

Nuove Tecnologie, Mercati, Fiere, Promozione, Reputazione, Formazione e Lavoro. 7 domande.

TAVOLA ROTONDA: “L’IMPATTO DELLE NUOVE TECNOLOGIE FRA MERCATI, FIERE, PROMOZIONE, REPUTAZIONE, FORMAZIONE E LAVORO”¹

Sette domande poste ad un panel importante di 16 professionisti, esperti, studiosi ed operatori, in merito all’impatto delle nuove tecnologie in ambiti diversi ma fra loro correlati. Ne è sorta un’interessante tavola rotonda virtuale, alle volte pure contrastante su certe tematiche e difficilmente proponibile nella realtà visto l’alto numero degli invitati che qui di seguito vi presento.

Rodolfo Baggio. Docente e coordinatore dell'area di Sistemi Informativi e Tecnologie della Comunicazione al Master in Economia del Turismo e Research Fellow del centro Dondena per la Ricerca sulle Dinamiche Sociali dell'Università Bocconi di Milano. Laureato in Fisica a Milano, ha un PhD in Turismo dell'Università del Queensland, Australia.

Giulia Eremita. Country manager trivago.it nella sede centrale di Trivago GmbH, a Düsseldorf in Germania dal 2008. Relatrice sul Turismo online e marketing turistico in occasione dei principali appuntamenti di settore. Svolge spesso docenze per master in Economia del Turismo e corsi di formazione in Hotel Management.

Elena Roppa. Event Manager e PR per il settore dell’enogastronomia. Vive e lavora in Friuli Venezia Giulia. Consulente per importanti aziende vitivinicole e realtà del wine & food, si occupa anche di formazione in marketing del vino e turismo del vino per vari enti di formazione.

Vittorio Deotto. Head of Development presso RES HBD, già Territory Business Development Manager Italia di TripAdvisor e in precedenza per 10 anni Account Manager per la compagnia Utell Hotels & Resorts.

Edoardo Colombo. Consulente di innovazione e tecnologie ed esperto tecnico scientifico del MIUR per i bandi PON Smart City turismo e cultura, già Consigliere di Amministrazione dell'Agenzia per la diffusione delle tecnologie della Presidenza del

¹ A cura di Alex Kornfeind, Coach Strategy Solutions www.kornfeind.us

Tavola rotonda

Consiglio e Coordinatore del Comitato Innovazione del Ministero del Turismo, si è occupato dello sviluppo della comunicazione sui social media del portale nazionale del turismo.

Franco Gattinoni. Fondatore e tuttora presidente del gruppo Gattinoni. Il gruppo, nato nel 1983, conta oltre 200 collaboratori con una rete di filiali in tutta Italia, ed è un punto di riferimento nei settori dell'Incentive, degli Eventi, del Turismo e del Business Travel.

Cinzia Renzi. Ex Presidente FIAVET Federazione Italiana Agenti di Viaggio. Dal 2009 Consigliere Confcommercio. Dal 2009 Consigliere Commissione Turismo Sostenibile Ministero del Turismo e Consigliere Commissione Pari Opportunità EBNT. Dal 2002/2009 Presidente FIAVET Lazio/Confcommercio. Dal 2000 al 2009 Consigliere Nazionale FIAVET/Confcommercio. Dal 2007 Vicepresidente Vicario U.R.A.R.T. (Unione Regionale Federazioni Turismo del Lazio). Dal 2008 Consigliere Nazionale Confturismo/Confcommercio. Dal 2008 al 2009 Membro del Partenariato dell'Agenzia Regionale Turismo del Lazio. Dal 2003 al 2009 Membro Assemblea Ente Bilaterale Roma e Lazio. Dal 1999-2007 Membro Commissione per le politiche del Turismo Provincia di Roma. Dal 2000 al 2005 Componente del Comitato Tecnico Consultivo Regione Lazio Assessorato al Turismo. Dal 2001-2008 Vicepresidente Nazionale Associazione Donne nel Turismo.

Letizia Orsini. Responsabile commerciale weekendagogo.it. Laurea in Economia e Commercio alla Bocconi di Milano. Inizia la carriera in aziende mass-market quali Nestlé, Reckitt&Colman e Danone. Protagonista del lancio della prima compagnia low cost in Italia, Gofly, poi acquisita da EasyJet, di cui cura l'entrata sul mercato italiano. Segue successivamente il lancio di altre low cost internazionali, HLX, TUfly, AirBerlin. Nel 2008 pubblica per Hoepli Editore un libro sui voli low cost. Gestisce la fase di start up di Letsbonus, una delle prime società di couponing ad entrare sul mercato italiano e a lanciare il settore travel.

Paolo Audino. Amministratore Delegato TTG Italia S.p.A. Giornalista professionista, inizia la carriera giornalistica nel 1986 in TTG Italia, giornale specializzato del settore turistico, numero uno in Italia nell'editoria specializzata per il turismo e nuovi business in ambiti complementari a quello editoriale: sviluppo delle fiere b2b, Internet, eventi speciali.

Giovanni Cerminara. Laurea magistrale in Economia del Turismo. Dal 2009 è consulente di web marketing turistico e comunicazione integrata per l'hospitality. E' docente per corsi privati e master in diversi istituti. Collabora con FormazioneTurismo.com.

Jamil Ouazzani. Laureato in Economia e Commercio con specializzazione in Marketing e Distribuzione, ha maturato la sua esperienza professionale nel settore della consulenza e della direzione generale e commerciale di aziende appartenenti al mondo

Nuove Tecnologie, Mercati, Fiere, Promozione, Reputazione, Formazione e Lavoro. 7 domande.

del turismo, del marketing e dei media. Attualmente, interviene a livello internazionale in progetti di Audit Marketing e di Marketing & Competitive Intelligence. È titolare della Capital Value Consulting e si occupa come partner di tutte le attività di sviluppo commerciale per la zona EMEA di Data Observer, azienda francese specializzata in Marketing & Competitive Intelligence.

Marco Camisani Calzolari. Dal 1994 si occupa di Internet come studioso dei fenomeni di comunicazione in area B2B e B2C. Pubblica di recente "Il Mondo Digitale", edito da Mondadori. In precedenza "Fuga da Facebook" e "Impresa 4.0", editi da Pearson/Financial Times. Fonda Speakage.com, azienda che produce piattaforme web per grandi aziende e applicazioni mobile. Fonda e dirige Digitalground Ltd, compagnia che produce startup B2C e community di successo. Fonda e dirige DigitalEvaluations Ltd., società che valuta la qualità della presenza di aziende e celebrities sui social, famosa per le sue ricerche sui Twitter fake followers delle aziende e dei politici. Docente presso Brunel University di Londra, Centre for Culture Media & Regulation (CCMR) e LCA Business School di Londra. Dal 2010 al 2013 professore a contratto presso IULM, titolare del corso di Comunicazione Aziendale e Linguaggi Digitali all'interno della Facoltà di Comunicazione, Relazioni Pubbliche e Pubblicità. Dal 2005 al 2010 ha insegnato Tecniche di Marketing e Comunicazione digitale in corsi universitari e master presso l'Università Statale di Milano. È tra i principali promotori dell'Agenda Digitale in Italia.

Alberto Vita. Da molti anni lavora in ambito turistico curando testate specializzate rivolte agli operatori del settore quali TTG (Travel Trade Gazette) e TTI (Travel Trade Italia). Autore di diverse guide turistiche e curatore di inserti specializzati per Panorama, ha curato il sito di couponing LetsBonus in Italia in qualità di direttore marketing e comunicazione, il primo sito di questo tipo a vendere viaggi con regolare licenza di adv e to. Docente presso Master e Corsi Universitari sui temi della Comunicazione e sugli Strumenti web.

Giorgio Castoldi. Lauree in Economia e Scienze Politiche. È stato per sua definizione principalmente un insegnante. Direttore Bit for Job per la Borsa Italiana del Turismo, Milano, 2005-2006. Organizzatore di seminari No Frills a Bergamo dal 2005. Scrittore di libri sul turismo dal 1980. Ha collaborato con pubblicazioni e varie fiere di settore.

Giovanna Tosetto. Docente e Consulente in ambito turistico per aziende e amministrazioni. Attualmente referente di un'amministrazione comunale si occupa di sviluppo di nuovi progetti di Destination Management per il sito seriale Unesco Italia Langobardorum. Opera nel settore della progettazione europea e svolge attività di promozione e di accoglienza turistica per alcune realtà del Friuli Venezia Giulia.

Francesca Ghersinich Project Leader per progetti di ricerca nel settore turismo educativo. Consulente sia per le aziende pubbliche sia per quelle private. Più di 15 anni di esperienza di lavoro internazionale nel settore alberghiero in Italia, Svizzera e Cuba.

Tavola rotonda

Modera: **Alex Kornfeind**. Formatore e Consulente ha seguito da pioniere il processo evolutivo del settore IT nel turismo, operando a stretto contatto con i fornitori nei processi di implementazione di nuovi modelli di business. Editore e giornalista freelance dal 1985. Premiato nel 2003 con il "Piazza Mercanti" per la "Nuova imprenditoria" dalla CCIAA Milano. Nel 2005 è membro dell'Advisory Board SMAU05. Vincitore del contest "Strategie di Comunicazione Multicanale", indetto dal Politecnico di Milano nel 2010. Docente presso MIB School of Management di Trieste. Master in Management dell'eBusiness del Politecnico di Milano.

