



AT VENETO

Garda Moments srl

**Ambito tematico strategico:
INNOVAZIONE DIGITALE**

Digitalizzazione dei servizi alberghieri

Componenti team di monitoraggio

Per OBR Veneto l'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata da Giacomo Rosetti

Per GARDA MOMENTS ha partecipato:

Nicola Verdolin – Titolare Garda Moments Srl

Cristina Gambino – Dipendente Garda Moments Srl

BiancaLaura Struffi - Dipendente Garda Moments Srl

Rensi Davide – Gruppo Formazione

Codice del piano formativo: 313408

TITOLO: My Garda Moments New technology applicata al customer

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	4
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	4
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	5
2.4 Considerazioni riepilogative	6
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	7
3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati.....	7
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	7
3.3 Considerazione riepilogative.....	8
4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	10
4.1 L'impatto della formazione.....	10
4.2 Considerazione riepilogative.....	10
5. CONCLUSIONI	12
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	12
5.3 Conclusioni	13
6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA	14

1 INTRODUZIONE

Il progetto di digitalizzazione realizzato da Garda Moments si inserisce nel quadro delle iniziative di formazione promosse da Fondimpresa in relazione alle tematiche della digitalizzazione e innovazione tecnologica dei processi e/o dei prodotti aziendali.

Il Piano Formativo dal titolo: “MY GARDA MOMENTS. New Technology applicate al Customer”, è stato presentato dall’azienda a valere sulle risorse in Conto di Sistema Fondimpresa tramite pubblicazione dell’Avviso 1/2021 ed è stato ammesso al finanziamento da Fondimpresa.

GARDA MOMENTS, ovvero ENJOY GARDA HOTEL è una struttura alberghiera situata a Peschiera del Garda, a pochi metri dal centro della città e dal porto. Garda Moments è il luogo ideale per la vacanza in famiglia: la struttura è dotata di un centro benessere, un centro di noleggio bici, piscina tra interne ed esterne assicurano il divertimento e il relax di adulti e bambini con aree attrezzate e adibite a loro. Situato in una posizione strategica offre servizi per l’intrattenimento di tutta la famiglia

Ad oggi il business e il relativo fatturato di Garda Moments sono distribuiti principalmente in area Nord Est, in particolar modo sulla Regione Veneto, territorio di appartenenza dell’azienda.

Il Piano formativo “MY GARDA MOMENTS. New Technology applicate al Customer” è nato dalla esigenza dell’azienda Garda Moments di modificare radicalmente il servizio clienti, da sempre valore aggiunto della sua ospitalità, alla ripartenza delle attività di soggiorno in piena emergenza sanitaria Covid-19.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell’azienda e del settore

GARDA MOMENTS, ovvero ENJOY GARDA HOTEL è una struttura alberghiera situata a Peschiera del Garda, a pochi metri dal centro della città e dal porto. Garda Moments è il luogo ideale per la vacanza in famiglia: la struttura è dotata di un centro benessere, un centro di noleggio bici, piscina tra interne ed esterne assicurano il divertimento e il relax di adulti e bambini con aree attrezzate e adibite a loro. Situato in una posizione strategica offre servizi per l’intrattenimento di tutta la famiglia. Il punto di forza della struttura, oltre al servizio e all’accoglienza che lo rendono dal 2012 l’Hotel meglio recensito su TripAdvisor, è il servizio di cicloturismo, con attrezzature all’avanguardia che l’hanno fatto diventare un punto di riferimento per tutti gli amanti della bicicletta che passano le vacanze sul lago di Garda.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Nella fase critica della pandemia da Covid-19 il binomio “Smart e Digital” ha rappresentato il filo conduttore della ripresa delle attività del Garda Moments. La priorità strategica è stata quella di riconfigurare il setting del ciclo di erogazione dei servizi alberghieri attraverso il supporto delle tecnologie digitali che, proprio nel periodo post-pandemico, hanno attribuito vigore e slancio a tutti i settori economici cliente-centrici. La costruzione del nuovo ecosistema digitale in Garda Moments ha riguardato i seguenti focus strategici:

