

IL TURISMO IN TOSCANA

I meccanismi di funzionamento della filiera

Per filiera turistica abbiamo inteso l'insieme degli attori la cui attività è prevalentemente finalizzata ad attrarre e soddisfare i bisogni espressi dai turisti nella destinazione di riferimento, al fine di ottenere un ritorno economico in termini di profitto. In particolare, ci siamo concentrati sulle strutture ricettive di vario tipo (alberghi, agriturismi, B&B), sui ristoranti e sulle imprese specializzate nella fornitura di servizi turistici. È utile sottolineare che il turismo interessa, direttamente e indirettamente, soggetti e attività ben più numerosi di quelli che è stato possibile invitare al focus group. Tra questi, un ruolo senz'altro di rilievo è costituito anche dall'attore pubblico locale e nazionale che regola i meccanismi di funzionamento e le norme di riferimento e ha la responsabilità della gestione di servizi fondamentali come per esempio quelli infrastrutturali.

Ciò premesso, i principali cambiamenti intervenuti nelle dinamiche di filiera possono essere ricondotti, da una parte, agli effetti della crisi economica e al consolidamento dei nuovi flussi internazionali (Asia e America Latina) e, dall'altra, al ruolo sempre più pervasivo dei *social network* e delle applicazioni per web e per mobile legate al mondo del viaggio. Rispetto a queste trasformazioni epocali il quadro normativo di riferimento, sia regionale che nazionale, appare ancora in revisione.

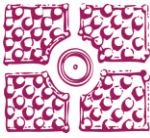
Per quanto riguarda il primo aspetto, la contrazione dei flussi internazionali si è fatta sentire con forza nei primi anni della crisi, colpendo le aziende turistiche che sono state impegnate a “sopravvivere” trovandosi in certi casi impreparate a gestire la ripartenza¹.

A proposito della “rivoluzione di internet”, essa ha modificato radicalmente l'approccio sia da parte della domanda che dell'offerta. Il viaggiatore/turista non solo organizza viaggio e permanenza tramite web – sempre di più usando lo smartphone, ma ricerca informazioni e decide la propria destinazione comparando online proposte in tutto il mondo, in base alle proprie esigenze e aspettative e influenzato al tempo stesso da immagini e commenti sia degli operatori turistici che di altri utenti. D'altro canto, le imprese utilizzano la rete come mezzo per rendere più visibile la propria offerta, collegata a servizi di vario tipo, con l'intento di raggiungere il maggior numero di persone possibile e di migliorare la propria reputazione sul web.

Su entrambi i versanti (andamento flussi e internet), la risposta delle imprese toscane è stata spesso di tipo individuale. Al di là dei benefici derivanti da una posizione di rendita innegabile data dallo stare in Italia e in Toscana, le trasformazioni dell'ultimo decennio hanno aumentato in modo esponenziale la competizione, colpendo con intensità diversa le aree turistiche toscane. Trasparenza e qualità sono divenute precondizioni indispensabili per non soccombere nel mercato turistico. L'utilizzo esperto delle nuove tecnologie e del web ha inoltre aperto spazi imprenditoriali, premiando attori innovativi che vi si sono inseriti ponendo anche nuove esigenze di regolazione.

Questi cambiamenti necessitano sempre più di risposte collettive anziché individuali, da parte dei territori che vantano identità comuni, ma, al tempo stesso, possono personalizzare i servizi offerti per intercettare nuove esigenze. Serve però un maggiore coordinamento tra i diversi attori coinvolti al fine di raggruppare in un messaggio condiviso e comunicabile all'esterno la varietà delle proposte possibili.

¹ Per un'analisi dei dati congiunturali sui flussi si vedano i rapporti IRPET sul turismo in Toscana. A questo link http://www.irpet.it/index.php?page=pubblicazione&pubblicazione_id=567 l'ultima edizione disponibile.



Negli anni passati forte attenzione è stata data alle strategie legate all'ispirazione del viaggio. La promozione strategica e organizzata tramite i media del territorio può oggi funzionare molto più efficacemente di un investimento personale compiuto da parte della singola azienda. Allo stesso tempo, l'impressione che il viaggiatore/turista matura durante la vacanza diviene centrale, perché anch'essa può essere comunicata in tempo reale e influenzare le scelte di molti potenziali utenti. Quindi è l'elemento sfaccettato e complesso dell'accoglienza che deve essere presidiato.

È evidente come i meccanismi di funzionamento della filiera brevemente ricordati abbiano una ricaduta non trascurabile sulle nuove competenze richieste alla filiera, rendendo necessaria una revisione delle figure professionali e delle modalità di formazione tradizionali, proprio nell'ottica di sistema appena ricordata.

I fabbisogni professionali della filiera: competenze e figure strategiche

Le principali figure strategiche per le quali si registra una carenza di formazione fanno riferimento sia a mansioni tradizionali che a nuove attività, di cui si è resa indispensabile l'introduzione negli ultimi anni. Tutto questo in un'ottica di miglioramento della qualità dell'offerta, principalmente fondata sull'idea di ospitalità, nonché di forte legame con il territorio.