1. Internet. C'è una logica di mercato nel settore o le organizzazioni e le pubbliche amministrazioni sono costrette alla mera competizione?

R. Baggio. Come per tutte le altre attività economiche, o con risvolti economici, una logica di mercato esiste; magari non è sempre chiara o semplice, ma è indubbio che esista. Il problema è che spesso, per svariati motivi, si ritiene di non aver tempo o risorse per riflettere e per analizzare quanto accade. E quindi si tende a reagire sull'onda del momento, in maniera impulsiva o magari basandosi su mode e "sentito dire". A ciò si aggiunge la cronica poca capacità delle aziende italiane (di tutti i tipi, non solo del turismo) e delle amministrazioni pubbliche a formulare visioni e piani strategici. Senza di questi è inevitabile finire per essere "travolti" dalla concorrenza e da logiche concorrenziali di breve periodo.

G. Eremita. Il settore dell'e-commerce si autocontrolla e autogenera da solo per quelle che sono le richieste ed esigenze del mercato. Non vedo competizione tra il mondo online dell'e-commerce e la PA che opera nel turismo, semplicemente perché per natura non possono competere già in partenza. Gli obiettivi semmai si incrociano, la seconda ha il ruolo di suscitare sempre più interesse, aumentare la domanda producendo e diffondendo contenuti sempre più attuali e aggiornati sul proprio prodotto/destinazione, la prima invece intercetta la domanda esistente e aiuta a tradurre una motivazione al viaggio e intenzione di acquisto in un acquisto vero e proprio che si traduce poi in flusso.

Per quanto riguarda la logica di mercato, credo si autogeneri. Il mercato decide chi soddisfa al meglio la sua esigenza di ispirazione al viaggio, creazione di un piano di viaggio possibile e declinazione in acquisto vero e proprio. Il privato è avvantaggiato in questo perché rischia i propri capitali e deve ragionare sempre in una logica di ritorno degli investimenti, per cui necessariamente deve trovare tutti i modi per intercettare i clienti, deve cercare di seguire l'evoluzione dei loro comportamenti e assicurare la massima fruibilità possibile del suo prodotto-interfaccia. In più c'è il fattore concorrenza che lo stimola a fare di più e meglio per non perdere quote di mercato. I ritmi sono molto rapidi e sono quelli del mercato. La PA, proprio per la sua natura che non contempla la logica del ROI, della concorrenza, non tiene conto delle esigenze reali e tangibili del consumatore, non riesce a tenere il passo con il mercato e spesso avanza a tentativi

seguendo un'armonizzazione comune e ufficiale di pratiche, strumenti, etc... che si mette in moto, nella gran parte dei casi, troppo in ritardo. Direi che la PA è difficile che possa competere nel mercato ad armi pari con i grossi player per intercettare lo stesso consumatore.

E. Roppa. Dalla mia esperienza, purtroppo manca alle organizzazioni e alle pubbliche amministrazioni un piano a lungo termine. Le linee guida, che dovrebbero tracciare la via per lo sviluppo di un determinato settore, o non sussistono o non vengono prese in considerazione in quanto tali. Già la mera competizione mi sembra un passo avanti rispetto a quello che succede in alcuni casi, cioè i tentativi in una o nell'altra direzione a seconda di chi detta le regole in un determinato lasso di tempo.

V. Deotto. Si è talmente abituati a competere che credo non si vedano le reali potenzialità che vi sono dietro ad uno strumento come internet. Il web è una fantastica vetrina globale ma non deve e non può essere statica soprattutto in un paese come l'Italia. Il turismo ci posiziona al quinto posto come meta mondiale. Forti di questo posizionamento credo che organizzazioni e pubbliche amministrazioni dovrebbero collaborare insieme con gli albergatori per capitalizzare su questa preferenza. Cooperare vuol dire creare un circolo virtuoso all'interno del quale tutti possano trarre beneficio, in primis la destinazione e dopo il comparto ricettivo.

E. Colombo. Il ruolo delle pubbliche amministrazioni è sempre stato determinante nell'industria turistica; spesso costituiscono un vincolo ma se non c'è coordinamento tra i molteplici attori dell'offerta il risultato non può essere positivo. Questo ruolo va esercitato anche in termini di presenza sul mercato, offrendo un'immagine condivisa e proponendosi anche all'estero con un prodotto che possa essere attrattivo. La diffusione del concetto esperienziale del turismo consente forme di cooperazione che prima erano impensabili. Se oggi un territorio si qualifica per la propria enogastronomia può e deve confrontarsi con altri competitor internazionali e può pensare di farlo in modo innovativo di "coopetition".

F. Gattinoni. Non credo di aver capito bene la domanda. Le organizzazioni di viaggi tradizionali hanno subito la concorrenza di internet, ma oggi lo stanno anche usando loro stesse come mezzo di marketing e di vendita. Le Pubbliche Amministrazioni cosa c'entrano in questo? Il loro compito è di promuovere i territori al fianco delle imprese e non di vendere direttamente, sarebbe gravissimo cercare di fare questa attività da parte di un Ente Pubblico!

L. Orsini. Mi sembra che come sempre le pubbliche amministrazioni siano un po' "al traino" di quanto succede ed è avviato nel settore privato. Internet apre sicuramente molte possibilità anche per la promozione del territorio da parte delle amministrazioni pubbliche ed è importante che queste opportunità vengano conosciute, comprese ed adattate alle specifiche esigenze degli enti pubblici. Il loro ruolo rispetto al privato è in

Tavola rotonda

parte diverso quindi non parlerei di mera competizione, piuttosto la competizione è tra gli enti pubblici tra chi fa meglio il proprio lavoro e quindi riesce ad attirare più utenti.

P. Audino. Il turismo è un comparto in cui la tecnologia in generale, e il web in particolare, hanno inciso in modo determinante sull'evoluzione del sistema e delle relazioni tra domanda e offerta del prodotto. L'evoluzione è stata profonda, ha toccato gli ambiti del prodotto, del marketing, della distribuzione, per non parlare di quelli decisionali e di acquisto da parte del consumatore finale. Si tratta di un'evoluzione ancora in atto e dunque tutti gli attori del sistema stanno cercando l'approccio migliore al web, quello più redditizio, quello più facile da gestire o ancora quello in grado di fare la differenza in termini di posizionamento di un prodotto, un brand, una destinazione.

Le pubbliche amministrazioni, per struttura, per disponibilità e direi anche per cultura, sono maggiormente impermeabili al cambiamento rispetto alle aziende private e questo ha sicuramente ritardato il delinearsi di strategie se non comuni quanto meno condivise. La mancanza di un riferimento nazionale, e non sto parlando solo di Enit ma di una agenda digitale anche strategica, ha reso tutto più complicato di quanto già non lo fosse. Le iniziative sul web restano dunque frutto di politiche locali, prive di strategia nazionale e soprattutto di visione a medio e lungo termine. Oggi già solo essere sul web per molti è l'obiettivo unico. Magari fossimo alla competizione!

G. Cerminara. Non penso ci sia competizione ma, peggio, vedo due realtà. Nella prima vedo due mondi paralleli che fanno fatica a intessere relazioni, a cooperare, quindi assenza di una logica proattiva che possa far sì che pubblico e privato siano attori unici al raggiungimento di obiettivi comuni. La seconda realtà è la distorsione che si viene a creare durante i tentativi di cooperazione, la quale, il più delle volte si trasforma in assistenzialismo degenerativo, quindi ci si trova di fronte a una logica perversa e malata.

J. Ouazzani. Ho iniziato a lavorare nel settore del turismo nel 1988. Allora si usava ancora il telex per comunicare con i corrispondenti esteri; il fax, oggi obsoleto, era un mezzo all'avanguardia, non tutte le aziende ne erano dotate; chi come noi lo possedeva doveva in molti casi continuare a usare la vecchia tecnologia per comunicare. Si lavorava in modo "tradizionale" seguendo regole precise sia a livello organizzativo sia commerciale, una catena di priorità rispettata da tutti. La diffusione della tecnologia, l'informatica e l'arrivo di Internet hanno rivoluzionato il modo di operare sotto il profilo culturale, economico e sociale, non solo nel turismo ma in tutti i settori produttivi. La globalizzazione, la deregulation e l'ipercompetitività hanno ulteriormente allargato la forbice tra fornitori e intermediari, che per sopravvivere a queste nuove logiche di mercato e essere concorrenziali riducevano i margini dei ricavi. Anche i più forti protagonisti della filiera si sono trovati in grandi difficoltà, molti di loro, con numerosi anni di attività sulle spalle, sono stati costretti a chiudere. In molti casi le cause della loro *débâcle* risiedevano in una visione obsoleta del mercato e in un atteggiamento passivo di fronte al nuovo che avanzava.

Nuove Tecnologie, Mercati, Fiere, Promozione, Reputazione, Formazione e Lavoro. 7 domande.