- digitalizzare il servizio di accoglienza clienti in struttura: la realizzazione di un sistema automatizzato di prenotazione che ha compreso l’integrazione di una piattaforma ICT – Suite Enjoy, integrato al sistema Property Management System già attivo in albergo;
- integrazione digitali dei flussi operativi: l’utilizzo di un database centralizzato in cui sono confluiti e vengono processati tutti i dati in tempo reale collegate alle attività del Front office, Meeting, Housekeeping, F&B, Vendite, Revenue, Marketing e Amministrazione, rendendo più efficienti gli output di servizio e l’operatività quotidiana

- digitalizzare la Customer Experience Management: è stata introdotta un sistema avanzato di CRM che consente di gestire le relazioni con i clienti, di registrare e organizzare le informazioni di contatto, tracciare le interazioni con clienti attuali, costruire relazioni/offerte per aumentare l'engagement dei potenziali clienti.

In questo scenario innovativo, la formazione è entrata in gioco come leva di miglioramento continuo. Il gap di competenze è stato inquadrato nell'area tematica dell'Innovazione Digitale dei Processi. L'impianto formativo scaturito dalla Roadmap Digitale, messa a punto in Garda Moments, ha previsto una matrice di percorsi formativi di livello avanzato sviluppata sui focus sopraindicati.

L'innovazione digitale dei processi alberghieri ha perseguito le seguenti finalità:

- incentivare l'utilizzo delle tecnologie digitali, automatizzando i flussi operativi, eliminando la manualità, approdando ad un sistema integrato di dati raccolti in pivot che permette la profilazione dei clienti, di gestire il budget, di incentivare l'approccio gestionale per obiettivi, di razionalizzare e velocizzare i tempi di esecuzione delle attività, migliorare i processi interni correlati alla gestione degli ospiti;
- ottimizzare la gestione del soggiorno, dal primo contatto attraverso App/ Mail, al check-out e anche dopo la partenza, al fine di aumentare il tasso di Customer Lifetime Value degli ospiti.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi strategici di processo che, attraverso la formazione, sono stati concretizzati in un nuovo modus operandi per gestione dei servizi alberghieri in Garda Moments, attengono a due ambiti:

1) RACCOLTA DATI/CLIENTI IN FASE PRE-STAY E POST STAY:

Profilazione del turista e personalizzazione, in tempo reale, del soggiorno: pianificare strategie efficaci di digital marketing turistico

Anticipare le esigenze dei clienti funzionali ad una pianificazione di servizi di qualità e alla Accoglienza secondo i protocolli antiCovid

Realizzare un'unica anagrafica clienti, contenente i loro profili, per personalizzare e diversificare le esperienze offerte agli ospiti

Determinazione del tasso di conversione degli ospiti a clienti fidelizzati

Identificazione delle aree gestionali di miglioramento

Valutazione del cliente in base ai dati di acquisto;

Identificazione delle potenzialità di vendita durante il soggiorno

Identificazione delle motivazioni in base ai quali i clienti acquistano i servizi aggiuntivi offerti

2) ANALISI AVANZATA DEI DATI:

Monitorare in tempo reale l'andamento delle leve di marketing (prezzo, scontistica, eventi promozionali).

Realizzare cruscotti utili alle analisi avanzate per ridurre le perdite

Analizzare vendite e marginalità dei servizi in tempo reale

Integrare soluzioni di contabilità generale, analitica e controllo di gestione, con la Business Intelligence per il controllo in tempo reale dell'andamento di ogni reparto dell'hotel

Per tali obiettivi specifici di processo, la formazione in Garda Moments ha rappresentato vettore e base per inaugurare una nuova fase di crescita competitiva. I percorsi formativi hanno risposto in modo puntuale al gap di competenze perseguendo i seguenti obiettivi:

- acquisire conoscenze e competenze tecnico-gestionali per approdare ad un nuovo modello digitalizzato di ospitalità alberghiera intercettando, in tempo reale, le esigenze della clientela, migliorare la guest experience e dare visibilità alla struttura incrementando la redditività delle camere;
- potenziare le capacità di analizzare e creare report dati, con visibilità integrata, consolidando il patrimonio informativo dell'azienda senza la necessità di realizzare per ogni sistema un diverso programma di estrazione dati relativi alla tipologia di turisti/visitatori mediante vari touch point, siti specializzati, social network, blog, e-mail marketing;

- incrementare la capacità di rilevare informazioni di contenuto per trarre una maggiore conoscenza sulle abitudini dei clienti, le modalità di accesso alla struttura, pervenendo ad una opportunità di miglioramento delle performance di fatturato e retention;
- acquisire moderne competenze professionali di web planning management e di monitoring delle performance alberghiere;
- incrementare le competenze per definire una nuova strategia di fidelizzazione del cliente attraverso le potenzialità tecnologiche on ed off line, finalizzate ad aumentare il livello di hospitality e rilevare il valore economico dei clienti.

2.4 Considerazioni riepilogative

In un'ottica di lungo periodo, la nuova roadmap digitale in Garda Moments faciliterà l'approccio relazionale tra ospiti e struttura alberghiera. La virtualizzazione della dinamica comunicativa potrà incrementare il livello di soddisfazione dei clienti e la probabilità di acquisire nel post-soggiorno recensioni positivi sulle principali piattaforme digitali (Booking, Expedia, Tripadvisor, Escape, ecc.), grazie ad una maggiore tempestività di gestione delle richieste.

La Digital Transformation, ovvero riprogettare il lavoro del personale e l'esperienza degli ospiti in ottica digitale, ha coinciso con la ripresa dell'attività post-Covid nell'ambito del Protocollo di intesa "Accoglienza Sicura" siglato dagli operatori del settore.

La formazione si è inserita all'interno di questo processo di cambiamento con l'obiettivo di fornire ai dipendenti di Garda Moments, conoscenze e competenze, strumentali e di processo, per la messa a sistema del nuovo modello di Digital Hospitality Management.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno: metodologie e risultati

Il processo di analisi dei fabbisogni formativi e di successiva progettazione degli interventi formativi è stato condotto in azienda. Grazie al supporto dei referenti aziendali, esperti di digital transformation e di organizzazione di processi aziendali, la domanda di formazione è stata sviluppata su due livelli:

- Macro: sono stati analizzati i dati relativi allo stato dell'arte del settore alberghiero, a livello regionale e nazionale, tratti da studi e a ricerche di settore, considerando la fase di riapertura post-Covid
- Micro: sono state rilevate, on site, con l'ausilio di checklist riguardanti diversi items riconducibili al ciclo di gestione dei servizi alberghieri e sottoposti all'attenzione dei referenti aziendali; i dati emersi sono stati iscritti in una Scheda di rilevazione che ha fornito le chiavi di lettura della digitalizzazione dei processi aziendali in Garda Moments.

I risultati emersi da questo approccio metodologico per la rilevazione dei fabbisogni formativi sono emersi il sinottico del gap di competenze:

- Acquisire un'adeguata conoscenza dei meccanismi di funzionamento del customer digitalizzata;
- Introdurre un modello di gestione integrato creando un flusso di dati operativi continuo tra le aree strategiche interne e i dati provenienti dall'esterno riferibili ai clienti, attuali, potenziali, fidelizzati o fidelizzabili
- Applicare metodologie di datamining e machine learning per analizzare la customer lifetime value dei clienti e monitorare costantemente i margini provenienti dai servizi attualmente offerti.
- Introdurre un sistema tecnologico di integrazione fra datawarehouse che rileva e trasforma i dati in insight provenienti dai vari accessi
- Saper anticipare le esigenze, di mercato per ottimizzare l'azione commerciale del gruppo

Con il supporto dei Soggetti Partner, i focus operativi sui quali è stata concentrata l'attività formativa hanno riguardato: interattività digitale per la gestione di processi e clienti.