Sul versante delle figure tradizionali, un successo notevole presso le nuove generazioni riscuotono le professioni legate alla cucina (cuoco e pasticciere soprattutto). Esse costituiscono anche un punto di forza per cui l'Italia è riconosciuta all'estero e su questo versante anche le scuole specializzate, in particolare quelle più attive sul territorio regionale, sembrano offrire una formazione di eccellenza.

Più problematico appare invece l'aspetto legato alle **professioni dell'accoglienza**, in particolare il **portiere**, sia per la difficoltà di trovare giovani interessati ad apprendere queste competenze, sia per i contenuti dei corsi di insegnamento professionale rimasti indietro rispetto alle attuali esigenze (software gestionali, piattaforme di prenotazione online, ecc.).

Le imprese alberghiere esprimono anche un bisogno di **governanti al piano (executive housekeeper)**, non attualmente presente nel repertorio regionale delle figure professionali almeno con le competenze che oggi la definiscono: coordinare il lavoro ai piani, gestire correttamente il reparto, avere la responsabilità del relativo personale.

In generale, alle figure professionali della filiera a diretto contatto con il pubblico è richiesta la conoscenza fluente dell'**inglese**, le competenze relative alla **gestione del cliente**, la **capacità di raccontare il territorio e i suoi prodotti**.

Le imprese individuano anche figure di livello medio-alto ma immediatamente operative, come potrebbero essere quelle provenienti da un ITS specializzato. Esse sono descritte come manager specializzati in specifiche mansioni: sull'ospitalità, **hospitality manager** in grado di fare accoglienza al cliente, raccontare la struttura, la città, il territorio; sui social media, **social media manager** esperto dei vari canali, ma anche capace di capire le tendenze e individuare strategie per indirizzare l'offerta futura; sul back office, **back office manager** che gestisce i canali di vendita, fa analisi di mercato e valuta i processi di offerta tariffaria.

Una conoscenza avanzata delle specificità del territorio in termini di prodotti enogastronomici può essere il cuore delle competenze di un **tutor del comparto della ristorazione**.

Le nuove tendenze nella filiera turistica aprono spazi per la nascita di start up innovative, specializzate nell'offerta di servizi avanzati alle imprese del settore. Si tratta in questo caso di affiancare conoscenze legate specificatamente al turismo e all'ospitalità con competenze trasversali proprie dell'ICT: **sviluppatori informatici, designer, esperti di user experience, marketing e distribution manager, data analyst**.

In generale, un'esigenza trasversale è il reperimento di personale che a tutti i livelli siano competenti

nell'utilizzo dei **software gestionali** più diffusi, di **internet** e dei **social media**. Le figure professionali tradizionali devono cioè conoscere il ruolo di tali strumenti nell'attuale filiera del turismo e saperli usare. Inoltre, altrettanto pervasiva deve essere la capacità di comunicare i **prodotti tipici** e l'**offerta culturale e paesaggistica** del territorio.

Su tali elementi è importante anche l'aggiornamento permanente degli occupati e degli stessi imprenditori, soprattutto nel caso di imprese di piccole dimensioni.

A proposito delle modalità di passaggio delle competenze, si insiste sulla centralità dell'esperienza diretta, indipendentemente dalla forma scelta per realizzarla. Si ritiene necessario insegnare sul campo le mansioni per periodi abbastanza lunghi, anticipando l'accesso nel mercato del lavoro alla fase formativa e disporre di formatori provenienti dalla filiera turistica e quindi naturalmente aggiornati sulle tendenze in atto.

Più difficile appare il reperimento di formatori competenti per le figure professionali emergenti legate al web e ai social media, sulla cui abilità incide anche una componente generazionale.

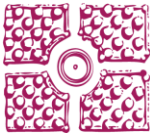
Una tassonomia delle qualifiche professionali richieste dalle filiere

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro (a partire dal 2008), che le imprese comunicano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato e addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale).

Prospetto delle figure professionali più attivate e più richieste nel turismo

		Stabilità del lavoro	
		Stabili	Poco stabili
Attivazione di lavoro (persone avviate)	Medio grandi	Baristi e professioni assimilate Cuochi in alberghi e ristoranti Addetti alla preparazione, alla cottura e alla distribuzione di cibi	Camerieri e professioni assimilate Personale non qualificato nei servizi di ristorazione Addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione Personale non qualificato addetto alla pulizia nei servizi di alloggio e nelle navi Bagnini e professioni assimilate Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati
	Medio piccole	Addetti all'accoglienza e all'informazione nelle imprese e negli enti pubblici Pasticcieri, gelatai e conservieri artigianali Esercenti nelle attività di ristorazione Imprenditori e responsabili di piccoli alberghi, alloggi o aree di campeggio e di piccoli esercizi di ristorazione Agricoltori e operai agricoli specializzati di giardini e vivai, di coltivazioni di fiori e piante ornamentali, di ortive protette o di orti stabili Direttori e dirigenti generali di aziende nel settore dei servizi di alloggio e ristorazione	Tecnici della produzione e preparazione alimentare Uscieri e professioni assimilate Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate Manovali e personale non qualificato dell'edilizia civile e professioni assimilate



Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano*.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano*.

* Data la distribuzione di una qualunque grandezza ordinabile (ad esempio in senso crescente), si definisce mediano il valore assunto dalle unità statistiche che si trovano nel mezzo della distribuzione.