Manager e imprenditori del turismo negli ultimi decenni hanno creduto poco e investito meno nell'analisi del mercato, nelle esigenze del viaggiatore, e nel marketing, per elaborare strategie che soddisfino le aspettative di chi vuole viaggiare. In pochi hanno colto il cambiamento nei costumi. Internet ha dato al consumatore il potere di decidere autonomamente il Dove, Quando e Come prenotare la vacanza, quasi una rivoluzione copernicana. Internet ha offerto l'opportunità di migliorare la propria performance, la propria immagine, per fare Marketing con regole diverse. Per battere la concorrenza occorre fare sistema e a volte ribaltare i paradigmi organizzativi consolidati, usare la tecnologia per monitorare la realtà, dentro e fuori la propria azienda, per capire come è meglio muoversi. Molte strutture turistiche, ancora oggi, hanno una presenza limitata su internet e sui social media, a volte anche poco appropriata, che non valorizza a pieno le loro potenzialità; si limitano ad una presenza "povera" e non "produttiva" concentrata in particolare sui siti di opinione, *forum, blog e social media*. Ignorano completamente l'esistenza degli strumenti per "scovare" i potenziali clienti. Nel web c'è spazio per numerosi player della filiera; la competizione deve essere vista a livello globale e non tra aziende locali private e pubbliche. Deve essere tutto orchestrato e filtrato acquisendo conoscenza approfondita del mercato, elaborando modelli innovativi di comunicazione e di governance dove flessibilità e innovazione sono parte integrante della visione e della strategia di sviluppo a livello locale, regionale e nazionale.

M. Camisani Calzolari. La P.A. ha spesso logiche decisionali e operative contrarie a quelle che si dovrebbero operare al fine di ottenere il meglio dalle attività connesse a Internet. Velocità decisionale, libertà nella scelta dei fornitori e visione d'insieme sono fattori essenziali per il successo di un'attività digitale e che spesso mancano alla P.A.

A. Vita. La competizione interna c'è e c'è sempre stata. Dal mercato però non si può prescindere come succede su infrastrutture e formazione per intercettare "nuovi" turismi, come successo in Romagna con i russi o, in Friuli appunto, con gli sciatori israeliani. Il web ancora non è entrato appieno, o almeno non in tutte le istituzioni. Perciò a volte "ci si prova" perché bisogna esserci, ma non sempre si fanno scelte guardando il mercato.

G. Castoldi. A prima vista Internet dovrebbe essere per sua natura privo di logica, trattandosi di uno strumento (un oggetto non un soggetto) poliedrico e difficile da controllare. Per quel che riguarda le regole base che le pubbliche amministrazioni dovrebbero seguire mi pare che ormai siano abbastanza codificate (anche se non sempre seguite) e vanno dai fondamentali per la creazione di un sito leggibile alla promocommercializzazione. Credo che il passo successivo debba essere quello di porsi sulla difficile via del software semantico, cercando un dialogo che parte dalle necessità dell'utente.

G. Toso. Le pubbliche amministrazioni sono soggette alla mera competizione.

Tavola rotonda

F. Gherinich. La logica di mercato esiste ma spesso le pubbliche amministrazioni e le organizzazioni sono lente nel cogliere e interpretare dinamiche che potrebbero essere cavalcate in modo molto efficace. Organizzazioni private e pubbliche amministrazioni non competono in quanto hanno funzioni diverse; il problema è che troppo spesso le finalità non sono comuni. Un mercato sempre più web, social e mobile come quello turistico ha ormai una velocità di evoluzione che è incompatibile con i tempi biblici della pubblica amministrazione. Anche per questo troppe risorse vengono sprecate invece di essere usate a supporto dell'attività di quelle organizzazioni che muovono davvero il mercato.

2. Fiere di settore. Sono cambiate dopo l'avvento del web?

R. Baggio. Sicuramente. O meglio, dovrebbero essere cambiate. Le possibilità offerte oggi dalle tecnologie Internet e Web a supporto di eventi di questo tipo sembrano quasi completamente ignorate, se non per un utilizzo abbastanza semplicistico. Di qui la grande sofferenza di alcune fiere, soprattutto di quelle più "generiche". Anche qui una scarsa visione strategica ha impedito a molti di rendersi conto dei mutamenti in atto e di sfruttare a pieno le possibilità offerte. Credo sia difficile fare a meno di momenti di incontro "reale", magari ben focalizzati e specializzati, ma la loro efficacia potrebbe essere grandemente aumentata con utilizzi non banali delle tecnologie disponibili.

G. Eremita. Assolutamente sì. E' tangibile la perdita di interesse e di numeri per quelle fiere che sono rimaste identiche a se stesse nell'ultimo decennio. Con i *social network* le occasioni per stringere contatti diretti in poco tempo sono aumentate in modo esponenziale, le distanze si sono accorciate, le barriere culturali e di lingua si sono rese più scavalcabili. Non mi meraviglierei di venire a sapere presto che la messaggistica istantanea del modello FB o LinkedIn abbia sostituito in termini di efficacia (tempi di risposta, feedback, operatività) le mail. Le fiere per non chiudere definitivamente devono rimodularsi in una logica di specializzazione, formazione, e offrire contenuti unici, di altissima qualità. La possibilità di fare networking e business deve restare a corollario.

E. Roppa. Sicuramente sì, le fiere di settore tradizionali hanno dovuto far fronte al cambiamento implementando la loro offerta con servizi se non innovativi, quantomeno al passo con i tempi. In alcuni casi sono nate nuove fiere del settore che hanno saputo sfruttare l'innovazione ed oggi attraggono l'attenzione degli operatori in misura crescente rispetto a fiere considerate un tempo "fondamentali".

V. Deotto. Assolutamente sì! Con l'avvento del web le vecchie fiere di settore hanno dovuto rivedere il proprio format, ma nonostante ciò oggi vengono comunque prediletti workshop di settore a tema con un costo più abbordabile come espositore e un audience

più mirata, in quanto sulla base degli argomenti trattati un ipotetico partecipante capisce se è l'evento giusto per lui.

E. Colombo. Chi pensava che il web potesse sostituire le fiere di settore ha sbagliato clamorosamente. Le fiere costituiscono un'opportunità anche di selezione in un mercato in cui le barriere di accesso si sono abbattute e dove c'è un forte bisogno di selezionare le informazioni. Quello che forse ancora non hanno capito molti player fieristici è la segmentazione del mercato che non è più per destinazione ma sempre più esperienziale. Penso che un giorno le fiere non saranno più divise per regioni, ma per aree tematiche dove il padiglione del mare o dello sport attivo vedrà più presenze territoriali distinte.

F. Gattinoni. Sì, alcune hanno perso la loro importanza, sicuramente ce ne dovrebbero essere meno e più qualificate.

C. Renzi. Le fiere non sono più il più importante punto d'incontro tra domanda e offerta, e soprattutto tra gli attori del turismo. Con l'avvento del web molti contatti e affari si concretizzano attraverso video conferenze e anche il primo contatto spesso avviene via internet. In ogni caso secondo me le fiere sono ancora utili, ma soltanto se vengono ripensate. Spesso i buyers invitati non sono selezionati con la dovuta cura.

L. Orsini. Le fiere non sono cambiate ma il loro ruolo sì, basta vedere la BIT dell'edizione 2012. Bisogna distinguere tra fiere B2B e B2C. Per queste ultime sicuramente le persone non vengono più a raccogliere quintali di cataloghi e di documentazione che possono trovare su Internet ma spesso vengono alle fiere già con un'idea di un viaggio che vogliono definire meglio, o avere nuovi spunti, etc. Quindi non basta più mettere hostess che distribuiscono materiali ma persone effettivamente competenti. Per le fiere B2B credo che nonostante Internet il rapporto personale con gli operatori alle fiere sia ancora determinante.

P. Audino. Le fiere sono cambiate ma non c'è una relazione diretta tra questo cambiamento e il web. Molte fiere, non tutte, sono vissute negli anni grazie a finanziamenti, a endorsement politici, a logiche di sviluppo territoriale e non nazionale. Oggi questo "doping" si sta fortunatamente esaurendo e resistono solo le fiere che sanno seguire il mercato e che vengono riconosciute come punto di riferimento e come vero luogo di confronto e di apprendimento, oltre che di contatto e di comunicazione. Il web può integrare la fiera sia come strumento organizzativo sia in quanto ulteriore canale di comunicazione.

G. Cerminara. Non si può dire che non abbiano subito dei cambiamenti. I visitatori sono sicuramente diminuiti: se prima un potenziale cliente andava in fiera per farsi un'idea su una determinata destinazione, prodotto/servizio, oggi grazie ai processi di informazione rapidi e altamente democratici propri del web è possibile risparmiare il "passaggio" fiera. Resta il fatto che le fiere per un'azienda e un'organizzazione sono e

Tavola rotonda

restano comunque un valido alleato di comunicazione, ma il Web si è aggiunto prepotentemente all'interno di una strategia.