I fabbisogni formativi hanno ricompreso sia items riguardanti il portfolio attuale delle competenze dei collaboratori e sia le potenzialità di sviluppo, attraverso il trasferimento di conoscenze e competenze specifiche che, se non sostenute dalla formazione, potrebbero rallentare le prospettive di sviluppo aziendale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano formativo "My Garda Moments. new technology applicate al custome" ha rappresentato la risposta al gap di competenze e fabbisogni formativi trattando le seguenti tematiche:

- il valore del digital crm in albergo: analizzare i dati per offrire esperienze di soggiorno di qualità e fidelizzare i clienti (32 ore per n. 3 edizioni): 96 ore totali
- le tecnologie digitali per la customer journey in albergo: pipeline dedicata di vendita, obiettivi e marginalità nella fase post-covid (30 ore per n. 3 edizioni): 90 ore totali
- innovare l'hotel per ripartire dopo il covid-19: dal check-in, alla accoglienza, alla partenza, al post-soggiorno (32 ore per n. 2 edizioni): 64 ore totali

La progettazione formativa è stata declinata in una serie diversificata di contenuti, comunque accomunati dalla generale propensione alla ricerca di soluzioni a forte impatto operativo per l'acquisizione o sviluppo di strumenti, assetti organizzativi, al progetto di riorganizzazione efficiente della ricettività digitalizzata e supportata dagli strumenti della digitalizzazione, che consentiranno all'azienda Garda Moments di approdare ad un modello di governance in cui il passaggio dai dati alle informazioni di contenuto può aiutare a predisporre una strategia di marketing e revenue management efficace all'aumento dei profitti, alle visite on line, alla ottimizzazione dei prezzi in tempo reale, per ingaggiare nuovi clienti e trasformare i clienti in ospiti fidelizzati. Dati e informazioni devono essere raccolti sulla base dell'esperienza e del comportamento dell'Ospite per essere poi utilizzati per generare

business intelligence per comprendere la prevedibilità dei comportamenti e raggiungere e migliorare risultati operativi futuri. La digitalizzazione è uno strumento che analizza i dati storici e previsionali del sistema di gestione alberghiera al fine di ottenere informazioni approfondite sui fattori che influenzano il business; tenere sempre sotto controllo tutti gli indicatori di performance; e analizzare le informazioni per effettuare valutazioni e stime sul business per migliorare i risultati operativi. L'area tematica oggetto del presente Piano è, coerentemente con l'obiettivo generale dello stesso, la spinta ad intraprendere percorsi innovativi, deputati a razionalizzare, ottimizzare le attività in albergo. L'innovazione tecnologica costituisce per l'azienda l'opportunità di sviluppare una base dati capace non solo di governare il cambiamento organizzativo ma anche di prevederne e verificarne i risultati. Tuttavia, senza adeguate competenze sull'utilizzo di strumenti di analisi in grado di individuare i contenuti significativi e cogliere le relazioni, tutti i dati raccolti resterebbero senza significato. Le attività formative progettate per questo piano di innovazione digitale sono finalizzate a sviluppare una consapevole conoscenza dell'importanza dei dati relative alle prenotazioni, alle vendite, ai costi di esercizio, alla costificazione dei processi alberghieri, ottimizzazione delle tariffe, al fine di centralizzare la gestione della struttura considerando i fattori critici di successo che caratterizzano come singole unità funzionali.

Le figure interessate all'intervento formativo sono state selezionate coerentemente a quelli che sono gli obiettivi strategici dell'azienda.

Sono stati coinvolti nel progetto:

- 15 collaboratori suddivisi tra Addetti alla Reception; Addetti al Revenue Management; Addetti Amministrativi, Addetti Commerciali

3.3 Considerazione riepilogative

Al termine degli interventi formativi i collaboratori che hanno partecipato, come auspicato in fase di progettazione del piano, hanno acquisito le conoscenze tecniche e le competenze strumentali e di processo funzionali a sviluppare un progetto di crescita aziendale mediante l'acquisizione di competenze suddivisa per profili professionali:

ADDETTI ALLA RECEPTION:

- monitorare il mercato clienti attraverso l'analisi avanzata dei dati derivanti dai diversi punti di accesso utilizzati dai clienti per accedere alla struttura alberghiera;
- utilizzare strumenti di marketing automation;
- predisporre una dashboard dedicata alle informazioni di contenuto e interconnessa, via web, per strutturare un nuovo flusso di check-in e check-out;
- produrre report automatici di dati in sostituzione della compilazione manuale dai dati su fogli excel;
- estrapolare i dati dal cruscotto vendite ed effettuare le interrelazioni con i KPI della propria area di competenza: controllo quantità e qualità delle recensioni;
- rilevare il tasso di persone che consigliano la struttura alberghiera ad altri potenziali clienti, tempo medio di risoluzione problematiche e risposte alle esigenze dei clienti, gestione degli accessi tramite mail e social network;
- monitorare la fase di post-stay dopo il soggiorno attraverso l'ausilio delle logiche di Customer Experience Management;

ADDETTI AL REVENUE MANAGEMENT:

- aumentare i ricavi nel breve termine e allargare la propria base commerciale nel lungo periodo;
- ottimizzare la gestione delle leve di prezzo ed inventario;
- rilevare in tempo reale i KPI della funzione aziendale: incremento tasso di occupazione, prezzo medio di vendita, tasso di conversione;
- analisi avanzata dei dati storici trasmessi dall'ufficio booking, dei dati di mercato e il costante aggiornamento sugli eventi programmati in ambito territoriale che potrebbero richiamare nuova clientela;
- gestione di tariffe e disponibilità in tempo reale nei vari canali di distribuzione;

monitorare le vendite tramite canali di prenotazione diretta sul sito Web dell'albergo;

- gestione centralizzata e protetta dei dati dei clienti e migliore qualità e precisione dei loro profili;
- capire gli schemi di acquisto dei clienti, attraverso i vari accessi telematici, per definire pacchetti e servizi più mirati;

ADDETTI AMMINISTRATIVI:

- utilizzare degli strumenti di BI per verificare, controllare e gestire i dati relativi ai nuovi processi organizzativi interni ed esterni all'impresa;
- analizzare i dati relativi alle vendite dei servizi, abbinare le attività operative e i processi finanziari attraverso integrazioni pre-configurate con i sistemi di gestione dei crediti e debiti correnti, gateway di pagamento, applicazioni per il settore alberghiero e dispositivi dell'infrastruttura ICT adottata;
- calcolare i tassi di customer, gestione integrata dei crediti correnti e delle commissioni, registrazione accurata degli addebiti sul conto dei clienti per la fatturazione elettronica.

GARDA MOMENTS ritiene imprescindibile per il suo sviluppo, avere un impegno costante in attività formative e si prospetta per il futuro di implementare internamente un sistema di monitoraggio della formazione interna dell'azienda come anche criteri di valutazione, al fine di individuare gli interventi necessari da progettare per ridurre lo skill gap dei propri collaboratori.

4 L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

La valutazione delle conoscenze e competenze in esito, e dunque dell'efficacia della formazione, è stata effettuata successivamente durante il lavoro quotidiano che i collaboratori di Garda Moments svolgono per i loro clienti, la formazione svolta ha consentito di valutare l'adeguamento delle competenze aziendali all'incremento delle conoscenze digitali richieste dalle nuove esigenze di sviluppo.

In particolare, i risultati attesi, in termini di digitalizzazione dei processi/servizi alberghieri, sono stati i seguenti:

- 1) automatizzare la raccolta delle informazioni dei clienti, renderle disponibili per le fasi dei processi successivi e favorire così la personalizzazione del servizio stesso.
- 2) razionalizzazione dei processi interni grazie a strumenti digitali condivisi che rendano più semplice e immediato il flusso di comunicazione fra collaboratori e clienti
- 3) pianificare in modo chiaro e condiviso le strategie aziendali in termini di servizi offerti alla clientela
- 4) sviluppare sistemi di monitoraggio in grado di rilevare importanti scostamenti fra risultati conseguiti ed obiettivi prefissati
- 5) sviluppare strategie di marketing turistico funzionali sia al miglioramento del rapporto di costo di acquisizione, ricavi e fatturato e sia ad investire in segmenti di target più interessanti al fine di evidenziare il modo in cui un'efficace gestione della relazione con il cliente possa incidere su prestazioni di fidelizzazione, up-selling e cross-selling, riduzione del churn.

