situazione di mercato sopra indicata (sempre più articolata e complessa), le imprese dovrebbero rafforzare il proprio orientamento al risultato, dotandosi degli strumenti necessari per misurarlo. Il quadro che emerge dalle opinioni degli esperti sembra indicare una certa vulnerabilità delle imprese in questione anche in relazione a questa area problematica. In altri termini, esse non sembrano essere ben strutturate per monitorare i risultati, cioè valutare ed intervenire in modo da migliorare la propria *performance* aziendale. Se è vero che emerge un uso maggiore della valutazione della soddisfazione dei clienti, molto ridotta sembra essere l'applicazione delle tecniche di gestione e della valutazione del livello dei servizi. Come è stato evidenziato nei precedenti capitoli, è proprio la combinazione di tutti e tre gli strumenti di valutazione che porta ad imboccare il cammino verso l'eccellenza aziendale e consente di gestire il cambiamento.

CONCLUSIONI

Secondo gli esperti, rispetto a cinque anni fa, le imprese di viaggio manifestano un maggiore orientamento verso l'apertura, l'apprendimento, il cliente, il risultato. Il fatto che esista una maggiore attitudine verso tali principi di eccellenza, non significa però che essa si traduca automaticamente in capacità aziendale. Infatti, gli esperti formulano valutazioni conclusive, secondo le quali le capacità imprenditoriali per affrontare i prossimi tre anni possono essere stimate:

- medio basse rispetto all'apertura; se c'è un medio assenso sulla capacità di comunicazione aziendale (interna ed esterna) e di flessibilità organizzativa, minore condivisione esiste sulle capacità di collaborazione interaziendale per scopi comuni, di networking e partnership;
- basse rispetto all'apprendimento; minore condivisione emerge sulle capacità di capitalizzazione delle esperienze professionali, di valorizzazione delle risorse umane e di apprendimento continuo;
- basse rispetto alla missione; se c'è un medio assenso sulla capacità di cambiamento qualitativo e di miglioramento dell'immagine aziendale, molto minore condivisione esiste su altre basilari capacità, quali quelle relative alla flessibilità di strategia aziendale ed all'individuazione di valori e missioni aziendali; rispetto a quest'ultimo tema, sembra emergere una contraddizione; nel paragrafo relativo alla missione, alcuni scopi aziendali rivelano l'aspirazione verso elementi di eccellenza; è però plausibile ritenere che il privilegiare alcuni valori non implica direttamente l'individuareli in modo strategico; in altri termini, si può essere in presenza di sensazioni, intuizioni, generiche predisposizioni, ma esse richiedono ancora molto impegno imprenditoriale per essere trasformate in coerente strategia aziendale;
- alte rispetto all'orientamento al cliente ed al suo coinvolgimento;
- basse rispetto all'orientamento al mercato (analisi di mercato, marketing, ricerca e sviluppo);
- basse rispetto all'orientamento al risultato, dato che non emerge alcuna valutazione tesa ad avvalorare capacità di monitoraggio dei risultati aziendali usando nuove tecniche imprenditoriali.

Dai risultati finora esaminati emerge una situazione nella quale è difficile parlare: a) di vero e proprio tessuto imprenditoriale come definito nel Capitolo 1; b) di livello qualitativo capace di gestire il cambiamento.

Si tratta di una situazione già anticipata dall'indagine esplorativa (Capitolo 2) e dall'immagine delle imprese di viaggio fiorentine fornita dalla letteratura corrente (Capitolo 3). Il prossimo capitolo, relativo all'esame di un campione di imprese, dovrebbe consentire di dare risposta a dubbi e contraddizioni, inevitabilmente presenti nelle interpretazioni finora formulate.

CAPITOLO

6

RISULTATI DELLE INTERVISTE AL CAMPIONE DELLE IMPRESE DI VIAGGIO

Nel periodo fine Giugno - inizio Agosto 1996, al campione (individuato combinando varie tecniche di selezione - vedasi Premessa), è stato somministrato un apposito questionario elaborato sulla base di quanto emerso nelle precedenti fasi di lavoro.

Sono state intervistate 40 imprese (il loro elenco è riportato in allegato). Hanno risposto 22 donne e 18 uomini. Questo è già di per sé un buon risultato. Oltre a dimostrare una certa presenza di imprenditorialità femminile, esso manifesta la sensibilità e la consapevolezza delle donne in questo tipo di indagine, tesa ad individuare elementi a sostegno dello sviluppo del settore. Purtroppo, anche la lingua italiana non consente ancora di valorizzare pienamente il loro ruolo. In attesa di nuove convenzioni per affermare le pari opportunità anche nella nostra lingua ed onde evitare ridondanti espressioni cumulative (ad esempio, gli/le intervistati/e, le/gli imprenditrici/tori), si è obbligati ad usare il plurale maschile, al quale si è ancora tanto abituati nell'accomunare entrambi i sessi.

La trattazione dei contenuti delle risposte segue ovviamente le aree problematiche individuate nei capitoli precedenti. Per facilitare la comprensione del percorso fatto, nonché la lettura del testo, all'inizio di ogni area considerata viene riepilogato a quali tabelle statistiche (riportate in allegato) essa fa riferimento.

CAMBIAMENTO (tabelle dalla numero 36 alla 40)

In maggioranza, gli intervistati percepiscono la dimensione economica - organizzativa della propria impresa come media (52,5%); seguono coloro che la valutano piccola (37,5%); mentre solo una minoranza la definisce grande (10%). Quanto emerge dalle risposte del questionario va quindi contestualizzato a questo scenario di imprese che è ritenuto dagli interessati essere prevalentemente medio - piccolo (90%). Tale scenario è stato attraversato, negli ultimi cinque anni, da particolari trasformazioni. La specifica domanda tesa a rilevare tali fenomeni ha ricevuto una consistente intensità di risposta (in media, cinque tipologie per azienda intervistata). Le trasformazioni ritenute più significative dai 40 rispondenti risultano (in ordine decrescente) essere le seguenti:

- aumento del fatturato;
- miglioramento organizzativo;
- miglioramento dell'assetto finanziario;
- acquisizione di nuove quote di mercato;
- aumento del personale.

Si tratta di risposte che hanno ottenuto i pesi percentuali più elevati (tra il 18% e l'11%) tra le 201 segnalazioni complessive, esprimendo una tendenza correlata positivamente.

Per contro, più distanziate (con un peso percentuale del 5% o ancor più inferiore) sono le segnalazioni di segno contrario, tipo (in ordine decrescente): la riduzione del personale; il peggioramento finanziario; la perdita di quote di mercato; la riduzione di fatturato.

La dinamica sopra delineata (prevalentemente di segno positivo) non sembra essere accompagnata da sostanziali cambiamenti di natura organizzativa. Tali casi pesano poco rispetto alle 201 segnalazioni complessive e riguardano:

- la messa in rete con aziende simili (4%) o l'entrata a far parte di organizzazioni più grandi (3,5%).
- la separazione legale (1,5%) o la ricomposizione legale (3%) di alcune attività;
- l'esternalizzazione (1,5%) o l'inglobamento (5,5%) di alcune attività;

Pur se di entità limitata (nel complesso il 7% delle segnalazioni pervenute), nel fenomeno di addensamento - allentamento organizzativo, il processo di inglobamento di alcune attività è superiore a quello della loro esternalizzazione. Tale fenomeno si concentra sulle seguenti aree: per il 47% delle specifiche segnalazioni, su prodotti e servizi ai clienti (*incoming, tour operator, biglietteria, ufficio cambio, terza età, caccia, paesi dell'est, congressi*); per il 29% su attività di amministrazione e contabilità; per il 24% su alcune azioni che fanno parte del *marketing* (comunicazione e promozione).

Tendenze simili a quelle finora esposte vengono previste per il futuro.

Guardando ai prossimi tre anni, prevalgono valutazioni di segnale positivo (37 rispondenti su 40 interviste), che correlano gli aspetti già visti in precedenza: miglioramento organizzativo, aumento di fatturato, miglioramento finanziario, acquisizione di nuove quote di mercato, aumento del personale. Ognuna di esse ha un peso percentuale tra il 19% ed il 10% sulle 158 segnalazioni pervenute (in media quattro tipologie per azienda intervistata), mentre irrilevanti sono quelle di segno inverso.

Dalle risposte date emergono previsioni che fanno crescere, rispetto a quanto registrato nelle valutazioni sul passato:

- la tendenza alla messa in rete con aziende simili (6%)
- la tendenza all'entrata a far parte di organizzazioni più grandi (7%).

Per contro, calano le tendenze relative:

- alla separazione legale (2,5%) o alla ricomposizione legale (1%) di alcune attività;
- all'esternalizzazione (1,3%) o all'inglobamento (3%) di alcune attività;

Nuovamente, il processo di inglobamento di alcune attività supera quello della loro esternalizzazione. Le aree interessate da tali fenomeni riguardano alcuni prodotti e servizi ai clienti, attività di amministrazione e contabilità, alcune azioni che fanno parte del *marketing*.

APERTURA (tabelle dalla numero 1 alla numero 10)

La valutazione sull'apertura **interorganizzativa** è determinata dall'intreccio tra i risultati delle risposte pervenute alle domande 1, 2, 3, 4, 5. Da esse si può ricavare il seguente quadro d'insieme.

L'ordine di importanza che gli intervistati assegnano alla realizzazione di relazioni stabili (continuative) vede in posizione relativamente alta quelle riguardanti gli altri operatori del settore (31,5%), seguite da quelle con gli istituti di credito (19,6%), delle altre categorie economiche (18,6%) e della comunità sociale in cui l'impresa agisce (16,1%). Per contro, bassi livelli di priorità e di azione sono assegnati alle relazioni con i soggetti pubblici (8,7%) e con le associazioni dei consumatori (5,5%). Alto è anche il livello di adesione alle associazioni di categoria (70%), mentre si rileva che solo una parte delle imprese intervistate (32,5%) ha creato o fa parte di reti organizzative. Inoltre solo il 37,5% delle imprese ha partecipato a progetti che coinvolgono altri soggetti (pubblici o privati).

Una valutazione di insieme di tali elementi può quindi portare alla seguente conclusione. Le forme di apertura interorganizzativa rilevate si manifestano prevalentemente all'interno del contesto settoriale, come relazioni con gli altri operatori (31,5%) e come adesione alle proprie associazioni di categoria (70%). Si tratta di forme convenzionali di rapporto interaziendale che mantengono una caratteristica difensiva, dato che ancora bassa risulta essere la cultura e la pratica del *networking* (il 67,5% dei casi non fa parte di reti) e della *partnership* (il 62,5% non ha mai partecipato a progetti con altri soggetti pubblici e privati). Quindi, l'apertura esistente è tradizionale, focalizzata alla specifica vita aziendale, con poca ricerca di nuove relazioni per iniziative progettuali comuni che coinvolgono altri soggetti e gruppi di interesse sociale.

La valutazione sull'apertura **intraorganizzativa** è determinata dall'intreccio tra i risultati delle risposte pervenute alle domande 6 e 7.

Tra i modi di lavorare prevalgono (con frequenze oscillanti tra il 27% ed 18%): interscambiabilità di ruoli; soluzione dei problemi in tempo reale; flessibilità di orario e di procedure. A tale domanda corrispondono 135 segnalazioni, dimostrando che circa l'88% delle imprese ha segnalato tre - quattro risposte tra le sette tipologie previste nel questionario.

Meno numerose (53) sono le segnalazioni date dalle 40 imprese intervistate sui modi usati per stimolare lo spirito di collaborazione tra gli addetti (in media, poco più di una per impresa), rivelando come in alcuni casi (19%) non viene attuata alcuna specifica tecnica. Le rimanenti 43 segnalazioni precisano invece comportamenti specifici, dai quali emerge che, nell'ordine: si effettuano riunioni di gruppo periodiche (36%); si danno raccomandazioni ai singoli (26%); si utilizzano momenti di ritrovo sociale (19%).

Dalla combinazione logica delle due domande emerge che modi di lavorare improntati alla flessibilità non sono sostanzianti da interventi metodici di stimolo alla collaborazione tra gli addetti. Tale discrepanza può essere notata nel seguente esempio che correla l'alta frequenza della risposta relativa all'interscambiabilità dei ruoli (37 casi su 40 rispondenti, eguale quindi al 92,5% del campione) con quella relativa alle riunioni periodiche (19 casi su 40 rispondenti, eguale al 47,5% del campione). In questo caso è evidente uno scarto del 45% che segnala la mancanza di sistematico addestramento degli operatori a sentirsi ed essere un *team* di lavoro.

Per contro, non è secondario notare che si tende a supplire a tale metodo con quelli più tradizionali delle raccomandazioni ai singoli (14 casi su 40 rispondenti, eguale al 35%) o dei momenti di ritrovo sociale (10 casi su 40 rispondenti, eguale al 25%).

In sintesi, sembra di assistere ad una combinazione tra:

- modi di lavorare che risultano essere inevitabili per rispondere alle dinamiche tipiche di questo settore di attività (interscambiabilità di ruoli, soluzione dei problemi in tempo reale, flessibilità di orario e di procedure);
- modelli tradizionali di gestione (tra cui anche forme di paternalismo) che risultano essere tipici della piccola e media impresa e che, come dimostrato anche in altri settori, aumentano nel caso della conduzione familiare.

Pertanto, più che di flessibilità e fluidità pro-attiva, si potrebbe parlare di una sorta di adattamento reattivo (difensivo).

Terzo aspetto dell'area problematica dell'apertura è quello relativo alla capacità di **comunicazione aziendale** (interna ed esterna), come figurata dalla combinazione delle risposte alle domande 8, 9 e 10.

Alla domanda relativa ai modi usati per effettuare la comunicazione hanno risposto 39 imprese, con un'elevata intensità di segnalazioni (247), in media poco più di 6 a testa.

Metodi quali i contatti diretti con clienti e con fornitori ricevono un peso percentuale relativamente alto (tra il 15% e il 10% sul totale delle segnalazioni). Per contro un peso percentuale relativamente basso (sotto al 5%) è registrato da metodi quali: partecipazione a conferenze indette da altri; contatto diretto con istituzioni pubbliche; contatto diretto con i concorrenti; circolari per i collaboratori; riunioni con i clienti; uso di sistemi informativi multimediali integrati; stampa interna; riunioni con le istituzioni pubbliche; conferenze ad hoc promosse direttamente dalle imprese intervistate.

Infine peso percentuale relativamente medio (sotto al 10% e fino al 5% sul totale delle segnalazioni) viene attribuito a metodi quali: materiale pubblicitario; riunioni con gli altri operatori del settore; mostre, borse e fiere; uso di sistemi informativi multimediali; riunioni con i collaboratori; incontri informali con singoli collaboratori.