J. Ouazzani. Certamente, in primo luogo, occorre precisare che prima degli anni '90, le fiere nel settore del Turismo erano poche, il mercato era in certo senso più stanziale, le fiere rappresentavano dei momenti importanti di incontro e confronto tra domanda e offerta. L'avvento del web ha moltiplicato le occasioni di scambio, per questo molte delle grande kermesse hanno perso il loro appeal (a parte qualche fiera come l'ITB), un po' per il moltiplicarsi di manifestazioni "minori" decisamente meno onerose e con format innovativi che hanno frammentato l'offerta, in alcuni casi programmate scientificamente in zone e periodi strategici per la pianificazione dei pacchetti turistici. Il web ha agevolato la comunicazione tra i vari player oltre alla promozione e alla vendita dei viaggi attraverso la promozione di pacchetti e offerte speciali. Oggigiorno grazie al web è molto facile trovare e confrontare le offerte di viaggio o le promozioni low cost che gli operatori utilizzano a loro volta durante l'anno per programmare viaggi di lavoro ed incontrare fuori dalle fiere di settore i loro clienti o fornitori.

M. C. Calzolari. La dematerializzazione le ha rese più importanti di quanto lo fossero prima. I nuovi marketplace online hanno sostituito quelli precedenti e hanno reso più efficiente tutta la filiera. Le fiere rimangono l'unico luogo di incontro e di relazione fisica, cosa a cui l'umano, per natura, non potrà mai rinunciare.

A. Vita. Stanno cambiando ma troppo lentamente. Un po' come i suoi visitatori. E a causa anche di un format grazie al quale si guadagna il massimo ancora con le formule del passato: stand e partecipazioni "fisiche". Interessanti però le nuove ferie nate al di fuori di quelle più classiche. Come BTO o WHR. Tanto per fare un paio di esempi.

G. Castoldi. La prima osservazione che si può fare è che non tutte le fiere di settore sono uguali. La prima distinzione è fra quelle B2C e quelle B2B. Mi continua a colpire il grande successo di quelle aperte al pubblico, dall'ITB di Berlino fino alla modesta BIT di Milano. Il web in questi casi sembra quasi un elemento di stimolo. Sul fronte del B2B mi pare che continuino a funzionare le fiere che presentano una offerta molto ampia di destinazioni (come WTM di Londra e ITB di Berlino): i frequentatori trovano ampia controparte e gli espositori molti clienti, se sanno come presentarsi e se non le prendono come "viaggio premio" per i dipendenti. Credo che, web o non web, ci siano situazioni in cui gli operatori vogliono vedersi in faccia. Quelle che faticano mi pare siano le fiere B2B per e tra operatori. E qui, forse, il web ha avuto il suo influsso.

G. Tosetto. Le fiere sono senz'altro cambiate, si sono ridotte nella loro durata, spesso sono scomparse o hanno assunto un altro aspetto: B2B su appuntamento, con una tematica più specifica e mirata.

F. Ghersinich. Sono cambiate sia le B2B che le B2C in virtù del fatto che il web ha cambiato abitudini e modo di relazionarsi nella vita professionale come in quella privata. Informazioni, primi contatti e networking avvengono in rete. Oggi hanno senso quelle fiere che propongono format e contenuti ad alto valore aggiunto (formazione, workshop, selezionate opportunità di business), e audience specializzata. Forse l'aspetto più interessante delle fiere è che sono diventate il luogo dove si incontrano realmente le persone conosciute virtualmente; la chiusura del cerchio della multicanalità.

3. Promozione. Il web ha inciso nella mutazione dei budget destinati alla promozione e come?

R. Baggio. Non seguo molto da vicino questi temi, ma la mia sensazione è che anche in questo caso ci sia poca pianificazione razionale e molto ci si basi sulle mode del momento, dimenticandosi di valutare bene target, abitudini, efficacia, ritorni ecc. In molti casi le uniche informazioni sulle quali si fanno piani di promozione, per quel che ho visto, vengono da fonti poco "scientifiche" ma molto propagandate.

G. Eremita. Il web ha ridisegnato modalità e tempi di consumo e acquisto, basta pensare a quanto tempo dedichiamo a internet nella nostra giornata e quanto al resto: il web è diventato parte integrante della nostra vita su tutti i livelli. Ogni realtà online che si rispetti re-investe oltre due terzi del suo fatturato in promozione sul web e punta sul futuro per allargare i volumi generabili e la propria fetta di mercato. Ovvio che puntare tutto sul web e avere come unico punto di contatto azienda-cliente uno strumento online debole (ad esempio, un sito poco ottimizzato) dall'altra parte, si ritorce come un boomerang. Se il cliente intercettato con la promozione online non trova quel sito utile e funzionale, le possibilità di recuperarlo sono minime e la memoria dell'utente non è così corta come si pensa. Bisogna capire molto bene che maturità ha raggiunto la propria realtà online prima di puntare tutto sulla promozione nel web.

E. Roppa. Ritengo di sì, nel senso che il budget per la promozione sui mezzi tradizionali si è ridotto notevolmente e si è valutato, visto il budget esiguo, che il web fosse la soluzione. In realtà il piccolo investimento, e quindi il più delle volte il piccolo ritorno in termini di obiettivi, rimane tale sia se speso nei mezzi tradizionali che sul web. Oggi molte imprese credono che sia possibile investire meno nella promozione grazie ad internet, ma anche in questo caso dipende tutto dagli obiettivi che ci si prefigge.

V. Deotto. La crisi ha ridimensionato di molto gli stanziamenti destinati alla promozione, investendo una buona fetta del budget a disposizione proprio sul web a discapito dei canali tradizionali (radio, TV, giornali). Il motivo principale è che anche all'interno del web sono nati canali alternativi a quelli classici. Oggi conviene di più una buona azione di social media marketing che un investimento in banner pubblicitari alla vecchia maniera.

Tavola rotonda

E. Colombo. Si il web ha cambiato il modo di dialogare con il consumatore; una volta si comunicava in modo unidirezionale oggi è più importante sapere ascoltare. Le campagne di comunicazione sui media tradizionali sono ormai anacronistiche e inefficaci. Il cosiddetto fenomeno della coda lunga ha creato una massa di mercati e in ognuno è necessario presentarsi parlando linguaggi e usando strumenti completamente diversi. Si può spendere poco e avere grandi riscontri; il mix che ritengo abbia avuto più successo è quando si riesce a essere poco autoreferenziali e molto autoironici.

F. Gattinoni. Ovviamente sì, oggi sono investimenti indispensabili, ma vanno gestiti in modo molto oculato e con supporto di business plan precisi.

C. Renzi. Sicuramente sì, molte delle risorse vengono impegnate nel web e social network senza aumento di budget, anzi il contrario data la crisi, e quindi sono diversamente distribuiti, invece tutti i canali andrebbero egualmente "presidiati".

L. Orsini. Sì è sicuramente un nuovo canale di comunicazione ma con un duplice vantaggio: di poter essere più economico rispetto alla comunicazione offline e di poter monitorare esattamente i risultati.

P. Audino. I budget si sono ridimensionati e il costo contatto del web ha favorito questa riduzione. Purtroppo i centri media e i responsabili marketing delle aziende sono spesso impreparati nella gestione delle potenzialità del web, così come lo sono nella gestione della transizione multicanale. In molti casi le aziende sono mal consigliate e il denaro destinato alla comunicazione oltre ad essersi ridotto viene anche speso molto male a causa di un sistema organizzativo e di figure professionali inadeguate.

G. Cerminara. Il taglio dei costi in promozione (e non solo) di un'azienda turistica ha nettamente modificato l'approccio di promozione e commercializzazione dei prodotti turistici, ed il web ha giocato un ruolo che ha determinato in qualche modo la riduzione, in termini di presenze, delle organizzazioni nelle fiere. La crisi inoltre ha di sicuro dato forza al web, ciò non toglie che la presenza in determinati eventi fieristici specializzati o nazionali restituisca importanza e prestigio alle organizzazioni. I budget sono quindi più mirati, ma a parer mio, si presta maggiore attenzione al web.

J. Ouazzani. Sì e molto, ho potuto constatarlo personalmente quando nel 2004 mi è stato chiesto di gestire due aziende che si occupavano principalmente di Web Marketing, Promozione (online & offline) e di Pubblicità (mezzi tradizionali e new media). La migrazione dei budget verso le attività di promozione online è avvenuta in altri settori prima che nel turismo, che ha dimostrato una certa resistenza verso il nuovo. Per capire meglio il fenomeno occorre soffermarsi un momento sull'utilizzo "consapevole" della tecnologia e delle tecniche di marketing. Il web permette di ottimizzare la promozione del proprio brand sui mercati di riferimento nei quali si è deciso di operare, i consumatori cercano "l'affare" stressando i prezzi, cercano di pagare prodotti e servizi il meno

possibile, a volte senza chiedersi del loro valore reale. Questo fenomeno deve portare l'azienda ad interrogarsi sul gap esistente tra il valore reale e valore percepito. Il web è diventato il luogo ideale per ricercare, valutare e successivamente decidere come, quando e quale prodotto o servizio turistico acquistare. Il valore del brand è un fattore reale e distintivo ed è anche grazie alla promozione attraverso internet che potrebbe influenzare più velocemente (ed economicamente) il mercato di riferimento. Una visione chiara delle dinamiche di mercato, un corretto posizionamento e politiche di promozione aggressive ma ben mirate daranno visibilità e valore al marchio.