La formazione è servita soprattutto per capire che il capitale umano è un insieme di preziose competenze, competenze che già i collaboratori avevano grazie al lavoro svolto in questi anni e alla loro esperienza ma introducendo nuove tecnologie i collaboratori sono stati coinvolti in una nuova forma di lavoro che fa parte del processo di cambiamento, il binomio Risorse Umane e Tecnologia è la chiave che crea veramente vantaggi competitivi e che Garda Moments ha saputo sfruttare, grazie a questo connubio interno si è potuto affrontare delle carenze e aumentare il bagaglio professionale dell'azienda.

Sul piano esecutivo, per i collaboratori aziendali, coinvolti sul piano formativo, il nuovo perimetro dell'azione e gli obiettivi del piano ha compreso:

- l'applicazione degli strumenti ICT per gestire la digitalizzazione dei processi, sottesi ai servizi alberghieri;
- sviluppare dashboard di dati relativi alla profilazione dei clienti;
- ottimizzare la gestione dei servizi, su base dati, raccolti in tempo reale, al fine di aumentare la marginalità operativa e la qualità dei servizi offerti;
- predisporre azioni di marketing mirate con il supporto dei dati derivanti dalla Digital Customer Experience

In particolare, attraverso i percorsi formativi, i collaboratori coinvolti in formazione sono in grado ora di:

- 1) utilizzare i software per la gestione integrata e digitalizzata delle attività che caratterizzano la pipeline alberghiera: dal contatto dei clienti alla gestione post soggiorno;
- 2) utilizzare i principi dell'analisi avanzata dei dati per riconfigurare i setting organizzativi della struttura;
- 3) saper programmare e pianificare le attività o evolvere verso nuovi servizi tramite la raccolta dei dati relativi al mercato cliente

4.2 Considerazione riepilogative

In sintesi, la famiglia Verdolin che da anni guida Garda Moments ha ravvisato in questo processo che l'impatto della formazione in azienda è stato fondamentale nel raggiungimento dei risultati appena descritti. Per facilitare il trasferimento immediato e più duraturo delle competenze tecniche (anche gestionali e strategiche) sono state utilizzate principalmente metodologie attive tipiche della formazione "pragmatica".

Per poter trasferire queste competenze è stato necessario che i collaboratori, all'interno del proprio contesto di lavoro (piuttosto che in contesti di simulazione) abbiano saputo confrontarsi su problemi reali che si riscontrano durante la programmazione dei servizi alberghieri, in modo che l'apprendimento sia stata orientata allo sviluppo professionale del singolo e del gruppo in vista dell'acquisizione di una maggiore efficacia nell'attività lavorativa quotidiana ed allo scopo di realizzare progetti/interventi sempre più difficili e di livello alto.

Al termine degli interventi formativi i 15 collaboratori, come auspicato in fase di progettazione del piano, hanno acquisito le conoscenze tecniche e le competenze strumentali e di processo funzionali a sviluppare un progetto di crescita aziendale mediante:

- analisi e approfondimento dei servizi digitali, applicati ai servizi alberghieri;
- analisi del mercato clienti tramite strumenti analitici avanzati
- analisi dei benefici e vantaggi per le attività alberghiere collegati a progetti di digitlizzazione

In termini di risultati ottenuti, ex post-formazione, sono in linea con quello che il team alla guida di Garda Moments auspicava di raggiungere tramite il Piano Formativo.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Il lavoro di analisi ha messo in evidenza che i principali elementi che hanno influito positivamente sull'attività formativa e riportati nella seguente analisi SWOT sono: la modalità con cui è stata realizzata l'analisi del fabbisogno e la continua propensione dell'azienda ad attivare percorsi formativi.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Modalità di sviluppi di una interattività digitale per la gestione dei processi • Collaboratori preparati e aggiornati da molti software • Formazione “pragmatica”	• Mancato coinvolgimento di tutti i collaboratori • Obbligo di presenza in aula
Opportunità	Rischi
• Sviluppo e approfondimento relativo all'applicazione dei sistemi digitali ai flussi operativi che sottendono le attività aziendali	• Formare i dipendenti solo sulle tecnologie senza focalizzare l'attenzione sugli impatti che esse producono sull'organizzazione aziendale