I temi veicolati dai suddetti metodi di comunicazione sono molteplici. A tale domanda hanno risposto 38 imprese, sempre con un'elevata intensità di segnalazione (211), in media più di 5 a testa.

I temi che vengono comunicati con maggiore frequenza (tra il 15% ed il 10% sul totale delle segnalazioni) sono quelli relativi alla: qualità dei prodotti - servizi offerti dall'impresa; collaborazione tra gli addetti dell'agenzia e tra costoro e cliente.

Il tema che, per contro, è meno oggetto di comunicazione è quello relativo al mercato delle altre agenzie (meno del 4%).

Nella fascia intermedia (sotto al 10% e fino al 5%) si addensano tutti gli altri temi, cioè: risultato aziendale (profitti); produttività dell'impresa; cliente; aspetti negativi e positivi di prodotti e servizi; mercato dell'agenzia; competitività aziendale; qualità dei prodotti e servizi offerti da altre imprese; collaborazione con altre agenzie.

All'interno del suddetto quadro, il 55% dei rispondenti (22 imprese) dichiara di coinvolgere i clienti nell'elaborazione e nello sviluppo della comunicazione aziendale. Se si correla tale dichiarazione con quelle specifiche su metodi e temi della comunicazione, emerge una generale considerazione, secondo la quale il cliente è alla base dell'azione delle imprese, da lui si cercano indicazioni ed a lui si forniscono prodotti e servizi. La comunicazione aziendale ruota intorno a tale soggetto, ma, in realtà è orientata più al prodotto che a lui e sono ancora molto limitate le esperienze (e le aziende) che innovano i metodi per coinvolgerlo in modo sistematico. In tale ambito, il coinvolgimento del cliente è sostanzialmente di natura indiretta, mediato dagli operatori e basato sui loro contatti quotidiani con costui ed, infine, supportato da convenzionali metodi e temi di comunicazione.

Intrecciando i suddetti risultati, si ricava l'immagine di una tradizionale, ma ancora non pienamente utilizzata, cultura di comunicazione. Essa non è orientata al cliente, è rivolta al prodotto, non è aperta verso la concorrenza e le istituzioni pubbliche. Essa si ferma alle soglie delle nuove forme di comunicazione e risulta, in sostanza, funzionale allo stretto indispensabile per rimanere sul mercato.

Si può, a questo punto, tentare una valutazione generale relativa all'area problematica dell'apertura, ponendo a confronto quanto dichiarato in media dal campione con le tipologie di eccellenza evidenziate nei precedenti capitoli. La qualità dell'apertura è complessivamente più bassa che media, perché:

- bassa è quella interaziendale (limitata fluidità esterna, pochi casi di *networking e partnership*);
- medio-bassa è quella intra-aziendale (snellezza organizzativa non sostenuta da sistematico addestramento alla flessibilità ed alla fluidità interna);
- bassa è quella della comunicazione aziendale interna ed esterna (ancora prevalentemente concepita in termini tradizionali, peraltro non pienamente sfruttati nella loro potenzialità).

APPRENDIMENTO (tabelle dalla n. 11 alla n. 14)

35 imprese hanno risposto alla domanda tesa a verificare l'uso delle riunioni per la formazione di tutti gli operatori ed alcuni suoi basilari contenuti. In media i rispondenti hanno fornito un po' più di due segnalazioni a testa (83 in tutto). Nella maggioranza dei casi (tra il 29% ed il 26% delle segnalazioni totali) tali riunioni vengono fatte per lo scambio di: conoscenze acquisite in periodici viaggi di studio; conoscenze professionali dirette; esperienze di lavoro. Più basso è il peso percentuale (17%) dello scambio di *expertise* derivata dal rapporto con clienti, fornitori, concorrenti e collaboratori.

La pratica delle riunioni come strumento di apprendimento interessa al massimo il 60% del campione (incluso anche i non rispondenti).

Questo risultato dovrebbe in parte correggere la valutazione fatta in merito all'apertura intraorganizzativa ove si registra, nel 47,5% dell'intero campione, l'impiego di riunioni periodiche di gruppo. In realtà, tale differenza potrebbe anche derivare da un modo convenzionale di vedere la formazione del personale.

Si tratta di un orientamento reattivo, secondo il quale la formazione serve principalmente all'adeguamento delle conoscenze individuali alle innovazioni tecnico-operative del settore.

In realtà, se lo scambio di conoscenze e di esperienze è un basilare strumento per migliorare il processo di apprendimento, esso può produrre effetti significativi quando viene accompagnato da un metodo consapevole di allenamento del *team*. In tal modo, la formazione acquisisce un ruolo centrale nella politica aziendale combinando le acquisizioni individuali con una sinergica valorizzazione dell'intera squadra. Nei casi indagati, sembra invece prevalere un metodo che si limita allo scambio di informazioni e non è ancora in grado di varcare la soglia del processo di attivazione della professionalità collettiva (il *team*). Si tratta di una soglia importante e, per varcarla, devono essere messe in atto iniziative in grado di stimolare la valorizzazione continua della interazione individuo - *team* in modo tale da contribuire al cambiamento organizzativo (*learning organisation*).

Tale valutazione si proietta anche sul livello di utilizzazione di corsi di formazione. Essi vengono impiegati da quasi tutte le imprese intervistate (37 su 40, cioè più del 92% del campione). Prevalgono i corsi svolti presso agenzie private e le consulenze da esse erogate (66%), seguiti da quelli svolti dalle associazioni di categoria (25,5%). Per contro, molto scarso (6,4%) è il numero di aziende che ricorrono a corsi svolti presso enti pubblici e solo in un caso si rivela l'esistenza di agenzie di formazione delle quali fa parte l'impresa intervistata.

I prevalenti temi di formazione sono tipicamente operativi e tecnici (informatica, gestione amministrativa) e specificatamente rivolti al settore (evoluzione tecnologica e di prodotto). Tali temi si collocano tra il 15% e l'8% delle complessive segnalazioni pervenute. Esse ammontano a 211, poco più di cinque risposte a testa per le imprese che hanno risposto (38). In tale ambito, minore importanza viene assegnata a temi quali: evoluzione economica del settore ed in generale; evoluzione tecnologica in generale; evoluzione culturale; problemi ambientali (ecologia); evoluzione dei processi del settore; bilancio; *marketing*; comunicazione aziendale; *customer satisfaction*; qualità totale.

Infine, occorre tenere presente il bassissimo investimento in formazione, per non dire irrilevante, dato che in media (sui 32 rispondenti a questa domanda) esso non raggiunge neanche l'1% (0,3%) del fatturato medio annuo.

In conclusione, sembra prevalere un orientamento:

- allo scambio interno di quel che si fa o si conosce;
- all'uso di corsi standard su precisi bisogni operativi (a domanda);
- ad una formazione professionale tipicamente tecnico-operativa per gestire strumenti di lavoro;
- ad una formazione ancora orientata al prodotto più che al cliente ed alla cultura aziendale complessiva (in termini sia tradizionali, sia innovatori);
- ad una scarsa propensione all'investimento in formazione.

In sintesi, sempre in relazione agli elementi di eccellenza riscontrati nei capitoli precedenti, si può quindi ritenere che sia ancora limitata la presenza di azioni formative in grado di tenere attivo il ciclo di apprendimento necessario allo sviluppo di capacità rivolte al cambiamento organizzativo.

MISSIONE (tabelle 15, 16 e 17)

La scala di priorità degli scopi aziendali (per affrontare i prossimi tre anni) rivela come esista un importante nucleo di valori proattivi. Essi assumono insieme il peso del 75% delle dichiarazioni fatte ed evidenziano l'esistenza di una correlazione positiva tra quattro volontà: soddisfare i clienti; selezionare i fornitori per dare ai clienti una maggiore qualità dei servizi; soddisfare gli addetti; usare tecniche e tecnologie di avanguardia. Tali scopi, come affermano i rispondenti (l'intero campione) sono condivisi da tutte le componenti dell'impresa.

Per contro, al livello inferiore della scala degli scopi aziendali emerge un altro nucleo di valori proattivi che assumono nel complesso il peso di circa il 7%. Si tratta di tre volontà che risultano anch'esse correlate: promuovere nuovi concetti di sviluppo locale; coinvolgere le istituzioni pubbliche per il miglioramento continuo delle politiche del turismo; promuovere insieme ai concorrenti iniziative per il miglioramento continuo della cultura imprenditoriale del settore.

E' interessante notare come le suddette aggregazioni (*clusters*) di valori, emerse spontaneamente, denotino una distinzione tra due dimensioni: nella prima, notevolmente più grande, si collocano valori che sembrano più concreti; nella seconda, notevolmente più piccola, valori che possono apparire più teorici. Dato che entrambe le dimensioni richiedono impegno per chi ne condivide i valori che le compongono, la loro diversa estensione può essere interpretata solo come effetto di una cultura imprenditoriale la quale solo recentemente e parzialmente sta affacciandosi a nuovi concetti.

Prevale nelle imprese intervistate un modo di programmare basato sullo stabilire obiettivi di medio (42,5%) e di breve (30%) periodo. Un limitato gruppo (15%) marcia a vista, mentre risulta estremamente difficile stabilire obiettivi che varchino la soglia dei tre anni (12,5%). Questa situazione va considerata ormai come naturale e riflette un andamento inevitabile, apparso in molti altri settori, a fronte della variabilità dei mercati e della loro progressiva globalizzazione. Come già trattato nei capitoli precedenti, questo modo di procedere diventa positivo se viene supportato da una cultura imprenditoriale focalizzata al pensiero strategico che, nella quotidianità, correla strettamente in tutte le componenti e gli attori organizzativi:

- chiarezza e condivisione della specifica visione aziendale;
- chiarezza e condivisione delle missioni;
- flessibilità degli obiettivi operativi.

Il concetto di missione, già elaborato nei capitoli precedenti, include il modo concreto con cui tutta l'azienda agisce (comportamento) nei confronti di clienti, fornitori, concorrenti, collaboratori interni ed esterni, nonché, più complessivamente, in relazione alla società.

Tali comportamenti possono a volte essere sostanziati e supportati dall'introduzione di parametri di qualità, intesi come *bottom-line*, cioè come linea minima di risultati oltre la quale non si può, per un determinato periodo, scendere e dalla quale occorre distaccarsi in periodi successivi per muoversi ancora in avanti determinando nuovi parametri.

164 sono le segnalazioni pervenute a risposta della domanda tesa ad accertare in quali aree di attività fossero stati definiti parametri di qualità da parte delle aziende; circa quattro segnalazioni per rispondente. Si possono distinguere alcuni aggregati che presentano correlazioni logiche. Si tratta delle risposte relative ai seguenti *clusters*:

- quello relativo all'*orientamento al cliente*, ove emerge la definizione di livelli di soddisfazione del cliente (22%); le altre componenti realizzano valori individuali tra il 2% ed il 6%; si tratta di tassi di sviluppo del volume dei clienti, livello di reclami dei clienti, livello di conoscenza (apprendimento) da parte dei clienti; complessivamente questo aggregato raggiunge il 33%;
- quello relativo ai fattori di *rendimento aziendale*, ove prevale la definizione di parametri di sicurezza dei servizi (11%); le altre componenti si muovono intorno a valori individuali del 3% - 4%; si tratta di livelli di competitività rispetto al concorrente - tipo, tempi di consegna, costi e profitti per prodotto, produttività; esso si estende su una superficie relativamente limitata; complessivamente questo aggregato raggiunge il 31%;
- quello relativo alla *dinamica organizzativa*, ove prevale la definizione di parametri sui livelli di conoscenza (apprendimento) da parte dell'agenzia (9%); le altre componenti realizzano valori individuali tra il 4% ed il 7%; si tratta di spirito di iniziativa tra collaboratori, cooperazione tra e soddisfazione dei collaboratori; complessivamente questo aggregato raggiunge il 24%;
- quello relativo all'*orientamento al mercato* riguarda la definizione di parametri inerenti ai risultati in termini di immagine dell'azienda sul mercato e sull'ambiente socio-istituzionale, nonché livello di comunicazione; esso copre complessivamente una superficie del 12%.

I suddetti aggregati presentano una coerenza interna in termini di correlazione logica dei risultati conseguiti (in genere basse frequenze percentuali). Solo in un caso specifico, quello dell'*orientamento al cliente*, la correlazione diventa meno coerente. Si nota infatti che l'affermazione dell'esistenza di parametri di qualità per la soddisfazione dei clienti raggiunge un'alta frequenza, alla quale non corrisponde analoga tendenza nelle frequenze degli alti parametri di qualità relativi al cliente (volume, reclami, apprendimento). Lo scarto è consistente, tra i 20 ed i 16 punti di percentuale. Questa limitata correlazione diretta fa pensare che i parametri usati per la soddisfazione dei clienti, se esistono come viene affermato, siano ancora molto generici.

In conclusione, sempre riferendosi agli elementi di eccellenza trattati nei capitoli precedenti, questa area problematica rivela che esiste un orientamento valoriale delle imprese condizionato da tipi di cultura aziendale in larga parte tradizionali, non ancora addestrata all'uso quotidiano del pensiero strategico. Ne conseguono alcune contraddizioni sul fronte della missione. In particolare, il dichiarato orientamento al cliente sembra non essere ancora supportato dall'adozione di efficienti parametri di qualità aziendale.

CLIENTE (tabelle dalla numero 18 alla 22)

Quasi il 18% del campione (7 rispondenti su 40) dichiara di non adottare alcuna tecnica per fidelizzare il cliente. A questa specifica domanda si sono ottenute 81 risposte con circa due segnalazioni a testa. Tra esse, primeggiano gli incontri individuali per la confezione di prodotti personalizzati (30%), seguiti dalle offerte speciali (21%). Per contro limitato peso (6%) hanno le riunioni con gruppi di clienti per individuare nuovi prodotti e quelle per esaminare l'esperienza fatta dal cliente nell'utilizzazione dei servizi - prodotti forniti dall'agenzia. Limitata (5%) è anche la pratica degli sconti per i clienti che promuovono l'immagine dell'agenzia. Tra le altre tecniche usate, si nota una certa presenza di creazione di club o associazioni di clienti (12%) ed incentivi ai clienti perché propongano miglioramenti ai prodotti - servizi (11%).

Si può quindi concludere che, in vario modo, viene posta attenzione al cliente; dato questo che conferma quanto già visto in precedenza. Le tecniche usate sembrano ancora tradizionali e principalmente legate al contatto individuale.

Tale valutazione viene confermata dai risultati relativi alla domanda volta ad indagare il coinvolgimento del cliente in riunioni di orientamento alla qualità dei prodotti - servizi. Infatti questa domanda ottiene solo il 10% di segnalazioni affermative, alle quali si aggiunge un altro 16% di segnalazioni di coinvolgimento di clienti ed operatori. Tali valori vanno innanzitutto rapportati solo a 33 aziende. Infatti, come già emerso sopra, quasi il 18% non ha fornito alcuna risposta. Le segnalazioni complessive sono state 51, poco più di una per rispondente. Permane, in questo caso, un alto valore percentuale delle riunioni con i collaboratori (47% sulle segnalazioni complessive), seguito da quelle con operatori diversi (27%).

Si può quindi concludere che prevalgono ancora metodi di orientamento alla qualità essenzialmente interni e rivolti al prodotto (74,5%) più che al cliente ed alla sua percezione nell'usufruire dell'offerta di beni turistici (25,5%).

Tale offerta non viene effettuata prendendo quanto esiste sul mercato (37%), bensì creando catene momentanee di servizi personalizzati (63%). Quindi, pur se il cliente non viene ancora coinvolto con tecniche sofisticate (prosumerizzazione), si conferma comunque un'attenzione alla qualità. Questo è il risultato che si ricava dalle risposte fornite da 37 imprese intervistate (92% del campione).

Nel complesso, le imprese intervistate prestano molta attenzione all'assistenza al cliente (prima, durante e dopo l'erogazione dei servizi - prodotti). Infatti, esse affermano, per il 57,5% del campione, che questo avviene in più dell'80% dei casi.

L'attenzione al cliente è quindi un comportamento ormai radicato, anche se svolto con modalità essenzialmente tradizionali.

Tale modo di essere è infatti diventato inevitabile a fronte del cambiamento avvenuto negli ultimi cinque anni.

Infatti, secondo gli intervistati, i clienti rispetto a cinque anni:

- sono maggiormente attenti al rapporto prezzo - qualità (90% delle risposte);
- richiedono una maggiore personalizzazione dei servizi (87,5%);
- effettuano maggiormente vacanze fuori stagione (85%);
- apprezzano maggiormente l'uso di nuove tecnologie e professionalità (85%).
- effettuano maggiormente brevi soggiorni (82,5%);
- decidono maggiormente all'ultimo minuto (82,5%);
- richiedono maggior tempo libero da auto-organizzare nell'ambito della vacanza (67,5%);

- richiedono vacanze maggiormente connotate da ambiente e natura (55%);
- usano, però, comunque il turismo di massa (50%).

In conclusione, facendo riferimento alle pratiche di eccellenza individuate nei capitoli precedenti, anche in questa area:

- da un lato appare la centralità del cliente, supportata dalla rilevazione dei suoi nuovi bisogni, dalla volontà di offrire una adeguata assistenza e dalla predisposizione di reti di servizi per la creazione di prodotti su misura o su specifica sollecitazione del cliente;
- dall'altro, emerge ancora una scarsa integrazione del cliente nella progettazione e nel processo produttivo; esse rimangono fundamentalmente prerogative degli addetti ai lavori; questo avviene anche alla fine del processo di fruizione del bene turistico; il cliente infatti non viene utilizzato per il miglioramento della qualità dei prodotti - servizi futuri ed anche le azioni di fidelizzazione risultano di medio - basso profilo.

Di conseguenza, si può ritenere che risulta essere complessivamente scarsa la cultura dell'innovazione tesa alla prosumerizzazione del processo produttivo.

MERCATO (tabelle dalla numero 23 alla 31)

104 sono le segnalazioni (in media più di due per rispondente) che indicano la capacità interna di analisi di mercato. Emergono tre principali metodi: l'uso di varie fonti di informazione (26%); la partecipazione a fiere, mostre e conferenze (23,1%); informazioni fornite dai clienti (20,2%). Più limitata è la pratica della circolazione interna di tali informazioni (13,4%) e delle riunioni periodiche con i collaboratori (12,5%).

Le imprese intervistate operano in larga misura sull'*outgoing*, dato che l'83% del fatturato annuo proviene da tale attività ed il restante 17% dall'*incoming*.

Il cliente - tipo che deriva dalla media delle risposte del campione ha le seguenti caratteristiche:

- egli copre quasi omogeneamente tutte le fasce di reddito e la sequenza nella scala dei valori percentuali evidenzia che egli si colloca maggiormente nel segmento a reddito medio (37%), seguito da quello alto (34%) e da quello a reddito basso (29%);
- similmente a quanto sopra, egli copre quasi omogeneamente tutte le fasce di cultura, e nuovamente la priorità assegnata dalla scala dei valori percentuali evidenzia che egli è prima di tutto di cultura media (37%), quindi elevata (34%) e poi bassa (29%);
- preferisce viaggiare per relax e svago (33%) e per affari (28%), ama anche la cultura e l'ambiente (26%), mentre è meno predisposto allo shopping (13%);
- è principalmente italiano (60%);
- è in stragrande maggioranza toscano (73%) e prevalentemente fiorentino (39%).

Le imprese intervistate (intero campione) dichiarano che la tipologia dei prodotti - servizi turistici, da esse offerti al suddetto cliente - tipo, è prevalentemente tradizionale (69%) e moderatamente innovativa (23%).

Solo 26 imprese (65% del campione) dichiarano di conoscere la concorrenza e, nel valutare la tipologia dei prodotti - servizi da essa offerti, la valutano ancor più tradizionale (74%) e moderatamente innovativa (21%) rispetto alla propria.

Anche le risposte ottenute sul confronto tra l'andamento (profitti) della propria azienda e quello delle 10 principali concorrenti rivelano una limitata conoscenza dell'offerta. Infatti quasi il 58% del campione dichiara di non aver parametri di riferimento sulla concorrenza.

Sempre restando nell'ambito dell'offerta del mercato, le imprese dichiarano di cercare fornitori che abbiano i seguenti principali requisiti di qualità: sicurezza; soddisfazione dei clienti; costo dei prodotti. Questi tre requisiti ottengono una frequenza di risposta che copre un'area del 58% su quelle complessive (153 segnalazioni pervenute, in media quasi quattro per rispondente). La restante area (42%) si ripartisce su sei risposte che ottengono individualmente minore attenzione: immagine sul mercato della propria impresa (committente); cooperazione tra fornitori ed addetti del committente; tempi di consegna; profitto per prodotto; soddisfazione dei propri collaboratori (committente); scelta fatta di volta in volta in base a quanto offre il mercato.

Rispetto alle strategie di azione sul mercato, solo il 50% del campione usa in realtà le tecniche del *marketing-mix*. Infatti, nella definizione di piani sistematici e periodici di *marketing*, 20 imprese curano la qualità della distribuzione, 21 la qualità della promozione, 26 la qualità dei prezzi e 24 la qualità dei prodotti. Ne consegue che l'impiego delle quattro convenzionali leve (prodotto, prezzo, promozione e piazza) del *marketing* non è ancora un patrimonio radicato nella cultura imprenditoriale di tutte le aziende intervistate.

Del resto, solo il 35% del campione dichiara di investire in *marketing*. Si tratta comunque di un investimento limitato che, in media, non supera l'1% (0,88%) del fatturato annuo.

Infine, per l'analisi di mercato, il *marketing*, la Ricerca & Sviluppo, il 65% del campione dichiara di preferire, nell'ordine, i seguenti metodi: agire da sola; mettersi in rete con altri operatori; rivolgersi ad agenzie e consulenti privati. Queste risposte coprono il 78% delle segnalazioni pervenute (32, poco più di una per ciascuna delle 26 imprese rispondenti). Il rimanente 22% si ripartisce tra il fare parte di appositi consorzi e l'agire come capita.

La valutazione complessiva di questa area problematica è che l'orientamento al mercato delle imprese intervistate risulta essere basso per i motivi sopra evidenziati ed in particolare per:

- il limitato investimento in *marketing*;
- la visione ristretta al proprio ambito aziendale, sostenuta spesso dalla scelta di agire da soli;
- la scarsa conoscenza dei prodotti e del posizionamento sul mercato delle altre aziende del settore;
- la limitata circolarità interna delle informazioni;
- il basso tasso d'innovazione di prodotti e servizi;
- il limitato uso delle tecniche del *marketing-mix*.

RISULTATO (tabelle dalla numero 32 alla 35)

Quasi tutto il campione (95%) dichiara di usare tecniche di controllo di gestione per tenere sotto osservazione l'andamento dei costi delle attività.

La conoscenza della mappa dei costi serve per valutare le possibili alternative per aumentare, nell'ordine, il rendimento economico aziendale (38%), l'accuratezza del servizio ai clienti (30%), la personalizzazione del rapporto con il cliente (20%) e la rapidità del servizio (12%). Tale risultato deriva da 81 segnalazioni fatte da 39 rispondenti (in media poco più di due a testa).

Gli ultimi tre parametri raggiungono una discreta area di importanza (62%). Questo significa che essi vengono considerati come fattori basilari per il miglioramento delle prestazioni aziendali. Sempre i suddetti parametri coprono un'area ancora più vasta (81%) nella valutazione dell'efficienza aziendale, determinando così una correlazione positiva tra opzioni di miglioramento e verifica del livello dei servizi. Essa, infatti, tiene conto soprattutto dell'accuratezza del servizio offerto (36%) e della personalizzazione del rapporto con il cliente (30%), alle quali va aggiunta la rapidità del servizio (15%). A tali componenti di valutazione va infine aggiunta quella relativa alla percentuale di trasformazione di clienti da insoddisfatti a soddisfatti (19% delle segnalazioni equivalenti al 38% del campione). I suddetti risultati derivano da 80 segnalazioni provenienti da tutto il campione (in media due a testa).

L'attenzione alla rilevanza del rapporto azienda - cliente sembra quindi essere nuovamente confermata anche in questa area problematica. Quando però viene posta una domanda di verifica della capacità di misurazione della soddisfazione dei clienti, si nota che solo il 40% del campione ne effettua un monitoraggio (con appositi questionari) e solo il 38% approfondisce tale costante osservazione al modo in cui i clienti utilizzano prodotti e servizi.

In conclusione, si può quindi notare come esista una diffusa capacità (95%) di misurare l'andamento aziendale impiegando tecniche convenzionali. Essa è accompagnata dalla volontà di tenere di conto di parametri basilari relativi al rapporto azienda - cliente. Tale volontà è però supportata solo parzialmente (38% - 40% del campione) dall'impiego di tecniche sistematiche di osservazione della sua soddisfazione.

La valutazione complessiva dell'area sopra indagata rivela quindi una medio - bassa capacità aziendale di essere orientati al risultato come esso viene percepito dal cliente, tenendo sotto controllo sistematico le sue reazioni, i suoi comportamenti e le sue aspettative.

CONCLUSIONI

Il confronto tra le valutazioni degli esperti (Capitolo 5) ed i risultati dell'indagine a campione delle imprese di viaggio mostra l'esistenza di similitudini e differenze. Le più evidenti sono riepilogate nella seguente tabella.

<i>Aree indagate</i>	<i>Similitudini sulle attuali dinamiche aziendali</i>	<i>Differenze sull'intensità della propensione e delle tendenze aziendali:</i>
<i>cambiamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • prevalenza della piccola e media dimensione aziendale • prevalenza di cultura imprenditoriale di tipo familista e tradizionale • miglioramento organizzativo • aumento del fatturato • tendenza all'integrazione tra attività di agenzie di viaggio e di <i>tour operators</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • al miglioramento dell'assetto finanziario • all'acquisizione di nuove quote di mercato • all'aumento del personale • all'esternalizzazione di attività • alla specializzazione per prodotto
<i>apertura</i>	<ul style="list-style-type: none"> • diffusa adesione alle associazioni di categoria • esistenza di forme di interazione tra le aziende del settore 	<ul style="list-style-type: none"> • al <i>networking</i> ed alla <i>partnership</i> • alla crescita nella qualità della comunicazione aziendale interna ed esterna • alla collaborazione con le pubbliche istituzioni per migliorare le politiche del turismo
<i>apprendimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • bisogno di crescita professionale 	<ul style="list-style-type: none"> • a investire in formazione professionale
<i>missione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • bisogno di una visione imprenditoriale condivisa 	<ul style="list-style-type: none"> • all'individuazione di valori e comportamenti aziendali
<i>cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • attenzione alla soddisfazione del cliente e personalizzazione dei prodotti e servizi offerti • selezione dei fornitori secondo criteri di qualità 	<ul style="list-style-type: none"> • a fidelizzare il cliente • al suo coinvolgimento nel ciclo produttivo
<i>mercato</i>	<ul style="list-style-type: none"> • cambiamenti del profilo del cliente, delle sue propensioni al consumo di prodotti turistici • scarsa attività <i>incoming</i> e limitata tendenza alla crescita di questo settore 	<ul style="list-style-type: none"> • ad innovare prodotti e servizi, tecniche e tecnologie per essere maggiormente competitivi
<i>risultato</i>	<ul style="list-style-type: none"> • uso di convenzionali strumenti di controllo dell'andamento aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • alla valutazione della soddisfazione del cliente

Come si può vedere, si tratta di una non perfetta coincidenza di valutazione sull'intensità di alcune propensioni e tendenze aziendali.

Del resto i risultati esaminati in questo capitolo consentono ormai di avere una maggiore conoscenza diretta della cultura imprenditoriale delle imprese intervistate. Dal confronto tra le loro risposte ed i criteri di eccellenza imprenditoriale, già più volte evidenziati, scaturisce una situazione che può essere ricapitolata come segue:

- più bassa che media è la qualità dell'apertura;
- bassa è qualità di tenere attivo il ciclo di apprendimento continuo;
- bassa è la qualità di orientamento alle missioni, spesso non supportate da efficienti parametri di qualità aziendale; ampiamente tradizionale è l'orientamento valoriale delle imprese;
- bassa è la qualità delle iniziative tese a coinvolgere il cliente nel processo produttivo (prosumerizzazione);
- bassa è la qualità dell'orientamento al mercato;
- medio - bassa è la qualità dell'orientamento al risultato, inteso come valore aggiunto percepito dal cliente.

A conclusioni abbastanza simili è giunta anche la valutazione finale del precedente capitolo. Il prossimo fornisce un'interpretazione finale del fenomeno indagato.

Occorre però richiamare l'attenzione su quanto già scritto all'inizio di questa ricerca. L'interpretazione di un fenomeno complesso può essere semplificata, ma esso non può mai essere spiegato fino in fondo. Comprendere le sue tendenze significa anche essere consapevoli che quelle che a prima vista sembrano contraddizioni, costituiscono in realtà elementi di continua alimentazione delle dinamiche di un sistema.

CAPITOLO

7

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

CONCLUSIONI

L'ipotesi di partenza di questa ricerca (espressa nella domanda di apertura del Capitolo 1) sembra quindi orientarsi verso una verifica negativa:

allo stato attuale, il tessuto imprenditoriale indagato non sembra essere in grado di (avere la qualità necessaria per) gestire il cambiamento.

Negativa è anche la verifica dell'esistenza di un vero tessuto imprenditoriale come definito nel suddetto capitolo.

Comunque, l'ipotesi formulata per interpretare il fenomeno qui indagato non può dirsi pienamente verificata. Infatti la valutazione negativa sopra espressa è solo valida fino a prova contraria ed è quindi ancora tutta aperta ad essere dimostrata falsa (falsificabilità dell'ipotesi - Popper, 1996).

E' proprio anche a tale fine che si è proceduto con tre tipi di indagine:

- quella esplorativa (Capitolo 2);
- quella rivolta ad un panel di esperti (Capitolo 5);
- quella rivolta ad un campione rappresentativo di imprese (Capitolo 6).

Dalle suddette indagini scaturiscono molte più concordanze che divergenze di valutazione sui livelli di qualità posseduti dalle imprese di viaggio della Provincia di Firenze.

Area indagata	Valutazione dei livelli di qualità per tipo di indagine		
	esplorativa	esperti	campione
apertura	bassa	medio bassa	da media a bassa
apprendimento	bassa	bassa	bassa
missione	bassa	bassa	bassa
cliente	bassa	alta	bassa
mercato	bassa	bassa	bassa
risultato	bassa	bassa	medio bassa

L'immagine finale non è però statica; va nuovamente smontata ed indagata per cogliere le dinamiche sulle quali agire per formulare corsi di azione che possano agevolare lo sviluppo di una nuova cultura imprenditoriale in questo settore. Come più volte ricordato le strategie per l'innovazione ed il cambiamento nascono dalla complessità, dallo squilibrio, dalle apparenti contraddizioni e si nutrono della continua combinazione di tali elementi.

Rispetto al passato, le imprese di viaggio della Provincia di Firenze presentano una serie di punti di **forza**, riassumibili nella maggiore predisposizione:

- alla collaborazione interaziendale;
- all'associazionismo di categoria;
- a rapporti con istituti di credito, operatori del settore, altre categorie economiche e la comunità sociale;
- alla comunicazione aziendale;
- alla formazione, pur focalizzata all'aggiornamento professionale di tipo tecnico-operativo;
- a valori e scopi aziendali verso la qualità da fornire al cliente;
- alla percezione (pur se non ancora capacità di rilevazione e di valutazione sistematiche) dei nuovi bisogni dei clienti;
- alla creazione di prodotti su richiesta del cliente;
- all'assistenza al cliente pre e durante l'erogazione dei servizi;
- alla selezione dei fornitori sulla base della soddisfazione dei clienti e della sicurezza dei servizi offerti;
- alla misurazione del risultato aziendale (pur se prevalentemente in termini di efficienza rispetto a quelli di efficacia).

Tali punti di forza trovano **minacce** e vincoli provenienti proprio da quello che dovrebbe essere il loro alimento naturale: il mercato. Dalle risposte del campione si nota:

- una sorta di affollamento nell'area di attività outgoing;
- l'aumento dei rischi di espulsione dal mercato a seguito della generale arretratezza nei confronti della progressiva globalizzazione.

Anche per il *panel* degli esperti, le principali fonti di minaccia derivano dal mercato e dalla limitata capacità imprenditoriale di elaborare strategie adeguate. Tale valutazione corrisponde in larga massima con le considerazioni svolte nel Capitolo 3 (Immagine delle agenzie di viaggio fiorentine). Il mercato sta cambiando sul lato dell'offerta e della domanda. La concorrenza che si esprime a livello internazionale ha consistenti riflessi sul livello locale. Lo stesso vale per i cambiamenti che avvengono nei sistemi organizzativi, supportati ed incentivati dal forte tasso di innovazione tecnologica, soprattutto nel campo dell'informazione. Si tratta di tendenze correlate che insieme mettono in discussione il ruolo delle attuali imprese di viaggio fiorentine come intermediarie e organizzatrici di turismo.

Di fronte al suddetto scenario, emergono minacciosamente due culture che influenzano le imprese e le politiche del turismo. Esse sono distinguibili nel: a) procedere così come finora fatto (*business-as-usual*); b) difendere l'esistente. E' probabile che nessuno voglia ormai seguire la prima, più problematico appare invece l'orientamento verso la seconda.

La difesa presuppone l'esistenza di un tessuto imprenditoriale abbastanza coeso, in grado di partire dal recupero dell'esistente per consolidare le proprie posizioni e cogliere tutte le occasioni possibili. Purtroppo, anche eventi imprevisti che hanno influito sul mercato del turismo (ad esempio l'apertura dei paesi dell'Est) sono passati sull'aggregato di imprese fiorentine senza particolari riflessi di mutazione.

La posizione attuale ha livelli di debolezza tali da non consentire pratiche di consolidamento in difesa. Si rischierebbe forse l'effetto contrario: invece di consolidare le forze, si rafforzerebbero le debolezze.

Si tratta infatti di **debolezze** consolidate, le quali emergono dalle valutazioni espresse dagli esperti, dal campione e dall'indagine esplorativa. In particolare:

- permanenza di una cultura imprenditoriale familista (con stili di gestione a volte paternalistici) in un settore caratterizzato da piccola dimensione (spesso polverizzazione) aziendale, nonché da frantumazione del ciclo produttivo e della fornitura del servizio;
- scarso sviluppo di *partnership*, a meno che non costretti da eventi esogeni;
- scarsa attivazione endogena di sistemi in rete (*networking*);
- apertura esterna di tipo tradizionale, focalizzata sulla specifica vita aziendale e poco attiva verso soggetti sociali e pubblici;
- apertura interna di tipo reattivo (risposta ad eventi esterni), poco rivolta alla sperimentazione ed all'innovazione autonoma dell'organizzazione;
- comunicazione di tipo tradizionale (spesso sottoutilizzata);
- formazione quantitativamente e qualitativamente modesta;
- valori aziendali non adeguati alle novità della società post moderna;
- limitata adozione di parametri di qualità aziendali;
- scarsa integrazione del cliente nella progettazione e nel processo produttivo (bassa prosumerizzazione);
- azioni di fidelizzazione ancora di medio-basso profilo;
- scarsa consapevolezza e limitata capacità di analisi del mercato;
- basso investimento in *marketing* e limitato uso di tecniche di *marketing mix*;
- bassissima attività di *incoming* ed incapacità di operare nei mercati di origine dei flussi di turismo verso l'area esaminata;
- offerta di prodotti tradizionali e scarsamente differenziati;
- maggior attenzione al livello dei costi dei prodotti piuttosto che alla loro capacità di generare profitti;
- scarso impiego di strumenti combinati per il monitoraggio dei risultati ed, in particolare, limitata adozione di tecniche per la misurazione della soddisfazione del cliente a servizio erogato.

Come può notarsi, le debolezze sono strutturali e ben più consistenti dei punti di forza, mentre le minacce sono di alto profilo.

Queste ultime possono ridurre ulteriormente le forze a disposizione trasformandole in debolezze, a meno che non si determinino opportunità tali che, agendo proprio sui punti di maggiore debolezza, li trasformino in elementi di forza allargando ulteriormente tale area.

Le **opportunità** nascono da quanto espresso dal campione delle imprese intervistate. Nel Capitolo 6 si è potuto notare come esistano embrioni di una nuova cultura imprenditoriale, rappresentati ad esempio dall'orientamento a:

- a forme innovative di comunicazione;
- all'importanza del cliente;
- all'importanza dell'attività *incoming*;
- all'individuazione di nicchie di mercato non ancora sfruttate.

Circa l'83% del campione (33 rispondenti su 40 intervistate) vuole attivare e proporre un nucleo di iniziative per affrontare i prossimi tre anni (tabella n. 41), manifestando crescita di consapevolezza, volontà e tentativi di cambiamento.

Le 59 segnalazioni pervenute possono essere riaggregate secondo una scala di intensità che vede al primo posto iniziative orientate al mercato (53%), seguite da quelle tese ad accrescere i livelli di apertura interorganizzativa (25%), di misurazione del risultato (14%) e di apprendimento (8%). Si tratta di iniziative che pongono attenzione sui seguenti fattori di cambiamento:

- sviluppo dell'analisi di mercato e del *marketing* (22%);
- sviluppo di nuovi servizi e prodotti, quali il *tele-shopping*, il settore congressuale, la complementarietà dell'offerta turistica, etc. (19%);
- ampliamento organizzativo, apertura di nuove filiali o punti vendita (12%);
- sviluppo del *networking* e della *partnership* con la formazione di reti, l'interscambio cooperativo e la collaborazione con altri operatori, nuovi accordi con i fornitori, etc. (17%);
- sviluppo di relazioni più attive con le istituzioni pubbliche e le associazioni categoriali, anche ai fini della promozione delle politiche del turismo (8%);
- sviluppo delle capacità di gestione aziendale, usando maggiormente il controllo di gestione ed il monitoraggio delle attività (14%);
- sviluppo della formazione professionale del capitale umano interno (8%).

Emerge così un quadro di sintesi estremamente interessante quanto sbilanciato.



RACCOMANDAZIONI

E' necessario quindi adottare strategie aziendali proattive, fortemente innovatrici, supportate da correlate e coerenti politiche del turismo.

A tal fine, il *panel* degli esperti suggerisce alcune *iniziative per aumentare la qualità globale del tessuto imprenditoriale del settore* nella Provincia di Firenze. Esse vengono qui di seguito raggruppate secondo le aree problematiche considerate in questa ricerca.

Per ciascuna di essa, è importante focalizzare l'attenzione su alcuni criteri ed orientamenti perseguiti dalla Regione Toscana nelle politiche relative a questo settore. Infatti l'ambito regionale fa da incubatrice alle iniziative promosse a livello provinciale (e locale) ed è da queste ultime continuamente alimentato ed innovato. L'atto più recente di importanza strategica è rappresentato dalla *Prima Conferenza Regionale sul Turismo* (Marzo 1996) e, pertanto, un esplicito riferimento viene fatto ai materiali prodotti in tale occasione.

Il commento generale a ciascuna delle suddette aree problematiche serve per individuare alcune raccomandazioni finali affinché venga progressivamente ridotto lo scarto esistente tra la situazione attuale e quella necessaria per imboccare decisamente un percorso che porti agli elementi di eccellenza imprenditoriale esaminati nel Capitolo 4.

Apertura

Dalle interviste al *panel* degli esperti emergono i seguenti suggerimenti:

- stimolare ed incentivare un maggior spirito di collaborazione fra imprese;
- sviluppare forme di collaborazione sia in termini di singole azioni, progetti, prodotti e servizi (reti ad hoc, momentanee), sia in termini più continuativi (costituzione di reti di ampia consistenza);
- attivare consorzi territoriali, in modo particolare per promuovere l'*incoming*;
- concepire, tramite la messa in rete delle imprese e lo sviluppo di nuove forme di *partnership*, nuovi modi di fornire e vendere prodotti e servizi, creando punti di vendita diversi da quelli esistenti;
- accrescere la qualità dell'associazionismo affinché esso alimenti un ciclo continuo verso e dalle imprese contribuendo a diffondere la cultura di distretto turistico;
- sviluppare e sostenere la trasformazione organizzativa delle imprese, basata su flessibilità e partecipazione.

La Conferenza Regionale sul Turismo ha trattato tali aspetti. In particolare, si vuole promuovere, orientare e sostenere i processi di collaborazione ed integrazione:

- tra interventi di soggetti pubblici (in particolare gli enti locali) e le imprese operanti nel settore del turismo;
- tra il settore turistico e gli altri, con particolare riferimento alla cultura, all'ambiente, alla qualità delle varie attività produttive;
- tra le imprese turistiche tramite costante interscambio di esperienze e informazioni in modo da poter favorire la diffusione delle innovazioni e l'attivazione dei sistemi a rete.

Viene previsto un ampio utilizzo dello strumento degli accordi di programma relativi ai vari distretti turistici.

Va ricordato che il recente patto per lo sviluppo e l'occupazione in Toscana (Agosto 1996) tra la Regione e le parti sociali include anche:

- lo sviluppo di forme di cooperazione e associazione tra imprese e sulle iniziative che coinvolgono gli attori locali, pubblici e privati;
- la promozione ed il sostegno a progetti pilota ed intese territoriali sottoscritte fra le parti sociali, soggetti pubblici e privati;
- lo sviluppo imprenditoriale ed occupazionale nei settori del turismo, dell'ambiente, dei beni culturali e dei servizi sociali.

Una delle prime fasi di attuazione della suddetta parte del patto consiste nella decisione adottata dalla Regione Toscana di cofinanziare le iniziative di creazione di impresa (in forma autonoma, associata o cooperativa), promosse nei settori e con le modalità sopra indicate, in base al regolamento dell'Unione Europea sulle aree obiettivo 2 (esistenti in alcune province toscane).

La suddetta Conferenza Regionale ha stabilito che una profonda azione di sburocratizzazione accompagnerà tale processo di *networking* e *partnership* puntando al decentramento amministrativo, alla responsabilizzazione delle autorità locali e delle imprese.

Come è noto si tratta dell'implementazione dei principi di partecipazione e sussidiarietà previsti dai recenti Piani Regionali di Sviluppo e dalla legge regionale sul sistema delle autonomie in Toscana (n. 77/95).

A tal fine è in corso di revisione la normativa regionale per innovare strumenti, procedure e forme di sostegno e di finanziamento alle iniziative promosse da soggetti pubblici e privati. Oltre ad aumentare la qualità dei servizi all'impresa, si tende a modificare la logica dei finanziamenti agevolati: ridurre quelli in conto capitale per privilegiare quelli in conto interessi da rendere, per quanto possibile, accessibili a tutte le imprese che si trovano nelle medesime condizioni, senza il ricorso a giudizi di merito.

Per consentire alle imprese turistiche investimenti anche rilevanti, oltre al ricorso ai finanziamenti dell'Unione Europea (di cui 8 progetti approvati nell'Ottobre 1996 per la Provincia di Firenze), si ritiene necessario ricorrere: ad apposite convenzioni con banche, associazioni di categoria e gruppi di imprese; a costanti interventi a sostegno dei fondi di garanzia gestiti dai consorzi e dalle cooperative appositamente costituite dalle Associazioni di categoria.

Tendenze che vanno nella suddetta direzione emergono anche da recenti accordi stipulati tra banche (ad esempio, quello dell'Ottobre 1996 tra Monte dei Paschi, Banca Toscana ed i consorzi fidi della piccola industria, commercio e turismo) per finanziare gli investimenti delle piccole e medie imprese toscane, sotto forma di mutui agevolati con o senza garanzia ipotecaria.

Infine, per sviluppare ulteriormente il livello di compartecipazione e responsabilizzazione delle associazioni di categoria e dei rispettivi consorzi fidi, rispetto alle fasi e procedure di erogazione di contributi pubblici, viene promossa la costituzione di un organismo, partecipato dalla Regione, in grado di assolvere a compiti istruttori.

Dalla vista d'insieme del suddetto quadro (suggerimenti di iniziativa e politiche regionali), si rafforzano alcune raccomandazioni basilari per le strategie in ambito locale.

Occorre innanzitutto alimentare un clima locale di profonda collaborazione tra le imprese turistiche e tra esse ed i soggetti sociali ed istituzionali.

E' in tale clima che le varie iniziative portate avanti individualmente non restano isolate ma concorrono ad un valore aggiunto locale, frutto degli effetti sulle e dalle complesse interrelazioni economiche e sociali.

Basilare è la trasformazione dell'attuale complesso di agenzie di viaggio in un vero e proprio tessuto imprenditoriale. Occorre agire soprattutto a livello della cultura degli attuali operatori perché superino il tradizionale individualismo che porta alla frammentazione aziendale. L'aumento della consapevolezza e della volontà di sviluppare rapporti di collaborazione è una condizione fondamentale per cogliere e progettare reciproche opportunità, utilizzando tutte le forme esistenti e possibili di finanziamento agevolato e di supporto a progetti di sviluppo (vedasi i Programmi dell'Unione Europea e l'impiego dei Fondi Strutturali). Inoltre, non è secondario evidenziare un ritorno immediato di tale investimento in collaborazione, ossia il recupero di economie di scala, lo sviluppo di innovazione e competitività di prodotti e servizi rispetto ai mercati regionali dell'Unione Europea.

Occorre quindi agire pensando a lungo termine. Questo significa intervenire intensamente a livello locale perché esso sia in grado di offrire qualità a livello europeo ed internazionale.

Il problema risiede più nell'apertura della mentalità imprenditoriale (da reattiva a proattiva) che nella forma scelta per la messa in rete (consorzi, associazioni temporanee per singolo progetto, *general contractors* che coinvolgono più imprese nella realizzazione di progetti di sviluppo, relazioni e collaborazioni più o meno informali, associazionismo di categoria). La finalità dovrebbe essere quella di costituire una rete capillare di agenzie a servizio del cliente (locale ed esterno). Essa non è una organizzazione più grande che condiziona le autonomie delle sue componenti, con rischi di progressivo appesantimento strutturale e di burocratizzazione. E' l'inverso. E' la messa insieme di autonomie che condividono la suddetta finalità dandosi reciproco sostegno, forza ed opportunità per crescere insieme. Si tratta della messa in rete di attori locali, i quali usando le nuove metodologie di innovazione organizzativa più volte sottolineate in questa ricerca, acquisiscono la forza di una grande organizzazione, sono presenti nel territorio locale, in ogni altra grande città, in più paesi europei, e forniscono un servizio completo e continuativo alle varie tipologie di cliente. In questo senso, più che procedere all'individuale integrazione delle attività di operatore turistico con quella di agente di viaggi, si realizza un sistema più complesso e completo di fornitura di prodotti e servizi.

Occorre insistere fortemente sullo sviluppo dell'apertura intra ed interorganizzativa. Essa è il solo modo per uscire dalla passività nei confronti del mercato e rispondere con successo alle sue tendenze. Lo spirito di apertura si diffonde se è sostenuto da un pensiero strategico che vede nella dimensione europea e nelle alleanze a rete il modo basilare per superare la struttura ancora polverizzata e di tipo familiare delle imprese di viaggio fiorentine.

Apprendimento

Dalle interviste al *panel* degli esperti emergono i seguenti suggerimenti:

- aumentare il livello professionale generale del settore;
- stimolare la formazione professionale ed imprenditoriale, anche da parte degli enti pubblici preposti alle politiche turistiche;
- creare un ciclo permanente di formazione per incrementare in modo processuale professionalità, competenze e cultura del nuovo turismo.

La Conferenza Regionale sul Turismo ha pienamente preso in esame tali aspetti. In particolare, si vuole:

- intervenire tramite specifici osservatori sulle esigenze formative delle imprese e delle professioni turistiche, per adeguare i livelli di qualità dei servizi alle esigenze della domanda;
- definire un quadro di azioni integrate relative al mondo della formazione professionale, delle scuole professionali, della formazione universitaria e post universitaria;
- abbinare sviluppo della formazione ed introduzione di sistemi informatici e telematici affinché aumentino i livelli qualitativi dei servizi.

Questa ricerca ha evidenziato come l'apprendimento continuo sia necessario per alimentare l'apertura, la visione strategica del ruolo imprenditoriale (missione), l'orientamento al cliente, la capacità di analizzare il mercato ed intervenire in esso, la capacità di misurare l'andamento aziendale. Il costante allenamento su tali aree migliora la generale capacità di concepire e gestire strategie imprenditoriali.

L'indagine a campione indica che occorre sviluppare una formazione continua sui temi centrali della nuova cultura imprenditoriale, fornendo agli operatori del settore nuovi strumenti e metodologie. Si tratta di rivisitare i contenuti formativi per orientarli, principalmente, verso: le strategie di sviluppo aziendale e locale; lo sviluppo sostenibile; il turismo sostenibile; la nuova cultura organizzativa e gestionale; la qualità totale; il rapporto impresa - cliente; l'analisi di mercato, il *marketing* e la comunicazione aziendale. Anche la formazione relativa alle nuove tecnologie dell'informazione (informatica) va rivisitata. Si è infatti notata la tendenza a utilizzare tale formazione solo (ed a volte appena) nelle aree contabili ed amministrative. Essa dovrebbe essere estesa a tutte le aree e le tematiche dell'impresa sopra sintetizzate.

Infine, se il mantenimento del ciclo di formazione continua può essere fatto tramite corsi, seminari, conferenze, *workshops*, riunioni, sedute individuali, etc., occorre stimolare l'impiego di strumenti telematici e tecniche multimediali di formazione, anche a distanza. Va infatti ricordato che l'uso di tali strumenti abitua anche a pensare ed agire in rete, facilitando la cultura imprenditoriale del *networking* sopra richiamata.

Occorre insistere fortemente sullo sviluppo del capitale umano a disposizione delle imprese di viaggio. Occorre agire affinché esse, le loro associazioni e le autorità locali investano in formazione, ri-orientandone i temi verso i criteri di eccellenza della nuova cultura organizzativa ed imprenditoriale.

Missione

Per quanto concerne quest'area, gli esperti evidenziano la necessità di:

- agire sulla volontà delle attuali aziende ad essere riconosciute come vere e proprie imprese turistiche; si tratta di facilitare l'acquisizione di una visione organizzativa moderna che affermi il loro ruolo come protagoniste del cambiamento e preziose componenti del tessuto socioeconomico locale;
- agire per il superamento di una sottaciuta cultura di dipendenza dalla "assistenza pubblica".

La Conferenza Regionale sul Turismo ha pienamente preso in esame tali aspetti. Poiché la Toscana è caratterizzata da un insieme di risorse ambientali e storico-culturali di altissimo livello, le imprese devono sempre più orientarsi alle strategie del turismo sostenibile. Esso, come si è visto nel Capitolo 1, costituisce la nuova frontiera dello sviluppo. In tale direzione si muove l'Unione Europea con il programma PHILOXENIA, l'attuazione dell'art. 10 del FESR - Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale, il programma LEADER, etc.

La suddetta Conferenza ha quindi evidenziato come gli operatori turistici debbano, nel rispetto delle condizioni di compatibilità ambientale:

- sviluppare la propria attività mirando all'obiettivo di una piena utilizzazione delle potenzialità offerte dalla propria collocazione territoriale ispirandosi a criteri di efficienza ed eccellenza;
- sentirsi portatrici di una *mission* particolare: essere testimoni della cultura e della tradizione toscana nel mondo.

Come è noto, l'anima del turismo è proprio la valorizzazione delle specificità locali (culturali, ambientali, storiche).

Tale principio, tradotto in ambito locale e provinciale, significa ridare nuovo senso all'identità della comunità fiorentina, e praticare concretamente uno dei criteri direttori del Piano Regionale di Sviluppo: perseguire lo spirito delle Toscane in Toscana.

Inoltre, nel corso di questa ricerca, si è visto come il ruolo tradizionale delle imprese di viaggio sia ormai compromesso tanto da ritenere che, senza una sua totale ridefinizione, esso sarà fortemente marginalizzato e forse destinato a sparire nell'inglobamento in altri settori di attività. Si stanno infatti sviluppando altre modalità organizzative e relazionali che agiscono nel campo dell'intermediazione e dell'ottimizzazione delle risorse ricettive (offerta turistica) e delle esigenze dei clienti (domanda turistica).

Come già evidenziato nei Capitoli 1, 3 e 4, la visione strategica di un nuovo ruolo degli operatori del settore si fonda sul loro essere, consapevolmente o non, produttori, comunicatori e diffusori di un valore aggiunto particolare.

Esso consiste nell'aumento di conoscenza da parte del cliente in ragione dell'utilizzazione del prodotto turistico. Finalizzato alla soddisfazione di bisogni importanti (culturali, ricreativi e di interazione sociale), tale valore aggiunto si manifesta nella percezione da parte del cliente di un miglioramento della propria vita e di un cambiamento soggettivo (apertura culturale ed esperienziale del cliente).

La missione è quella di fornire al cliente la migliore esperienza di viaggio rendendo visibile il prodotto (*virtual product*) e sostenendolo nell'attuazione di scelte autonome (*real product*).

Sono queste le chiavi (visione e missione) per agire sul mercato come propulsori dell'integrazione e della completezza del viaggio.

Si tratta di integrazione e completezza che riguardano due livelli: uno immateriale e l'altro materiale.

Il primo riguarda realtà, dimensioni, esperienze e culture diverse, distanti nel tempo e nello spazio.

Il secondo riguarda le modalità necessarie per fruire della combinazione delle suddette realtà (sia virtuali che fattuali).

Senza il secondo livello, il primo non può esistere.

L'operatore turistico è la persona che può rendere reale e concreto qualcosa che è immateriale. Egli deve operare con tutti gli strumenti, le forme e le tecnologie più moderne (incluse quelle del tele-turismo) per rendere fattibile il viaggio. A tal fine è indispensabile il suo collegamento in rete e il suo essere espressione di reti di trasporto e di turismo.

L'agenzia di viaggio è il centro integrato ed intermodale del viaggio. La sua capillarità (in rete appunto) è necessaria per accrescere la diffusione dei servizi completi ed integrati. Essa ha la funzione del mercatino di quartiere collegato alla rete dei mercati; ha la funzione della cassa continua, affinché il turista, come il comune viaggiatore, possa trovare immediatamente un visibile punto di riferimento ovunque egli si trovi.

L'impresa - centro di viaggi deve rispondere ad esigenze ampie ed impegnative (un viaggio personalizzato) e più ordinarie (la fornitura di pacchetti e/o itinerari integrati di viaggio e di mobilità nel territorio cittadino e non).

L'impresa - centro di viaggi è la sede in cui si combinano molteplici *marketing*: quelle delle strutture ricettive, dei servizi di trasporto, delle attività culturali, etc.

Quindi, l'operatore turistico diventa per eccellenza l'agente di *marketing* che integra tutte le modalità di turismo e di trasporto.

La crescita di questo settore (imprese di viaggio) è possibile se esso esprime, in rapporto alla comunità locale, un alto livello di efficacia nell'uso delle risorse disponibili. Occorre quindi che si diffonda, tra gli operatori del settore, una visione condivisa di turismo sostenibile. Occorre che costoro si sentano e siano protagonisti di un cambiamento, o meglio di uno spostamento paradigmatico, del loro tradizionale ruolo. Da intermediari di turismo a:

- *designers, architetti e consulenti del viaggio, agenti della logistica del viaggiatore;*
- *organizzatori, comunicatori e diffusori di un alto valore aggiunto (conoscenza);*
- *agenti di innovazione e cambiamento in rapporto a molteplici comunità sociali.*

Cliente

Il *panel* degli esperti evidenzia la necessità di:

- sviluppare l'orientamento alla centralità del cliente come fattore aziendale;
- dare una chiara immagine dei servizi al cliente, fornendo sempre maggiori garanzie del loro livello di qualità.

La Conferenza Regionale sul Turismo ha espresso l'orientamento a:

- aumentare la qualità dei servizi rivolti al cliente;
- predisporre norme specifiche per produttore, prodotto e turista - cliente - consumatore onde garantire il rispetto dei livelli necessari di qualità, dandone la massima e chiara diffusione.

Durante questa ricerca, si è potuto registrare una certa consapevolezza della categoria sull'importanza dell'orientamento al cliente. Esso va sostenuto agendo sulla formazione e sull'uso di strumenti che coinvolgano sempre più i clienti nell'organizzazione produttiva. La loro diretta partecipazione e la loro fidelizzazione avvengono, come si è ampiamente scritto, in e con molteplici forme ed attività (clubs, associazioni di clienti, riunioni con costoro, circoli di qualità, etc.). Esse rendono praticabile il miglioramento del servizio al cliente. Questo però avviene solo se gli agenti di viaggio hanno chiara la missione alla quale si è fatto riferimento più sopra. Si tratta di caratteristiche che richiedono l'attivazione di strutture flessibili capaci di rispondere rapidamente alle varietà delle tipologie dei bisogni da soddisfare.

L'orientamento al cliente è strettamente collegato a quanto è radicata e condivisa la missione di fornire a lui un valore aggiunto significativo che dipende dalla completezza ed dall'integrazione del ciclo del viaggio. Occorre quindi formare gli operatori affinché creino la visione e le missioni del proprio ruolo ed investano nella prosumerizzazione (cliente-produttore-fornitore), usando strumenti e metodi già sperimentati in altre realtà e creandone di nuovi.

Mercato

Per quanto concerne quest'area, gli esperti suggeriscono di:

- sviluppare in modo maggiore l'attività di *incoming*;
- ideare, sperimentare ed introdurre nuovi prodotti;
- introdurre maggiori specializzazioni di settore;
- attivare servizi collaterali a quelli turistici.

La Conferenza Regionale sul Turismo ha evidenziato, tra gli altri, quattro principi per le politiche del settore:

- orientare l'offerta complessiva alle esigenze della domanda turistica, garantendo nel contempo, la conservazione e valorizzazione delle tipicità dell'offerta regionale;
- promuovere e valorizzare una domanda specifica secondo condizioni di qualità;
- perseguire obiettivi di alleggerimento del sistema burocratico pubblico legato all'incentivazione finanziaria degli interventi, privilegiando sistemi neutrali di riduzione della pressione fiscale per le imprese che attuano politiche di qualificazione dell'offerta e incremento occupazionale;
- garantire alle imprese turistiche la possibilità di rendere adeguatamente flessibile la propria offerta in condizioni di libero mercato e di piena concorrenza.

Come è emerso da questa ricerca, da più parti viene augurato e sollecitato l'avvio di un processo di riconversione produttiva delle attuali imprese, finalizzato a coprire nicchie e segmenti di mercato non affollati dalla concorrenza, a diversificare le attività su mercati esteri, ad accrescere il peso *dell'incoming*, a ridurre i condizionamenti dovuti alla stagionalità, a potenziare ed innovare prodotti e servizi turistici in nuove aree di attività.

Per rispondere alle nuove tendenze del mercato, vengono indicate anche nuove forme di distribuzione di prodotti e servizi turistici, quali il *direct marketing*, la diffusione di tecnologie alternative (tele-turismo) che rendono possibile la comunicazione e la vendita al cliente finale.

In questo caso, il problema della conoscenza del mercato non è tanto dovuto alla disponibilità di dati ed alla loro elaborazione, quanto alla diffusione di tali analisi e delle informazioni. Ritorna inoltre l'esigenza della messa in rete degli operatori. Solo in tale modo si possono diffondere esperienze, scambiare conoscenze, progettare iniziative comuni e gestirle.

Il problema non è nemmeno di tecnologia. La messa in rete può infatti portare ad un risultato sinergico partendo dalle risorse tecnologiche attualmente a disposizione delle aziende. E' piuttosto, come già sottolineato parlando dell'apprendimento, di impiego di tali tecnologie anche per analizzare il mercato, scambiare le informazioni e formulare strategie di mercato. Come al solito, la creazione di banche - dati in comune dipende sostanzialmente dalla chiarezza di quali problemi si vuole e si ritiene utile indagare, di come si vogliono impiegare le informazioni, dalla capacità professionale ad usare tali strumenti, dalla volontà di scambiarsi informazioni e conoscenza.

Occorre, in relazione a quanto già esposto nei punti precedenti, investire fortemente le imprese di viaggio dell'area fiorentina con formazione, finanziamenti e strumenti tesi all'acquisizione diretta da parte degli operatori di capacità di analisi di mercato e di marketing.

Risultato

L'attenzione del panel degli esperti si concentra in modo particolare sull'esigenza di introdurre anche in questo settore la certificazione di qualità.

Si è già visto che la Conferenza Regionale sul Turismo ha indicato nella definizione di livelli di qualità, la strada per procedere in tale direzione anche in base ad accordi definiti a livello di coordinamento regionale. Inoltre, essa ha valutato il modo in cui devono essere gestite le funzioni di controllo delle autorità regionali e locali per:

- garantire quanto più possibile il ricorso a parametri neutri ed oggettivi per l'attribuzione dei finanziamenti e realizzare un adeguato sistema di controllo degli interventi effettuati.
- snellire le procedure burocratiche;
- aumentare le sanzioni amministrative per le irregolarità e costituire nuclei ispettivi e di controllo "a posteriori".

Si è visto che la qualità dei servizi e dei prodotti di questo settore richiede lo sviluppo di almeno tre livelli di conoscenza e di azione.

Il primo riguarda la diffusione della pratica del controllo di gestione, come strumento non contabile ma imprenditoriale utile alla continua innovazione organizzativa.

Il secondo riguarda il monitoraggio della qualità dei servizi, tramite la formulazione di standards aziendali di riferimento per l'attività quotidiana.

Il terzo, infine, concerne il monitoraggio della soddisfazione dei clienti.

Nuovamente il problema sembra essere consistente ma le soluzioni sono alla portata di tutti. Il problema vero risiede nella volontà e nella disponibilità ad impegnarsi nell'uso di tecniche e metodi ormai collaudati. Occorre acquisire maggiore conoscenza professionale di tali strumenti e praticarli, fare cioè quotidianamente quello che viene fatto solo sporadicamente. In tal modo dalle analisi e dalle ricerche fatte solo in particolari occasioni si giunge al vero monitoraggio, ossia alla valutazione sistematica degli andamenti per introdurre modifiche al proprio modo di operare quotidiano.

Del resto senza tale attività di base (misurare e valutare costantemente quello che si fa) non ci può essere analisi di mercato e progettazione di azioni di *marketing*.

Nuovamente, non è problema di tecnologie informatiche. Il vero problema risiede nella volontà di raccogliere e sistematizzare dati che spesso vengono solo usati a fini meramente contabili ed amministrativi. Si tratta di una quantità di dati potenzialmente utilizzabili in modo diverso. Si prenda inoltre ad esempio la ricchezza di informazioni che si possono ottenere dai clienti, coinvolgendoli in strategie di fidelizzazione e di valutazione della loro soddisfazione.

Quanto sopra è un immenso patrimonio informativo che costituisce una formidabile banca dati virtuale utilizzabile per il cambiamento di strategie e per l'innovazione di prodotti e servizi. Questo può avvenire se la consapevolezza della singola impresa cresce e si potenzia con forme di *networking* e *partnership* con altre imprese del settore.

Occorre formare e sostenere le imprese di viaggio dell'area fiorentina nell'impiego delle tecniche di monitoraggio dell'andamento aziendale, combinate con quelle relative alla valutazione del livello qualitativo dei servizi e della soddisfazione del cliente.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ansoff I. (1987), *Corporate Strategy*, Penguin Books, Middlesex
- Balestrieri G. (1996), *L'agriturismo in Toscana*, Franco Angeli, Milano
- Barkin D. (1996), *Ecotourism: A Tool for Sustainable Development*, in Internet "barkin@cueyatl.uam.mx"
- Becattini G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna
- Becattini G. (1989), "Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico", in *Stato e Mercato*, n. 25
- Becattini G. (1991), *Il Distretto industriale come sistema locale*, IRIS, Firenze
- Becheri E. (1995), *Il Turismo a Firenze*, Mercury, Firenze
- Bergquist W. (1994), *L'Organizzazione postmoderna*, Baldini & Castoldi, Milano
- Bianchi G. (1990), "Innovating in the local system of small medium sized enterprises: the experience of Tuscany", in *Entrepreneurship & Regional Development*, n. 2
- Boyer M., Viallon P. (1994), *La communication touristique*, Presses Universitaires de France, Paris
- Briggs J. (1993), *L'estetica del caos*, Red edizioni, Como
- Clegg S. R. (1990), *Modern Organizations*, SAGE Publications, London
- Cozier M. (1990), *L'Impresa in ascolto*, SEME SpA, Milano
- Craig-Cooper M., De Backer P. (1995), *Il controllo direzionale*, Jackson Libri, Milano
- Dall'Ara G. (1990), *Perché le persone vanno in vacanza?*, Franco Angeli, Milano
- Daudi P. (1990), "Con-versing in Management's Public Place", in *Scandinavian journal of management*, V.6 n.4
- Drucker P. F. (1993), *La società post-capitalistica*, Sperling & Kupfer Editori, Milano
- Franchi M., Rieser V., Vignali L. (1990), "Note sul modello organizzativo dell'impresa distrettuale", in *Economia e politica industriale*, n. 66

- Galgano A. (1990), *La Qualità Totale*, SEME SpA, Milano
- Ganne B. (1991), "Sistemi industriali locali: che cosa insegna una comparazione tra Francia e Italia", in *Stato e Mercato*, n. 31
- Garofoli G., Mazzoni R. (1994), *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazione*, Franco Angeli, Milano
- Garrat B. (1994), *The Learning Organization*, HurperCollins Publishers, London
- Gelatt H. B. (1991), *Creative decision making*, Kogan Page , London
- George S., Weimerskirch A. (1994), *Total Quality Management*, John Wiley & Sons, New York
- Gherardi S. (1985), *Sociologia delle decisioni organizzative*, Il Mulino, Bologna
- Gherardi S. (1990), *Le micro-decisioni nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna
- Giarini O., Stahel W. R. (1993), *I limiti della certezza*, Etas Libri, Milano
- Giddens A. (1991), *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge
- Gouillart F. J., Kelly J. N. (1995), *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, New York
- Hammer M., Champy J. (1994), *Reengineering the Corporation*, Nicholas Brealy Publishing, London
- Handy C. (1993), *Understanding Organizations*, Penguin Books, Middlesex
- Hassard J., Parker M. (1993), *Postmodernism and Organizations*, SAGE Publications, London
- Hickling A. (1975), *Managing Decisions*, Mantec Publications, Rugby
- Horovitz J., Panak M. J. (1995), *La soddisfazione totale del cliente*, Jackson Libri, Milano
- Kaku R., (1996) "Il Kyosei delle imprese, in *Il Sole 24 Ore*, 31 Luglio 1996
- Kotler P., Roberto E. L. (1991), *Marketing Sociale*, Edizioni di Comunità, Milano
- Lanquar R. (1985), *Sociologie du tourisme et des voyages*, Presses Universitaires de France, Paris
- McHugh et al. (1995), *Beyond Business Process Reengineering*, John Wiley & Sons, New York
- Miramis M., McElheron P. (1995), *Qualità: strumenti operativi*, Jackson Libri, Milano
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Est éditeur, Paris

- Morin E. (1994), *Terra-Patria*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Moussanet M., Paolazzi L. (1992), *Gioielli Bambole Coltelli*, SEME SpA, Milano
- Mullins L. J. (1993), *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London
- Munro-Faure L., Munro-Faure M. (1994), *Qualità totale: tecniche di attuazione*, Jackson Libri, Milano
- OECD (1993), *Territorial Development and Structural Change*, Paris
- OECD (1994), *Politique du Tourisme et Tourisme International*, Paris
- OECD (1996), *Integrated advanced logistics for freight transport*, Paris
- O'Neill J. (1995), *The poverty of postmodernism*, Routledge, London
- Ottman J. A. (1995), *Green Marketing*, Il Sole 24 Ore Pirola SpA, Milano
- Pasmore W. A. (1994), *Creating Strategic Change*, John Wiley & Sons, New York
- Peroni G. (1992), *Marketing turistico*, Franco Angeli, Milano
- Peters T. (1994), *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, Pan Books, London
- Peters T. J. , Waterman R. H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row
- Popper K. (1996), *Tutta la vita è risolvere problemi*, Rusconi, Milano; vedasi anche dello stesso autore: *Logica della scoperta scientifica*, Einaudi, Torino 1970; *Congetture e confutazioni*, Il Mulino, Bologna 1972
- Prigogine I. (1987), *La complessità. Esplorazioni nei nuovi campi della scienza*, Einaudi, Torino
- Provincia di Firenze (1994), *La struttura ricettiva ed il movimento turistico nella Provincia di Firenze*, Quaderni di studi turistici n.1, Firenze
- Provincia di Firenze (1995), *Caratteri della struttura turistica della Provincia di Firenze*, Quaderni di studi turistici n.2 , Firenze
- Rapporto sul turismo italiano (1995), *Sesto rapporto sul turismo italiano*, Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Rossi P. (1991), *Civiltà, Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Treccani, Roma
- Scott et al. (1995), *Visione, Valori, Missione*, Franco Angeli, Milano
- Senge et al. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nicholas Brealey Publishing, London

Smith N. I. (1994), *Down-to-earth strategic planning*, Prentice Hall, Sydney

Strati A. (1996), *Sociologia dell'Organizzazione*, La Nuova Italia Scientifica, Roma

Thurbin P. (1995), *La "Learning Organisation"*, Jackson Libri, Milano

Toffler A. (1981), *The Third Wave*, Bantam, New York

Tomassini M. (1993), *Alla ricerca dell'organizzazione che apprende*, Edizioni Lavoro, Roma

Welford R. (1995), *Environmental Strategy and Sustainable Development*, Routledge, London

ALLEGATI

- **RISPOSTE AL QUESTIONARIO RELATIVO AL CAPITOLO 5**
 - **RISPOSTE AL QUESTIONARIO RELATIVO AL CAPITOLO 6**
 - **ELENCO DEL CAMPIONE DELLE IMPRESE INTERVISTATE**
-
-

RISPOSTE AL QUESTIONARIO PER IL PANEL DEGLI ESPERTI (CAPITOLO 5)

SECONDO LEI, RISPETTO AGLI INIZI DEGLI ANNI '90, NELLA PROVINCIA DI FIRENZE

(parte socio - anagrafica)

in termini numerici (unità locali), le agenzie di viaggio ed i tour operators sono

maggiori	uguali	minori
8	0	0

se maggiori, sono cresciute

entro il 10%	tra l'11% ed il 20%	tra il 21% ed il 30%	più del 30%
1	4	3	0

la dimensione media aziendale (unità locale) in numero di addetti è

maggiore	uguale	minore
2	3	3

la caratteristica di conduzione familiare delle aziende è

maggiore	uguale	minore
4	2	2

la nascita di nuove aziende costituite da ex-dipendenti è

maggiore	uguale	minore
5	2	1

la concentrazione delle aziende è

maggiore	uguale	minore
4	3	1

in media il fatturato annuale delle aziende è

maggiore	uguale	minore
4	2	2

in media la situazione finanziaria aziendale è

migliorata	uguale	peggiolata
2	0	6

in media la quota di mercato aziendale è

migliorata	uguale	peggiolata
2	3	3

in media il sistema organizzativo aziendale è

migliorato	uguale	peggiorato
6	1	1

(apertura 1: interorganizzativa)

la collaborazione tra le aziende del settore è

maggiore	uguale	minore
4	3	1

tale collaborazione avviene

- mettendosi in rete (7)
- fondendosi con altri operatori (0)
- creando punti di vendita comuni tra più operatori (1)
- a dimensione europea (2)
- a dimensione nazionale (3)
- a dimensione regionale (4)
- a dimensione provinciale (0)

aderiscono alle loro associazioni di categoria in quantità

maggiore	uguale	minore
3	4	1

se minore, l'adesione è diminuita

entro il 10%	tra l'11% ed il 20%	tra il 21% ed il 30%	più del 30%
1	0	0	0

(apertura 2: intraorganizzativa)

l'esternalizzazione di attività professionali da parte delle aziende è

maggiore	uguale	minore
7	1	0

se maggiore, di quali attività si tratta

relative al marketing (8)

relative all'amministrazione (3)

l'integrazione tra attività di tour operator e di agenzia di viaggi è

maggiore	uguale	minore
4	3	1

la divisionalizzazione delle aziende per prodotto (ad esempio, viaggi turistici, di affari, turismo verde, etc.) è

maggiore	uguale	minore
5	2	1

(apertura 3: comunicazione)

la qualità della comunicazione aziendale (interna e esterna) è

maggiore 5	uguale 3	minore 0
---------------	-------------	-------------

(apprendimento)

le agenzie di viaggio ed i tour operators investono in formazione in misura

maggiore 4	uguale 3	minore 1
---------------	-------------	-------------

(missione)

quali dei seguenti scopi (valori) aziendali il tessuto imprenditoriale privilegia maggiormente per affrontare i prossimi tre anni?

- soddisfare i soci (3)
- soddisfare coloro che vi lavorano (1)
- soddisfare i clienti (6)
- promuovere i nuovi concetti di sviluppo locale (2)
- innovare continuamente prodotti e mercati (1)
- innovare continuamente il modo di produrre (0)
- usare tecniche e tecnologie all'avanguardia (4)
- selezionare i fornitori per dare ai clienti una maggiore qualità dei servizi (5)
- essere competitivi nel settore (6)
- promuovere insieme ai concorrenti iniziative per il miglioramento continuo della cultura imprenditoriale del settore (2)
- coinvolgere le istituzioni pubbliche per il miglioramento continuo delle politiche del turismo (4)
- stimolare lo spirito di collaborazione in azienda (3)

(cliente)

il turista medio nei confronti delle agenzie di viaggio e dei tour operators:

- richiede una maggiore personalizzazione dei servizi si (7) no (1)
- richiede maggior tempo libero da auto-organizzare nell'ambito della vacanza
si (6) no (2)
- usa ugualmente il turismo di massa si (5) no (3)
- effettua maggiormente vacanze fuori stagione si (7) no (1)
- effettua maggiormente brevi soggiorni (short break) si (8) no (0)
- richiede vacanze maggiormente connotate da ambiente e natura
si (8) no (0)
- decide maggiormente all'ultimo momento (*last minute*) si (8) no (0)
- è maggiormente attento al rapporto prezzo-qualità si (8) no (0)
- apprezza maggiormente nuove tecnologie e professionalità
si (7) no (1)

le agenzie di viaggio ed i tour operators fidelizzano i propri clienti in misura

maggiore 7	uguale 0	minore 1
---------------	-------------	-------------

le agenzie di viaggio ed i tour operators personalizzano i propri prodotti / servizi in misura

maggiore 7	uguale 1	minore 0
---------------	-------------	-------------

(mercato)

l'influenza dei principali gruppi imprenditoriali italiani del settore è

maggiore 7	uguale 1	minore 0
---------------	-------------	-------------

l'influenza dei principali gruppi imprenditoriali esteri del settore è

maggiore 6	uguale 2	minore 0
---------------	-------------	-------------

la concorrenza di punti, canali e nuove tecnologie (tele-shopping) di vendita, alternativi alle agenzie di viaggi e tour operators, è

maggiore 8	uguale 0	minore 0
---------------	-------------	-------------

confrontando le attività outgoing ed incoming, in media nelle aziende, quella incoming raggiunge

il 10% 5	il 20% 2	il 30% 1	più del 30% 0
-------------	-------------	-------------	------------------

l'attività incoming rispetto a quella outgoing è cresciuta

entro il 5% 4	tra il 6% ed il 10% 3	tra l' 11% ed il 20% 0	più del 20% 0
------------------	--------------------------	---------------------------	------------------

l'attività incoming rispetto a quella outgoing è diminuita

entro il 5% 0	tra il 6% ed il 10% 1	tra l' 11% ed il 20% 0	più del 20% 0
------------------	--------------------------	---------------------------	------------------

(risultato)

quali dei seguenti strumenti per misurare i risultati aziendali il tessuto imprenditoriale usa maggiormente?

- controllo di gestione (2)
- valutazione del livello dei servizi (2)
- valutazione della soddisfazione dei clienti (6)

(valutazione conclusiva)

IN CONCLUSIONE,

in media, quali delle seguenti capacità Le sembra che il tessuto imprenditoriale del settore possieda per affrontare i prossimi tre anni?

- collaborazione tra aziende per raggiungere scopi comuni (3)
- networking (3)
- partnership (3)
- flessibilità organizzativa (4)
- comunicazione aziendale (interna ed esterna) (4)
- capitalizzazione delle esperienze professionali (3)
- valorizzazione delle risorse umane (2)
- apprendimento continuo (2)
- orientamento al cliente e suo coinvolgimento (6)
- analisi di mercato e marketing (3)
- Ricerca & Sviluppo (1)
- individuazione di valori e missioni aziendali (0)
- flessibilità di strategia aziendale (2)
- cambiamento qualitativo e miglioramento dell'immagine aziendale (4)
- monitoraggio dei risultati aziendali usando nuove tecniche imprenditoriali (0)

in generale, quali iniziative LEI ritiene debbano essere attivate per aumentare la qualità globale del tessuto imprenditoriale del settore?

(le risposte libere sono state riaggregate per area problematica e riportate nel Capitolo 7, parte relativa alle Raccomandazioni)

RISPOSTE AL QUESTIONARIO PER IL CAMPIONE DELLE IMPRESE (CAPITOLO 6)

ELABORAZIONE DATI INSERITI Questionari trattati : 40

(apertura 1: interorganizzativa)

TABELLA 1

La vostra azienda ha relazioni stabili (continue) con i seguenti soggetti?
(scala ponderata in ragione dell'ordine d'importanza assegnata)

	%
altri operatori del settore.....	31.5
istituti di credito.....	19.6
altre categorie economiche.....	18.6
la comunità sociale in cui operate.....	16.1
soggetti pubblici, quali Regione, Provincia, Comune.....	8.7
associazioni dei consumatori.....	5.5

TOTALE.....	100.0

TABELLA 2

Aderite ad un'associazione di categoria?

	--totale--	
	n.	%
Si.....	28	70.0
No.....	12	30.0

TOTALE.....	40	100.0

TABELLA 3

Avete creato o fate parte di reti tra agenzie?

	--totale--	
	n.	%
Si.....	13	32.5
No.....	27	67.5

TOTALE.....	40	100.0

TABELLA 4

Quali sono le reti di agenzie?

	--totale--	
	n.	%
I NOSTRI VIAGGI.....	1	7.7
GRUPPO GIRAMONDO VERONA.....	3	23.0
GEBTA BUSINESS TRAVEL AGENT.....	1	7.7
MARCO POLO VENEZIA E FIRENZE.....	1	7.7
RETE TRA OPERATORI E DETTAGLIANTI.....	2	15.4
VIAGGI DEL CAVALLINO.....	1	7.7
PROFESSIONAL TRAVEL.....	1	7.7
VANTRAVEL GROUP.....	1	7.7
TOSCANA TURISMO.....	1	7.7
SESTANTE CIT.....	1	7.7

TOTALE.....	13	100.0

TABELLA 5

Avete mai preso parte a progetti che coinvolgono altri soggetti pubblici o privati?

	--totale--	
	n.	%
Si.....	15	37.5
No.....	25	62.5
TOTALE.....	40	100.0

*(apertura 2: intraorganizzativa)***TABELLA 6**

Nella vostra azienda, quali dei seguenti modi di lavorare prevalgono?

	--totale--	
	n.	%
interscambiabilità dei ruoli.....	37	27.4
rigidità dei ruoli.....	1	0.7
flessibilità degli orari.....	31	23.0
rigidità degli orari.....	3	2.2
flessibilità delle procedure.....	24	17.8
rigidità delle procedure.....	4	3.0
soluzione dei problemi in tempo reale.....	35	25.9
TOTALE.....	135	100.0

TABELLA 7

Che tecniche usate per diffondere lo spirito di collaborazione tra gli addetti della vostra azienda?

	--totale--	
	n.	%
riunioni di gruppo periodiche.....	19	35.8
raccomandazioni ai singoli.....	14	26.4
momenti di ritrovo sociale.....	10	18.9
nessuno in particolare (così come viene).....	10	18.9
TOTALE.....	53	100.0

*(apertura 3: comunicazione)***TABELLA 8**

Come effettuate la comunicazione aziendale (interna ed esterna)? tramite...

	--totale--	
	n.	%
riunioni con i clienti.....	6	2.4
riunioni con i collaboratori.....	18	7.3
incontri informali con singoli collaboratori.....	16	6.5
riunioni con gli altri operatori del settore.....	22	8.9
riunioni con le istituzioni pubbliche (Regione, Provincia, Comune)...	2	0.8
conferenze ad hoc promosse da voi.....	2	0.8
partecipazione a conferenze indette da altri.....	11	4.5
mostre, borse, fiere.....	21	8.5
contatto diretto con i clienti.....	36	14.6
contatto diretto con i fornitori.....	33	13.4
contatto diretto con i concorrenti.....	9	3.6
contatto diretto con le istituzioni pubbliche.....	10	4.1
materiale pubblicitario.....	24	9.7
circolari per i collaboratori.....	7	2.8
stampa interna.....	4	1.6
sistemi informativi multimediali.....	20	8.1
sistemi informativi multimediali integrati.....	6	2.4
TOTALE (solo 39 rispondenti).....	247	100.0

TABELLA 9

Quali sono i principali temi della vostra comunicazione aziendale (interna ed esterna)?

	--totale--	
	n.	%
produttività dell'agenzia.....	18	8.6
cliente.....	15	7.1
qualità dei prodotti/servizi offerti dall'agenzia.....	32	15.2
qualità dei prodotti/servizi offerti da altre agenzie.....	14	6.6
aspetti negativi e positivi di prodotti e servizi.....	15	7.1
mercato dell'agenzia.....	15	7.1
mercato di altre agenzie.....	8	3.8
risultato aziendale (profitti).....	19	9.0
competitività aziendale.....	15	7.1
collaborazione tra gli addetti dell'agenzia.....	23	10.9
collaborazione con altre agenzie.....	14	6.6
collaborazione tra cliente e personale della vostra agenzia.....	23	10.9
TOTALE (solo 38 rispondenti).....	211	100.0

TABELLA 10

Coinvolgete i clienti nell'elaborazione e nello sviluppo della comunicazione aziendale?

	--totale--	
	n.	%
Si.....	22	55.0
No.....	18	45.0
TOTALE.....	40	100.0

(apprendimento)**TABELLA 11**

Fate riunioni di formazione tra tutti gli operatori della vostra azienda (front line, back office, capi intermedi, dirigenti, titolari) per lo scambio di ...

	--totale--	
	n.	%
conoscenza professionale diretta.....	23	27.7
esperienze di lavoro.....	22	26.5
expertise del rapporto con i clienti, fornitori, concorrenti, collaboratori.....	14	16.9
conoscenze acquisite in periodici viaggi di studio.....	24	28.9
TOTALE (solo 35 rispondenti).....	83	100.0

TABELLA 12

Partecipate a corsi di formazione organizzati da ...

	--totale--	
	n.	%
Provincia, Regione o altro ente pubblico.....	3	6.4
associazione categoriale.....	12	25.5
agenzie e consulenze private.....	31	66.0
agenzie di formazione di cui la vostra azienda fa parte.....	1	2.1
TOTALE (solo 37 rispondenti).....	47	100.0

TABELLA 13

La formazione riguarda:

	--totale--	
	n.	%
evoluzione economica del settore.....	8	3.8
evoluzione economica in generale.....	3	1.4
analisi di mercato.....	13	6.2
evoluzione tecnologica del settore.....	25	11.9
evoluzione tecnologica in generale.....	2	0.9
informatica.....	31	14.7
evoluzione sociale.....	0	0.0
evoluzione culturale.....	5	2.4
evoluzione dei problemi ambientali (ecologia).....	2	0.9
evoluzione dei prodotti del settore.....	20	9.5
evoluzione dei prodotti degli altri settori.....	0	0.0
evoluzione dei processi del settore.....	14	6.6
evoluzione dei processi degli altri settori.....	1	0.5
casi aziendali.....	2	0.9
organizzazione.....	14	6.6
gestione amministrativa.....	17	8.1
bilancio.....	9	4.3
marketing.....	14	6.6
comunicazione aziendale (interna ed esterna).....	6	2.8
customer satisfaction.....	13	6.2
qualità totale.....	12	5.7
TOTALE (solo 38 rispondenti).....	211	100.0

TABELLA 14

A quanto, generalmente, ammonta (in percentuale sul fatturato annuo) la spesa per la formazione?
 in media è 0,30% (solo 32 rispondenti)

(missione)**TABELLA 15**

Quali sono i principali scopi condivisi da tutti nella vostra azienda per affrontare i prossimi tre anni?
 (scala ponderata in ragione dell'ordine d'importanza assegnata)

	-----	-----
	n.	%
soddisfare i clienti.....	25	25.9
selezionare i fornitori per dare ai vostri clienti una maggiore qualità dei servizi.....	13	13.8
soddisfare coloro che vi lavorano.....	12	12.6
usare tecniche e tecnologie all'avanguardia.....	11	11.5
innovare continuamente il modo di produrre della vostra azienda.....	7	7.4
essere competitivi nel vostro settore.....	7	7.3
stimolare lo spirito di collaborazione tra gli addetti della vostra azienda.....	6	6.0
innovare continuamente prodotti e mercati.....	5	5.1
soddisfare i soci.....	3	3.8
promuovere i nuovi concetti di sviluppo locale.....	2	2.7
coinvolgere le istituzioni pubbliche per il miglioramento continuo delle politiche del turismo.....	2	2.1
promuovere insieme ai concorrenti iniziative per il miglioramento continuo della cultura imprenditoriale del settore.....	1	1.8
TOTALE.....	100	100.0

TABELLA 16

Nella programmazione delle attività della vostra azienda, stabilite obiettivi

	--totale--	
	n.	%
di lungo periodo (tre anni).....	5	12.5
di medio periodo (due anni o meno).....	17	42.5
di breve periodo (un anno o meno).....	12	30.0
a vista?.....	6	15.0
TOTALE.....	40	100.0

TABELLA 17

In quali dei seguenti aspetti avete definito dei parametri di qualità per la vostra azienda?

	--totale--	
	n.	%
livello di competitività rispetto al vostro concorrente-tipo.....	7	4.3
tempi di consegna.....	6	3.7
livello dei costi aziendali per prodotto.....	7	4.3
livello di profitto per prodotto.....	5	3.0
spirito di iniziativa dei collaboratori.....	8	4.9
livello di cooperazione tra i collaboratori.....	11	6.7
livello di soddisfazione dei collaboratori.....	6	3.7
livello di soddisfazione dei soci, titolari, etc.....	0	0.0
livello di conoscenza (approfondimento) da parte della vostra agenzia.....	15	9.1
livello di soddisfazione dei vostri clienti.....	36	21.9
livello di produttività.....	7	4.3
tassi di sviluppo del volume dei clienti.....	6	3.7
livello di reclami dei clienti.....	9	5.5
livello di conoscenza (apprendimento) da parte dei vostri clienti....	3	1.8
risultati in termini di immagine aziendale sul mercato.....	11	6.7
risultati in termini di immagine aziendale sull'ambiente socio-istituzionale.....	3	1.8
livello di sicurezza dei servizi.....	18	10.9
livello di comunicazione aziendale (interna ed esterna).....	6	3.7
TOTALE.....	164	100.0

(cliente)

TABELLA 18

Quali tecniche usate per fidelizzare i vostri clienti?

	--totale--	
	n.	%
speciali offerte.....	17	21.0
specifiche riunioni con gruppi di clienti per individuare nuovi prodotti.....	5	6.2
specifiche riunioni per esaminare la diretta esperienza del cliente relativa ai vostri servizi/prodotti.....	5	6.2
riunioni con il singolo cliente per la confezione di prodotti personalizzati.....	24	29.6
sconti per clienti che raccomandano la vostra agenzia.....	4	4.9
club o associazioni di clienti.....	10	12.4
incentivi (di varia natura) ai clienti affinché propongano miglioramenti dei vostri servizi/prodotti.....	9	11.1
nessuna.....	7	8.6
TOTALE.....	81	100.0

TABELLA 19

Per confezionare i vostri prodotti, fate riunioni di orientamento alla qualità dei prodotti/servizi turistici, nelle quali coinvolgete ...	--totale--	
	n.	%
i vostri collaboratori.....	24	47.1
operatori diversi (es. programmatori, venditori, fornitori).....	14	27.4
i clienti.....	5	9.8
clienti ed operatori assieme.....	8	15.7

TOTALE (solo 33 rispondenti).....	51	100.0

TABELLA 20

Per fornire prodotti di qualità ai vostri clienti ...	--totale--	
	n.	%
prendete quanto offre il mercato in quel momento.....	14	36.8
create catene temporanee di servizi personalizzati (aziende).....	24	63.2

TOTALE (solo 37 rispondenti).....	38	100.0

TABELLA 21

I vostri clienti ricevono rapida e personalizzata assistenza, prima - durante - dopo l'erogazione dei vostri servizi/prodotti?	--totale--	
	n.	%
entro il 35% dei casi.....	2	5.0
tra il 36% e il 60% dei casi.....	5	12.5
tra il 61% e l'80% dei casi.....	10	25.0
più dell'80% dei casi.....	23	57.5

TOTALE.....	40	100.0

TABELLA 22

I vostri clienti, rispetto a cinque anni fa ...	risposte affermative	
	--totale--	
	n.	%
sono maggiormente attenti al rapporto prezzo/qualità.....	36	90.0
richiedono una maggiore personalizzazione dei servizi.....	35	87.5
effettuano maggiormente vacanze fuori stagione.....	34	85.0
apprezzano maggiormente nuove tecnologie e professionalità.....	34	85.0
effettuano maggiormente brevi soggiorni (short break).....	33	82.5
decidono maggiormente all'ultimo momento (last minute).....	33	82.5
richiedono maggior tempo libero da auto-organizzare nell'ambito della vacanza.....	27	67.5
richiedono vacanze maggiormente connotate da ambiente e natura.....	22	55.0
usano ugualmente il turismo di massa.....	20	50.0

(mercato)**TABELLA 23**

Per le vostre analisi di mercato ...	--totale--	
	n.	%
partecipate a fiere, mostre, conferenze tematiche.....	24	23.1
usate varie fonti di informazione.....	27	26.0
usate informazioni che provengono dai vostri clienti.....	21	20.2
informazioni e dati vengono raccolti ed usati quando capita.....	5	4.8
fate circolare tali informazioni anche tra i vostri collaboratori....	14	13.4
fate riunioni periodiche con i vostri collaboratori.....	13	12.5

TOTALE.....	104	100.0

TABELLA 24

Quanto contribuisce percentualmente sul fatturato annuo...
 il prodotto incoming 16,8%
 il prodotto outgoing 83,3%
 totale 100,0%

TABELLA 25.1

Quali sono le fasce di clienti che hanno maggiore incidenza nel vostro fatturato annuo?

(scala ponderata in ragione dell'ordine d'importanza assegnata)

	%
medio reddito.....	37.2
alto reddito.....	33.6
basso reddito.....	29.2

TOTALE.....	100.0

TABELLA 25.2

Quali sono le fasce di clienti che hanno maggiore incidenza nel vostro fatturato annuo?

(scala ponderata in ragione dell'ordine d'importanza assegnata)

	%
cultura media.....	37.3
cultura elevata.....	33.6
cultura bassa.....	29.1

TOTALE.....	100.0

TABELLA 25.3

Quali sono le fasce di clienti che hanno maggiore incidenza nel vostro fatturato annuo?

(scala ponderata in ragione dell'ordine d'importanza assegnata)

	%
relax-svago.....	33.0
affari-lavoro.....	27.9
ambiente-cultura.....	26.2
shopping.....	12.9

TOTALE.....	100.0

TABELLA 25.4

Quali sono le fasce di clienti che hanno maggiore incidenza nel vostro fatturato annuo?

(scala ponderata in ragione dell'ordine d'importanza assegnata)

	%
italiani.....	60.5
stranieri.....	39.5

TOTALE.....	100.0

TABELLA 25.5

Quali sono le fasce di clienti che hanno maggiore incidenza nel vostro fatturato annuo?

(scala ponderata in ragione dell'ordine d'importanza assegnata)

	%
fiorentini.....	38.7
altre province toscane.....	34.0
altre regioni italiane.....	27.3

TOTALE.....	100.0

TABELLA 26

PRODOTTI / SERVIZI	DELLA VOSTRA AZIENDA	DELLE ALTRE AZIENDE
tradizionali	68,6%	74,2%
moderatamente innovativi	22,6%	21,0%
particolarmente innovativi	8,8%	4,8%
totale	100,0%	100,0%
	(40 rispondenti)	(26 rispondenti)

TABELLA 27

Rispetto ai vostri dieci principali concorrenti, la vostra agenzia consegue ...

	--totale--	
	n.	%
maggiori profitti.....	5	12.5
uguali profitti.....	8	20.0
minori profitti.....	4	10.0
non so.....	23	57.5
TOTALE.....	40	100.0

TABELLA 28

Su quali dei seguenti requisiti di qualità selezionate i vostri fornitori?

	--totale--	
	n.	%
tempi di consegna.....	12	7.8
costi per prodotto.....	18	11.8
profitto per prodotto.....	12	7.8
cooperazione con i vostri collaboratori.....	13	8.5
soddisfazione dei vostri collaboratori.....	10	6.5
soddisfazione dei vostri clienti.....	33	21.6
immagine della vostra azienda sul mercato.....	14	9.2
sicurezza dei servizi.....	38	24.8
di volta in volta in base a quanto offre il mercato.....	3	2.0
TOTALE.....	153	100.0

TABELLA 29

Definite piani sistematici e periodici relativi ...

	risposte affermative	
	--totale--	
	n.	%
ai prezzi praticati.....	26	65.0
alla quantità e qualità dei prodotti.....	24	60.0
alla qualità della promozione.....	21	52.5
alla qualità della distribuzione dei vostri prodotti.....	20	50.0

TABELLA 30

A quanto generalmente ammonta (in percentuale sul fatturato annuo) la spesa per l'analisi di mercato ed il marketing?

in media è 0,88%(solo 14 rispondenti)

TABELLA 31

Per l'analisi di mercato, il marketing, la Ricerca & Sviluppo, la vostra azienda

	--totale--	
	n.	%
fa parte di qualche agenzia/consorzio.....	5	15.6
è in rete con altri operatori del settore.....	9	28.1
agisce da sola.....	9	28.1
agisce quando e come capita.....	2	6.3
si rivolge a agenzie e consulenti privati.....	7	21.9
TOTALE.....	32	100.0

(risultato)

TABELLA 32

Usate tecniche di controllo di gestione per avere sempre a portata di mano una mappa dei costi delle vostre attività?	--totale--	
	n.	%
Si.....	38	95.0
No.....	2	5.0
TOTALE.....	40	100.0

TABELLA 33

Sulla base di tale mappa, valutate le alternative possibili per aumentare...	--totale--	
	n.	%
il rendimento economico aziendale.....	31	38.3
l'accuratezza del servizio ai clienti.....	24	29.6
la rapidità del servizio ai clienti.....	10	12.3
la personalizzazione del rapporto con il cliente.....	16	19.8
TOTALE (solo 39 rispondenti).....	81	100.0

TABELLA 34

Valutate l'efficienza della vostra azienda anche in base...	--totale--	
	n.	%
alla percentuale di trasformazione di clienti da insoddisfatti a soddisfatti.....	15	18.7
all'accuratezza del servizio ai clienti.....	29	36.3
la rapidità del servizio ai clienti.....	12	15.0
la personalizzazione del rapporto con il cliente.....	24	30.0
TOTALE.....	80	100.0

TABELLA 35

Effettuate il monitoraggio (con appositi questionari) ...	risposte affermativ		--totale--	
	n.	%	n.	%
della soddisfazione dei clienti sui vostri prodotti e servizi.....	16	40.0		
di come i vostri clienti utilizzano prodotti e servizi.....	15	37.5		

(cambiamento)

TABELLA 36

La vostra azienda, dal punto di vista economico-organizzativo, è	--totale--	
	n.	%
piccola.....	15	37.5
media.....	21	52.5
grande.....	4	10.0
TOTALE.....	40	100.0

TABELLA 37

Negli ultimi cinque anni, la vostra azienda...	--totale--	
	n.	%
ha ridotto il personale.....	10	5.0
ha aumentato il personale.....	23	11.4
ha esternalizzato alcune attività.....	3	1.5
ha inglobato nuove attività.....	11	5.5
ha separato legalmente alcune attività.....	3	1.5
ha ricomposto legalmente alcune attività.....	6	3.0
ha perso quote di mercato.....	1	0.5
ha acquisito nuove quote di mercato.....	25	12.4
ha aumentato il fatturato.....	36	17.9
ha ridotto il fatturato.....	1	0.5
è entrata a far parte di un'organizzazione più ampia.....	7	3.5
è entrata in rete con altre aziende similari.....	8	4.0
è peggiorata finanziariamente.....	3	1.5
è migliorata finanziariamente.....	29	14.4
è peggiorata organizzativamente.....	0	0.0
è migliorata organizzativamente.....	35	17.4
TOTALE.....	201	100.0

TABELLA 38

Quali attività ha esternalizzato o inglobato?	--totale--	
	n.	%
PRODOTTI E SERVIZI AI CLIENTI..... (incoming, tour operator, biglietteria, ufficio cambi, caccia, terza età, ricettivo paesi est, congressi)	8	47.0
AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'..... (gestione software, consulenza del lavoro, amministrazione computerizzata, contabilità)	5	29.0
MARKETING..... (composizione stampati, promozione, comunicazione per le aziende, ufficio stampa)	4	24.0
TOTALE.....	17	100.0

TABELLA 39

Nei prossimi tre anni, prevedete di...	--totale--	
	n.	%
ridurre il personale.....	1	0.6
aumentare il personale.....	15	9.5
esternalizzare alcune attività.....	2	1.3
inglobare nuove attività.....	5	3.2
separare legalmente alcune attività.....	4	2.5
ricomporre legalmente alcune attività.....	1	0.6
entrare a far parte di un'organizzazione più ampia.....	11	7.0
mettervi in rete con altre aziende similari.....	10	6.3
perdere quote di mercato.....	0	0.0
acquisire nuove quote di mercato.....	25	15.8
aumentare il fatturato.....	27	17.1
ridurre il fatturato.....	0	0.0
peggiore finanziariamente.....	1	0.6
migliorare finanziariamente.....	26	16.5
peggiore organizzativamente.....	0	0.0
migliorare organizzativamente.....	30	19.0
TOTALE (solo 39 rispondenti).....	158	100.0

TABELLA 40

Quali attività prevedete di esternalizzare o inglobare?	--totale--	
	n.	%
PRODOTTI E SERVIZI AL CLIENTE..... (booking congressuale, incoming, tour operator, servizi complementari per il turista)	6	75.0
GESTIONE AMMINISTRATIVA.....	1	12.5
MARKETING	1	12.5
TOTALE.....	8	100.0

TABELLA 41

Quali iniziative volete attivare e proponete per affrontare tali cambiamenti?	--totale--	
	n.	%
NETWORK E PARTNERSHIP..... (creazione di reti, interscambio cooperativo, accordi con fornitori, collaborazione con altri operatori, pool di vendite, gruppi di acquisto)	10	16.9
RELAZIONI CON ISTITUTI PUBBLICI E ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA.....	5	8.5
FORMAZIONE PROFESSIONALE DEL CAPITALE UMANO INTERNO..... (crescita culturale, stabilità del Team, maggior coinvolgimento dei collaboratori, formazione del personale)	5	8.5
AMPLIAMENTO ORGANIZZATIVO..... (apertura nuove filiali e punti vendita)	7	11.9
NUOVI PRODOTTI E SERVIZI..... (teleshopping, settore congressuale, biglietteria ferroviaria, ufficio cambio, incoming, innovazione prodotti)	11	18.6
ANALISI DI MERCATO E MARKETING..... (fidelizzazione, ricerche di mercato, rappresentanze, consolidamento rapporti con clienti, promozione)	13	22.0
SVILUPPO DELLE CAPACITA' DI GESTIONE AZIENDALE..... (controllo di gestione, monitoraggio attività, riduzione costi, informatizzazione procedure, consolidamento finanziario)	8	13.6
TOTALE.....	59	100.0

(le suddette risposte libere sono state riaggregate per area problematica e riportate nel *Capitolo 7*, parte relativa alle *Conclusioni* - voce *opportunità*)

ELENCO DEL CAMPIONE DELLE IMPRESE INTERVISTATE (CAPITOLO 6)

Almanacco Viaggi	Firenze
Argonauta Viaggi	Firenze
Arno	Firenze
Beautiful Travel	Certaldo
Biemme Viaggi e Crociere	Firenze
C.T.U. Viaggi	Firenze
Cinque Continenti	Firenze
Clamer Travel Club	Firenze
Cosertour	Figline
Custom Travel	Firenze
Cutter Viaggi	Signa
Demidoff Viaggi	S.Piero a Sieve
Eclisse Viaggi	Empoli
Enic Go Round	Firenze
Fiorenza Tour Operator	Firenze
Fiorino Viaggi	Firenze
Flotravel	Firenze
Fortezza Viaggi	Firenze
Il Gabbiano	Fucecchio
Il Perseo	Firenze
Intertravel	Firenze
Lazzi Express	Firenze
Liliumblu Viaggi	Firenze
Marzocco Viaggi	Firenze
New Tours	Firenze
O.I.C. Way	Firenze
Papaya Viaggi	Calenzano
Porta Romana Viaggi	Firenze
Press Tours	Firenze
Primavera Viaggi	Firenze
Renaissance Tour	Firenze
S.T.S.	Firenze
Sabrina Viaggi	Sesto Fiorentino
Sestante Cit	Firenze
T.S.T. Viaggi 2000	Firenze
Tenere' Voyages	Scandicci
Tourconcorde	Firenze
Universalturismo	Firenze
World Vision Travel	Firenze
Yanez Viaggi	Firenze