M. C. Calzolari. Evidentemente il digitale rappresenta una fetta sempre più importante degli investimenti in promozione. Non è più in dubbio se spendere o meno nel digitale, ma come e dove.

A. Vita. Innanzitutto bisogna dire che i budget promozionali in generale sono diminuiti. E il web, con un po' di inventiva e non solo con Google AdSense, può aiutare le istituzioni e le aziende a spendere budget ridotti con la stessa efficacia del passato. Naturalmente questi budget non possono non tenere conto dell'efficacia dei social e del potere delle recensioni online.

G. Castoldi. Per chi lo sa usare certamente sì. L'uso della rete permette (a chi ha un po' di creatività) di farsi vedere da un gran numero di persone a costi molto contenuti o addirittura azzerati. Basti pensare alle visualizzazioni di spot azzeccati diffusi viralmente. Alcuni spot di Israele hanno avuto un grande successo e non sono costati quasi nulla né per la realizzazione né per la distribuzione. Costa Crociere nel 2011 arrivò a fare la pubblicità della pubblicità, indicando sui quotidiani di maggiore diffusione gli orari in cui i suoi spot andavano in onda alla televisione e i link sui quali trovarli. Ancora oggi i vecchi spot di "No Alpitour ahi ahi ahi" hanno i loro fans, e si parla di decine di migliaia di visualizzazioni. Il salto di qualità da compiere è il superamento dell'ossimoro pubblica amministrazione/creatività/oculatezza nelle spese.

G. Tosetto. Non penso che si avverta ancora il mutamento del budget nella promozione con l'avvento del web a livello pubblica amministrazione; nel privato senz'altro si sono ridotti i budget ma si sono utilizzati maggiormente i nuovi strumenti creati dal web

F. Gherinich. Ha inciso sicuramente; la mutazione è avvenuta non tanto nel totale del budget dedicato alla promozione quanto nell'allocazione delle voci di spesa. Si è tolto qualcosa ai canali tradizionali per dedicare una fetta di budget ai canali web e social che hanno un costo contatto ridotto e offrono la possibilità di profilare il target e monitorare i risultati effettivi. Purtroppo quello che manca spesso è una reale competenza e professionalità in materia, oltre ad una strategia integrata di comunicazione.

4. Ridondanza ed Essenzialità. La multiesposizione relativa ad un cliente multicanale può creare il rifiuto verso un brand a favore di un altro?

R. Baggio. E' noto che la ripetizione di un messaggio è necessaria perché questo venga ben recepito dal nostro cervello. Gli ultimi studi confermano che il passaggio dalla memoria a breve termine a quella più "stabile" avviene solo con rinforzi di vario tipo. Questo fatto è ben noto anche a chi si occupa di marketing e pubblicità. Quindi la sovraesposizione non è nociva, anzi. Ovviamente ciò va coniugato con una buona conoscenza delle caratteristiche e delle possibilità dei diversi canali di comunicazione, tecnologici e non. Un uso razionale dei diversi canali è senz'altro efficace dal punto di vista comunicativo. Purché ciò non si traduca in una banale ripetizione indifferenziata, che invece produce un sicuro rifiuto da parte dei destinatari dei messaggi.

G. Eremita. Non credo. Almeno, la promozione si basa sulla frequenza e coerenza di un messaggio e ha sempre una durata abbastanza relativa. Più il messaggio è univoco, migliore sarà la sua percezione. Certo bisogna essere sempre coscienti di quale pressione si sta esercitando e quale è la soglia oltre la quale il messaggio diventa improduttivo, quale livello di consapevolezza del proprio prodotto si è raggiunto, quali sono gli obiettivi di una qualsiasi campagna pubblicitaria. Quando si fa promozione su più canali on-offline spesso si raggiungono target e pubblici diversi, per cui il rischio di creare un rifiuto perché stiamo colpendo le stesse persone è abbastanza minimo. Ma anche qui bisogna sempre cercare di studiare molto bene la profilatura.

E. Roppa. La multicanalità è un vantaggio se sfruttata per raggiungere target diversi in una logica di differenziazione del servizio. Il problema insorge quando non vi è a monte l'analisi dei canali da utilizzare e magari si opta per l'utilizzo indistinto con conseguenze negative per il brand. Essenzialità è, dal mio punto di vista, fare scelte ponderate in stretta relazione con il brand e gli obiettivi, la ridondanza è frutto di una mancata strategia.

V. Deotto. Sai, è un po' come quando fai un acquisto su internet e dopo ti ritrovi l'inbox pieno di mail di promozione, alla fine le cestini direttamente senza neppure leggerle. Ci vuole il senso della misura! La multiesposizione può funzionare laddove è stato fatta una attenta analisi di mercato per individuare i maggiori canali di revenue per il brand. Ma farlo senza cognizione di causa è dannoso, facendo risultare il brand troppo insistente e ovviamente favorendo un competitor che ha saputo mantenere un profilo più basso o comunque meno invasivo.

E. Colombo. Credo che sia importante essere essenziali nel messaggio, il pubblico è sommerso di comunicazione per cui per riuscire ad emergere è necessario distinguersi con semplicità e chiarezza. Allo stesso modo non credo più alla comunicazione a pioggia nella speranza di colpire il proprio target sparando in modo indistinto e generalista. Oggi

il contesto supera il contenuto per cui se vuoi comunicare devi essere nei "luoghi" dove avvengono le conversazioni. Ma attenzione perchè per esserci in modo efficace non puoi prescindere dal conoscere il linguaggio che vi viene usato, con tutti i suoi paradigmi, e se vuoi essere ascoltato devi prima dimostrare di sapere ascoltare.

F. Gattinoni. La gestione corretta del brand è cosa delicata; esserci, ma nel modo giusto nei modi e nei tempi, è una vecchia regola sempre valida. Sul web spesso siamo portati a fare giri pindarici e questo incomincia a stancare; chi non vuole perdere solo tempo necessita anche di essenzialità, cercando di arrivare alle informazioni di cui necessita in modo semplice e veloce.

L. Orsini. No non credo, dipende più dai messaggi che vengono inviati, se sono effettivamente interessanti e utili per quell'utente, oltre che accattivanti, in caso contrario si può generare il rifiuto.

P. Audino. Molto dipende da quanto un target è frazionato. Se la multicanalità è ben gestita serve proprio a differenziarsi per target di riferimento. Se gestita male, per i motivi di cui sopra, beh una certa ridondanza potrebbe avere effetti negativi. Dubito tuttavia che possa arrivare a far rifiutare un brand. Questo potrebbe accadere per un brand giovane e debole, non per un brand forte e che ben distribuisca la propria comunicazione.

G. Cerminara. Sicuramente sì. Il cliente è spesso soggetto a bombardamenti pubblicitari. Esistono dei sistemi anche molto utilizzati, come ad esempio il remarketing, basati interamente sull'effetto ridondante. Un'eccessiva esposizione del brand certamente genera fastidio e in molti casi causa effetti contrari, come il rifiuto del brand stesso nonostante si posseggano prodotti e servizi utili. In media stat virtus dicevano i latini.

J. Ouazzani. La multi-esposizione relativa ad un cliente multicanale non è di facile gestione ed interpretazione senza l'uso di strumenti tecnologicamente avanzati. Per poter comunicare correttamente, occorre prima di tutto conoscere approfonditamente il mercato sul quale si è deciso di investire, e scegliere scientificamente ed in modo equilibrato i vari canali (siti internet, blogs, forum, social network, siti di opinioni...) dove sarà possibile migliorare la propria performance in marketing. L'area del Marketing & Competitive Intelligence risponde adeguatamente a queste aspettative fornendo dei dati importanti che andranno ad influire direttamente su tutte le politiche di marketing, comunicazione e business development delle aziende. Il monitoraggio costante e sistematico dell'ambiente interno ed esterno consente una gestione consapevole di tutte le sfide legate alla globalizzazione. Le informazioni raccolte diventano parte integrante della strategia per rispondere in modo adeguato alle esigenze del mercato e per migliorare il valore, la notorietà e la reputazione del brand creando un vantaggio competitivo nei confronti dei diretti concorrenti.

Tavola rotonda

M. C. Calzolari. Gli obiettivi di comunicazione si possono raggiungere solo utilizzando il linguaggio corretto in funzione del mezzo e del contesto. La poca esperienza di molti attori, unita alla velocità di evoluzione dei mezzi di comunicazione digitale, a volte genera effetti boomerang negativi nei confronti del brand. E' necessario scegliere il digitale consapevolmente, dedicandogli il budget adeguato e le professionalità adatte e sufficienti al raggiungimento degli obiettivi. In un mercato altamente competitivo, scelte conservative sono spesso fallimentari.

A. Vita. L'esagerazione è sempre da cassare. Ma, sempre con un occhio a questo tipo di cliente, molto attivo e sempre più "difficile", il web sta aiutando a segmentare la diversa clientela. Che usa il web come canale informativo ma magari ne utilizza altri per acquistare. Quindi essere sul web, senza esagerare, possibilmente dal "basso", ovvero con informazioni non istituzionali, per poi presidiare tutti i canali.

G. Castoldi. Il punto è fare le cose bene. Sappiamo che l'utente in rete sempre meno si perde in una miriade di siti quando cerca qualche cosa e sempre più si aggrappa ai brand forti. E per creare un brand forte bisogna essere bravi.

G. Tosetto. Mi sento di rispondere in maniera affermativa a questo quesito.

F. Ghersinich. Il rischio esiste ma si evita con il buon senso: ogni canale di comunicazione ha regole, target e linguaggi precisi. Il messaggio all'interno di una strategia di comunicazione multicanale non può prescindere dal mezzo usato, dalle modalità e dal contesto specifico. La comunicazione indifferenziata e ripetuta sì, può stufare.

5. Formazione. Cos'è cambiato dal secolo scorso ad oggi nella relazione fra docente e discente?

R. Baggio. Molto. Soprattutto per quanto riguarda il rapporto fra docente e studente e le rispettive conoscenze, anche se molto spesso, da parte del discente, queste conoscenze sono solo apparentemente approfondite. Strumenti moderni aiutano senz'altro questo rapporto, ma anche in questo caso tecnologie e metodi vanno usati razionalmente e senza strafare, pena ottenere risultati pessimi. In molti casi i metodi "tradizionali" sono ancora non sostituibili.

G. Eremita. Finalmente stanno cambiando molte cose, anche se ancora mi preoccupa molto il modello universitario, soprattutto in Italia, fortemente scollegato con la realtà del lavoro. L'approccio e la tendenza generale è quella di affrontare la formazione in modo molto pratico, dove l'allievo diventa parte attiva di un processo di apprendimento che avviene già in aula. Perché l'alunno partecipi attivamente al suo processo di formazione è necessario che si rompa la classica barriera e distacco che un docente spesso crea per convenzione. La formazione, per essere efficace, deve confrontarsi necessariamente con

Nuove Tecnologie, Mercati, Fiere, Promozione, Reputazione, Formazione e Lavoro. 7 domande.

il mondo del lavoro e basarsi su un dialogo aperto e continuo. Anziché guardare alla riuscita di un esercizio individuale o di una corretta esposizione, bisognerebbe guardare a progetti, esecuzione degli stessi in un lavoro di gruppo, visione d'insieme, capacità di organizzazione e reportistica, capacità di ragionamento, iniziativa. In Italia c'è ancora moltissimo da fare e non solo a livello accademico.

E. Roppa. La formazione oggi è più diretta e più flessibile grazie alle nuove tecnologie. Il rapporto più fluido e meno gerarchico tra docente e discente permette al docente di calibrare i propri contenuti in base alle reali esigenze dello studente, che a sua volta trarrà maggiore beneficio dagli insegnamenti. L'insegnamento oggi è meno unidirezionale ed è più aperto agli apporti esterni.

V. Deotto. Oggi si confrontano tra di loro due modelli di formazione, uno vecchio e uno nuovo. Il vecchio modello della formazione è *âgé*, letteralmente, di millenni dato che risale all'antica Grecia. Il nuovo modello è molto più recente, ed è un modello che va appena delineandosi e che incontra molti ostacoli per dare i suoi frutti. Il cambiamento di modello è dovuto alla comparsa delle nuove tecnologie digitali. Sono queste tecnologie che rendono possibile immaginare e cominciare a realizzare un nuovo modo di apprendimento e di formazione, diverso da quello che conosciamo bene e che tende ad apparire come l'unico possibile data la sua veneranda età e dato il fatto che è stato per tanto tempo l'unico modello esistente. Parlo di modelli perché si tratta di modi molto diversi di concepire e realizzare la formazione e l'apprendimento e che investono ogni livello e tipo di formazione, dalla scuola, all'università, dalla formazione professionale a quella aziendale e manageriale, dalla formazione degli adulti a quella rivolta a tutti i cittadini per metterli in grado di partecipare attivamente e con conoscenza di causa alla vita della società.

E. Colombo. Spesso oggi il discente è più aggiornato del docente, per la dinamica di diffusione delle tecnologie. Oggi le fonti di apprendimento e di conoscenza sono accessibili e fruibili in molteplici modalità. Per essere competitivi bisogna sapere essere aperti e attenti a ciò che è in continuo divenire. Per questo anche nell'insegnare serve approcciarsi in modo aperto e in posizione di ascolto, sapendo sperimentare e attribuendo all'esperienza formativa più la funzione sperimentale di condivisione che non la formula tradizionale "broadcast".

F. Gattinoni. Moltissimo, è necessario avere l'esperienza ma anche essere aggiornati, per far questo non bisogna mai smettere di imparare per poter insegnare bene. Teoria e pratica sono imprescindibili per un buon insegnamento perché solo chi ha fatto qualche cosa nel modo giusto può insegnarlo, purtroppo abbiamo tanti insegnanti che vogliono insegnare ad altri quello che non hanno saputo fare loro!

Tavola rotonda

C. Renzi. Secondo me si sono accorciate le distanze tra i due soggetti, per mia esperienza però. Ritengo che molti formatori sono obsoleti soprattutto se hanno una mera provenienza accademica.

L. Orsini. Credo che la formazione solo teorica sia ormai definitivamente superata. Gli studenti vogliono studiare ma anche verificare che quello che studiano è stato applicato ad alcune realtà dando certi tipi di risultati, quindi la presentazione di casi concreti è sempre più importante così come il coinvolgimento in aula di professionisti del settore che portino la loro esperienza effettiva di lavoro.

P. Audino. Molte cose. E' cambiata la gerarchia dei ruoli. Oggi c'è maggiore interazione e maggiore confronto. Ci sono tecniche formative più raffinate che hanno trasformato la didattica nozionistica in percorsi cognitivi organizzati e strutturati.

G. Cerminara. Nello specifico non lo so, ho iniziato e completato il mio percorso di studi nel nuovo millennio. Mi ricordano comunque che la rigidità dei docenti è certamente cambiata, il rapporto è più flessibile, più amichevole, più aperto, anche se in alcuni casi è certamente assistenziale.

J. Ouazzani. Il mondo della formazione è molto cambiato in questi ultimi anni. Nell'era della competitività il successo in azienda, per qualsiasi figura professionale, è valutato in base alla sua performance nello svolgere le attività che gli sono state assegnate e dalla sua capacità a gestire positivamente le relazioni interpersonali (capacità di integrarsi con le risorse dell'organizzazione, particolarmente importante nelle multinazionali dove esistono figure professionali con culture diverse). In linea generale, tutto si basa sulla conoscenza del proprio lavoro, sulle motivazioni al miglioramento e dal modo in cui riuscirà a dare un valore aggiunto a quello che gli viene richiesto. In questo contesto, la domanda di formazione assume un ruolo più strategico e deve essere coerente con i cambiamenti in atto nell'economia e nelle organizzazioni. Non riguarda più soltanto il vertice aziendale ma tutta la struttura operativa. Di conseguenza, la relazione tra docente e discente cambia e l'apprendimento diventa sistematico e personalizzato, lasciando meno spazio alla parte teorica. In sostanza, meno teoria e più pratica, problem solving e flessibilità con l'obiettivo di migliorare la professionalità e la motivazione del discente.

M. C. Calzolari. Oggi spesso il discente ne sa più del docente, soprattutto quando questo non utilizza i nuovi mezzi digitali per informarsi e approfondire. Le nuove piattaforme di e-learning social come Coursera hanno cambiato radicalmente sia i principi base della didattica sia il rapporto docente discente.

A. Vita. Tante cose. In primis, e non mi vergogno a dirlo pur insegnando spesso in scuole di formazione, master, etc, che a volte gli studenti sono più preparati del professore stesso...grazie, appunto, a internet. Perciò bisogna essere sempre più aggiornato lato insegnamento e, soprattutto, portare sempre di più esempi aziendali

concreti. Guardando sempre di più all'estero. Non dimenticandosi, ovviamente, delle peculiarità del nostro paese. Tutto ciò porta a una maggior vicinanza tra le parti. E a un maggior coinvolgimento quando si lavora su esempi reali.

G. Castoldi. Molto nella forma e poco nella sostanza. Rimangono le diverse tipologie di docenti (autoritario, "amico", tecnico, perso ecc.) e le diverse tipologie di studenti (dai nerd ai disperati). Il docente che fa il suo mestiere da sempre si pone il problema di capire chi ha davanti e quindi quale approccio e quale linguaggio deve usare per farsi capire e per ottenere risultati. Oggi ha strumenti diversi e più avanzati che però faticano a tenere il passo con la corsa dei media che gli studenti usano. Credo che come sempre l'insegnante abbia il compito di spiegare cose che gli studenti non sanno. Una volta erano i fondamentali delle diverse discipline, oggi credo che abbiano il compito di mettere ordine nel caos delle conoscenze di chi crede di avere imparato cose in rete ma ha solo idee confuse.

G. Tosetto. Una maggiore interattività, la richiesta di un updating costante e immediato delle nuove competenze e soprattutto la richieste di maggiore know how e la trasmissione al discente dell'esperienze professionali del docente.

F. Gherinich. Oggi quasi tutte le informazioni sono disponibili in rete e sempre accessibili. Questo ha infiniti e straordinari lati positivi, e preoccupanti lati negativi. Il discente ha le informazioni ma non sempre è in grado di analizzarle, selezionarle, elaborarle ed usarle in maniera efficace e funzionale al contesto/obiettivo. Il docente una volta era considerato un maestro, un custode della conoscenza, una persona da rispettare; le barriere e la distanza con il discente oggi sono diminuite, ma a mio avviso si è anche abbassata l'asticella delle aspettative, da entrambe le parti. Il mio non vuole essere un giudizio ma una constatazione. E' come se i due ruoli dovessero ancora trovare la giusta forma ed integrazione all'interno di un sistema nuovo per produrre i risultati migliori. Oggi più che mai il docente dovrebbe essere un facilitatore, stimolare il discente ad esercitare il pensiero critico rispetto alle conoscenze che spesso rimangono superficiali (proprio perché troppo facilmente accessibili), trasmettere processi e metodologie piuttosto che nozioni, mettere a disposizione esperienze da discutere e confrontare, creare un forte legame con la realtà e il mondo professionale. Il discente nativo digitale apprende con ritmi, modalità, input, strumenti e linguaggi diversi rispetto al passato; il docente che crea una relazione interattiva con il discente è oggi quello più efficace in termini di formazione.

6. Corsi Universitari e Master. Una miriade di appuntamenti: li consiglieresti?

R. Baggio. Il mondo del turismo e quello delle tecnologie sono mondi estremamente complicati. Il Web ha raggiunto una complessità senza uguali. Tant'è che Tim Berners-Lee parla oggi di Web Science per indicare quell'insieme di conoscenze interdisciplinari

Tavola rotonda

che dovrebbero costituire la base per chiunque voglia ottenere risultati apprezzabili. E' quasi impossibile raggiungere un buon livello di conoscenza esclusivamente attraverso "esperienze" fatte sul campo. A meno che queste non durino tempi considerati inaccettabili oggi. Un buon percorso universitario e post-universitario è un elemento fondamentale. Fra le mille possibili offerte di questo tipo, programmi seri e ben costruiti non mancano. Essi sono costruiti bilanciando in maniera ottimale le indispensabili parti teoriche con le esigenze di chi opera quotidianamente sul campo.

G. Eremita. L'università sì, ma solo perché necessaria; sui master, a meno che non sia su qualcosa di altamente specialistico, magari in ambito scientifico, me ne guarderei bene dal consigliarne uno. Oppure, anche se non un master, guardare qualcosa di molto bene integrato con il mondo del lavoro, soprattutto se all'estero. Sulla formazione post universitaria, se uno è indeciso se scegliere o meno un master, basta contattare i corsisti degli anni precedenti e chiedere loro cosa è successo dopo. Spero vivamente in un sistema di ranking e recensioni di corsi di laurea e master universitari e non in futuro dove tutti possano condividere le loro esperienze. Non capisco perché ancora nessuno ci abbia pensato.

E. Roppa. La formazione continua è uno dei pilastri del miglioramento nostro e della società, quindi ben vengano le occasioni di apprendimento a livello superiore. Va valutato il corso di studi, la pertinenza rispetto al mercato del lavoro, la validità dell'ente che li propone (e qui intendo lo storico dell'ente) e dei docenti che tengono i corsi.

V. Deotto. Siccome gli esami non finiscono mai, li consiglio. Per il mondo del lavoro la specialistica non basta più: avere nel curriculum un master in bella vista è diventato, se non proprio indispensabile, sicuramente preferibile. Esiste un vero e proprio universo di master fra cui scegliere ma non tutti affidabili, soprattutto perché non esiste un ente che ne certifichi l'effettiva qualità. Quindi valutare bene tutte le opzioni a disposizione prima di effettuare una scelta definitiva.

E. Colombo. Credo che siano efficaci perché aiutano a creare community di esperienze in cui confrontarsi e acquisire i fondamenti della propria professionalità. Più sono mirati e più sono utili, se hanno anche uno spessore internazionale offrono un'occasione di relazione e di apertura che conferiscono molto valore aggiunto.

C. Renzi. Si è troppo abusato di entrambi negli ultimi anni e l'offerta ha superato la richiesta, soprattutto per i master, con l'aggravante che troppo spesso sfornano figure professionali che non trovano riscontro con il mondo del lavoro, illudendo chi ha speso tempo e denaro per frequentarli. Come sono strutturati oggi, direi di no.

F. Gattinoni. Assolutamente sì, ma non certo come sono organizzati oggi. I corsi universitari e nel modo più assoluto i Master devono servire per preparare i giovani al mondo del lavoro, culturalmente e professionalmente, in modo da avere già le porte

Nuove Tecnologie, Mercati, Fiere, Promozione, Reputazione, Formazione e Lavoro. 7 domande.

aperte all'inserimento in aziende, che necessitano di giovani preparati. E' una banalità ma purtroppo oggi non è così, il mondo dello studio e del lavoro non collaborano nel modo giusto, spesso non collaborano affatto.

L. Orsini. Alcuni sì altri no, dipende dai programmi e dall'impostazione. Per me il lavoro sul campo rimane sempre fondamentale per la crescita della persona. Possono essere molto importanti quando si decide di cambiare settore o si vuole fare un salto professionale in breve tempo.

P. Audino. La qualità e la quantità non sono correlate in modo automatico. I corsi e i master veramente utili restano davvero pochi.

G. Cerminara. Non tutti, cercherei di fare una cernita, e di capire a fondo la qualità del piano di studi offerti, capire chi sono i docenti e quali sono i rispettivi background e skill.

J. Ouazzani. Certamente. Le aziende hanno sempre più bisogno di flessibilità, creatività e professionalità per competere sui vari mercati di riferimento. Per farlo debbono cercare di avvalersi sempre dei professionisti con forte competenze e know-how in modo da rispondere adeguatamente alle nuove sfide imposte dal mercato. Più che di formazione, parlerei di apprendimento che deve essere pianificato in modo articolato per rimanere appetibili sul mercato. Il lavoro è sempre più espressione di forte competenze e la ricca offerta di corsi nelle Università, ivi compreso i master, diventano un'opportunità per acquisire maggiori professionalità e competenze. L'offerta formativa è cambiata, la parte didattica non è più percepita in modo impersonale e teorico in un'aula ma è diventata operativa; gli interventi di manager, consulenti e professionisti arricchiscono l'offerta didattica e trasmettono ai frequentatori dei corsi il loro know-how e la loro esperienza sul campo.

M. C. Calzolari. Il valore legale del titolo di studio ha ridotto la competizione tra università sul livello dell'insegnamento e dei risultati. La maggior parte delle università italiane ha ancora atteggiamenti protezionistici che non le aiuta a crescere al pari di quelle estere. Ai miei studenti consiglio di studiare all'estero e di non fare master ma stage di valore.

A. Vita. Sì. Ma con i soliti distinguì del caso. Ovvero informarsi bene prima della scelta...utilizzando internet, ma non solo!

G. Castoldi. Come sempre nella miriade c'è di tutto. E come sempre il buono è poco e il meno buono è tanto. L'errore che secondo me molti studenti compiono nel scegliere un corso è quello di farlo pensando solo che suo tramite possono ottenere uno stage che può dare accesso al lavoro, senza considerare sufficientemente quel che possono imparare. E sempre meno lo stage oggi si trasforma in un lavoro.

Tavola rotonda

G. Tosetto. Li consiglierei valutando però di volta in volta il contenuto, la attualità e lo spessore della docenza.

F. Ghersinich. E' vero, c'è una miriade di offerte (troppe!) tra corsi universitari e master. Li consiglierei, ma solo quei pochi che sono in grado di offrire realmente un valore aggiunto in termini di: capacità di trasmettere conoscenza teorica e pratica, forte integrazione e interazione con il mondo del lavoro, esperienza internazionale, partecipanti di alto profilo (qualità di apprendimento peer to peer), programma aggiornato sui trend e le esigenze del mercato, formazione sulle soft skills e sulle competenze relazionali.

7. Lavoro. Qual è la figura professionale emergente dell'ultimo lustro e quale pensi possa essere quella vincente per il prossimo?

R. Baggio. Le mode del momento suggeriscono nomi fantasiosi. Da parte mia ritengo che, al di là di questi, e più che una singola o più figure professionali, alcune competenze di base siano essenziali oggi e lo saranno sempre più nel futuro. Essenzialmente un mix interdisciplinare. Una buona base di conoscenze tecniche, non necessariamente da applicare in prima persona, ma che permettano di capire quali fra le migliaia di possibili strade siano perseguibili, una buona base sulle "materie" fondamentali per questo mondo: economia, statistica, gestione aziendale, gestione del personale, ecc. Su queste basi la curiosità e le inclinazioni personali permetteranno poi di scegliere la specializzazione più congeniale nei settori operativi, nel marketing, nella comunicazione e così via.

G. Eremita. Quella vincente dell'ultimo? Credo molto nelle capacità di adattabilità e flessibilità. Credo che chi è stato "vincente" fino ad oggi, abbia saputo ben destreggiarsi tra le numerose e irragionevoli traiettorie della vita e avversità e sia arrivato a fare quello che gli piace (un grandissimo lusso!). Non credo nella figura vincente del manager o del direttore di banca, credo molto nella creatività di un percorso che porta a realizzarsi in un qualcosa di unico ed irripetibile. Per quanto riguarda il futuro, uscendo dall'ambito filosofico, penso che figure IT, data analyst, product management, content management, SEO/SEM specialist, multimedia & social media editor, ADV specialist (con approccio multicanale) saranno sempre più richiesti dal mercato.

E. Roppa. Le figure professionali che sono emerse recentemente sono quelle legate alle nuove tecnologie e ai temi dell'innovazione in tutti i campi. Il professionista del futuro sarà eclettico ed in grado di coniugare il settore in cui opera, qualunque esso sia, con ciò che di positivo ci viene dalle rete: il fare sistema e le alleanze, una maggiore trasparenza e correttezza verso il proprio obiettivo, l'inclinazione al miglioramento che viene dall'ascolto continuo.

Nuove Tecnologie, Mercati, Fiere, Promozione, Reputazione, Formazione e Lavoro. 7 domande.

V. Deotto. L'ultimo lustro ha visto l'affermarsi dei social media e con essi tutte quelle figure in grado di aiutare una azienda a crescere al loro interno e creare una certa brand awareness. Con l'avvento delle recensioni online oggi l'attenzione si è spostata dall'awareness alla reputation di un brand, quindi per il prossimo lustro credo che le figure professionali più gettonate saranno quelle in grado di gestire in modo dinamico in un ambiente social la reputazione online di un'azienda.

E. Colombo. Senza ombra di dubbio gli Chef. Assistiamo ad uno star system del settore enogastronomico con personalità che ormai sono più famose degli stilisti. Credo però che nel futuro l'innovazione nel turismo creerà molte opportunità. La cosiddetta Social Innovation ha generato bisogni e professionalità innovative. Chi lavora nell'ambito dei social media e nella reputazione online come nel SEO e nel posizionamento nei motori di ricerca diventerà sempre più indispensabile per l'industria turistica.

L. Orsini. Non una figura in particolare ma sicuramente i professionisti di domani che lavorano in azienda devono essere anche un po' imprenditori, gestire il business come se fosse loro con i rischi e le responsabilità che questo comporta, devono sapere assumere rischi e prendere decisioni.

P. Audino. Parlando di figure professionali attuali e future restiamo necessariamente nell'ambito delle tecnologie, del web in particolare. Penso che un mix di competenze tecniche e di marketing siano decisive nel medio lungo termine per il settore del turismo.

G. Cerminara. Sono tre le figure che sono emerse in questi ultimi anni ovvero gli specialisti nella promozione e nella commercializzazione sul web dei servizi turistici, i revenue manager e il community manager. Oggi, in particolare nelle PMI turistiche, il web marketer accentra funzioni tecniche, di gestione e mantenimento delle community online. Il revenue manager è una figura di supporto nell'ottimizzare la vendita delle camere, e attualmente è principalmente esterno. Nelle grandi imprese turistiche il community manager avrà un ruolo più definito, come lo avrà il revenue manager. Nel prossimo futuro sarà sempre più importante la figura del revenue controller, che si occupa appunto di monitorare e ottimizzare le risorse di un hotel, relazionandosi continuamente sia con il management che con il revenue manager.

J. Ouazzani. La prima figura che mi viene in mente è lo Yield Manager, ma ce ne sono altre e sono sempre in qualche modo legate alla performance dell'azienda sui mercati nei quali ha deciso di operare.

Penso che le figure professionali emergenti saranno quelle che sapranno portare l'azienda a competere efficacemente con i nuovi paradigmi di mercato. Vedo ancora nella tecnologia e nel web due elementi importanti che influenzeranno ulteriormente i mercati dal punto di vista economico, culturale e sociale. Le aziende avranno sempre più bisogno di risorse in grado interpretare e gestire efficacemente tutte esigenze di mercato; per questo, oltre alle figure professionali classiche, cercheranno esperti in: Audit Marketing

Tavola rotonda

(con competenze in data analytics), Business Intelligence, Marketing & Competitive intelligence, Sicurezza (reti), Risk Management, Comunicazione (SEO, Social Media Manager).

M. C. Calzolari. Dipende dal settore. Tuttavia l'integrazione tra le vecchie professioni analogiche e le nuove strade digitali richiede competenze nuove che a mio parere saranno molto richieste nel prossimo futuro.

A. Vita. Nel turismo è sempre mancata un po' la managerialità, in quanto è sempre stato visto come un settore "leggero". Non voglio dire con questo che chi lavora nel turismo salva vite umane come i chirurghi, ma serve sempre di più la formazione (ecco un'altra mezza risposta per la domanda precedente) e conoscenza di quello che succede all'estero. Quindi la figura professionale emergente è sicuramente il product manager con conoscenze web per la promozione e la costruzione dell'offerta (con conoscenze tecnologiche e di marketing), ma serve un po' anche il ritorno al passato, con ottime specializzazioni. Basta vedere i cuochi ora che grande rilancio hanno avuto grazie all'esposizione sui media.

G. Castoldi. Non credo nelle figure professionali, credo nelle figure umane: le professioni cambiano in continuazione. Una volta ci si iscriveva a una scuola sapendo che poi si sarebbe ottenuto un titolo che avrebbe dato accesso a un certo ambito di lavoro. Oggi non è più così. La rapidità con cui le cose cambiano impone persone determinate, flessibili, curiose, umili, pronte a mettersi continuamente in gioco non perché il mondo è crudele ma perché è più bello. Si deve quindi trattare di persone solide, che possiedono un loro ordine da spendere nel caos. Persone che sanno comunicare perché sono così umili da capire che devono saper ascoltare. E che abbiano una dote sempre più difficile da trovare: siano affidabili.

G. Tosetto. Penso che tra le figure professionali di nuova generazione ci sia il community manager e il tourism experience designer.

F. Gherinich. Le figure professionali emergenti nell'ultimo lustro sono tutte quelle legate al web e ai social media. Per il futuro credo che sarà vincente non tanto una figura professionale specifica, ma piuttosto un tipo di professionista: flessibile, con conoscenza delle nuove tecnologie e del mondo digitale, approccio manageriale e capacità di relazione.

8. Sintesi e conclusioni del moderatore, Alex Kornfeind

Moltissimi, come avete avuto modo di leggere, gli spunti in merito alle questioni messe sul tavolo. Emerge in sintesi la miopia di molte delle aziende italiane, P.A. compresa, nel formulare visioni e piani strategici laddove è il mercato l'attore indiscusso e non si sono comprese appieno le potenzialità di internet seppure a pochi mesi dall'inizio del 2014. Il

Nuove Tecnologie, Mercati, Fiere, Promozione, Reputazione, Formazione e Lavoro. 7 domande.

turismo è comunque il settore in cui la tecnologia ha meglio reso nella relazione fra la domanda e l'offerta di prodotti e servizi, rispetto ad altri comparti, paradossalmente non incidendo particolarmente sulle fiere di settore intese come l'unico luogo di relazione fisica, cosa a cui l'umano, per sua natura - come citava Marco Camisani Calzolari - non potrà mai rinunciare. Per contro promozioni alle volte asfittiche senza valutare target, abitudini, efficacia, ritorni, nonostante il web abbia ridisegnato sia la modalità sia i tempi di consumo e acquisto, pensando tutti noi a quanto tempo si dedica mediamente al web e non al resto, come ricordava Giulia Eremita.

Vittorio Detto, Elena Roppa e Alberto Vita hanno ricordato la crisi dell'attuale contesto socio-economico che ha ridimensionato gli stanziamenti pubblicitari privilegiando proprio il web, a discapito dei canali tradizionali, e creando attraverso la multicanalità, se ben sfruttata, un vantaggio per raggiungere target diversi, perché c'è chi usa il web come canale informativo e magari ne utilizza altri per acquistare.

Nelle risposte legate alle domande sulla formazione e ai consigli di frequenze a master e corsi universitari, gli interventi di Rodolfo Baggio, Edoardo Colombo, Cinzia Renzi, Letizia Orsini e di Giorgio Castoldi, che non dimenticheremo mai, hanno posto l'accento su tecnologie e metodiche da usare razionalmente laddove alle volte il discente è più aggiornato del docente, soprattutto se quest'ultimo dovesse vantare una sola provenienza accademica. La presentazione di casi concreti è sempre più importante così come il coinvolgimento in aula di professionisti del settore che portino esperienza di lavoro. Corsi e master risultano efficaci perché aiutano a creare quella community di esperienze dove confrontarsi e affinare la propria professionalità. Dalla parte del docente invece, da sempre si pone il problema di capire chi ha davanti e quale linguaggio deve usare per farsi capire e ottenere risultati.

Chiudo con due considerazioni sulla persona e sul settore citando Elena Roppa e Alberto Vita quando affermano che il professionista del futuro sarà eclettico ed in grado di coniugare il settore in cui opera, qualunque esso sia, con ciò che di positivo viene e verrà dalla rete, e soprattutto nel turismo, settore dove è sempre mancata una certa managerialità perché interpretato come un settore "leggero" e quindi poco industriale.