Quanto sopra descritto ci porta a comprendere quanto l'attività di sviluppo e formazione perseguita dal team di Garda Moments sia stata fondamentale per strutturare un'attività formativa che non solo portasse nuove skill ma fosse un'attività corale tra attività formative e analisi dei processi, inquadrando chiaramente le opportunità del corso e la direzione aziendale verso innovative strategie.

Gli obiettivi formativi tesi a predisporre l'analisi e l'approfondimento dei parametri IT presenti, dei software gestionali in uso e dell'identificazione delle funzioni digitabili, al fine di riconfigurare in ottica digitale. Servizi incentivando l'interattività con i clienti lungo la supply chain alberghiera, sono stati pienamente raggiunti con un gradimento elevato del percorso formativo proposto.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Le interviste effettuate hanno permesso di individuare per l'attività formativa alcune buone prassi caratterizzate da qualità strategica, qualità attuativa, riproducibilità e trasferibilità.

Le buone prassi formative hanno riguardato principalmente la progettazione di modalità formative con priorità alle metodologie formative non d'aula, in particolare Training on the Job.

L'attività si è basata sul coinvolgimento attivo dell'impresa che, in base al vissuto quotidiano e alla conoscenza del panorama delle competenze interne, ha inteso valorizzare in prospettiva ampia la formazione richiesta, tenendo in

debita considerazione elementi critici quali le modalità di riconoscimento delle competenze acquisite dai collaboratori. Il tema centrale del modello è stata l'analisi della capacità di agire sui processi formativi, individuando modelli e strumenti che diano luogo a un modello applicabile al Piano in questione e che possieda caratteristiche di trasferibilità.

5.3 Conclusioni

Gli esiti delle attività formative sono stati molto positivi, il percorso formativo ha determinato un miglioramento delle attività e dei processi aziendali che il piano prevedeva e che Garda Moments si aspettava di raggiungere. Il percorso formativo, infatti, è riuscito a produrre le conoscenze e le competenze spendibili in ambito tecnologico ed organizzativo che i collaboratori hanno acquisito e che grazie all'analisi e ai percorsi di sviluppo intrapresi, hanno implementato con il supporto dei sistemi digitali, così da integrare tutte le funzioni aziendali e di consentire soprattutto di supportare i clienti nella scelta, organizzazione e vissuto del soggiorno.

La formazione continua è fondamentale per clienti ed azienda in quanto volta conseguire migliori risultati delle performance, non solo in termini di bilancio ma anche verso il costante impegno nel ruolo di azienda verso nuovi orizzonti e nel farsi conoscere anche al di fuori del territorio nazionale, e in questo è fondamentale la formazione dei propri collaboratori per ottenerlo.

Si può ritenere, in definitiva, che un'azienda come Garda Moments, che ha vinto le sfide della ripresa dell'attività alberghiera nella fase post- Covid, debba sempre e in ogni caso tenersi aggiornata con dei processi formativi, sfruttando e programmando al meglio formazione dei collaboratori per essere sempre in linea con le esigenze di mercato.

Ad oggi l'azienda ha implementato una visione integrata ed omogenea dei processi aziendali, grazie all'utilizzo di strumenti digitali che hanno favorito la riduzione di una eccessiva frammentazione intraoperativa tra le funzioni consentendo di ottimizzare i servizi che si snodano lungo l'operatività di Garda Moments rivolta al suo mercato di riferimento.

Questi importanti risultati ci possono orientare verso delle buone prassi da replicare in altri contesti e realtà aziendali, in quanto abbiamo visto e riconosciuto che un buon management unito a una strutturazione corretta dei piani formativi in linea con la mission aziendale possa portare dei grandi risultati.

6. BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA