

LE NECESSITÀ DI ANTICIPAZIONE DEI FABBISOGNI PROFESSIONALI E FORMATIVI NEL SETTORE TURISMO*

UN PERCORSO SPERIMENTALE

di Stefano Poeta

Università degli Studi di Perugia
CST Assisi

stefanopoeta@yahoo.com

ABSTRACT

This article deals with the problem of the prediction of the professional competences required by the tourism sector in the medium-range. A scenario has been constructed for this which, besides leading to a precise definition of new competences, has drawn attention to the fact that there will be a widespread and generalised increase in the quality of the professional services requested of sector workers. Taking for granted that the technical gestures of the professions (waiting on tables, issuing a ticket, making a reservation, etc.) must in any event be at the highest level, what will make the difference in the future between a «good job» and an «excellent job» will be the workers' ability to be autonomous in decision-making and in handling work processes. Although professional roles will naturally continue to exist in which the merely executive part of tasks will be preponderate, in different ways and with different in-depth levels, the evolution is generalised upward and directed toward the ability to interpret processes and mediate among various subjects with regard to the particular situations. This process has already begun and will shape the contents of the professions directly or indirectly connected to the sector. The construction of the scenario was based on considerations of the induced effects of six drivers considered important for Italian tourism in the next

* Questo lavoro ha preso il via dalla ricerca svolta per l'ISFOL *Analisi previsionale di medio periodo per il settore del turismo in Italia e riflessi sui sistemi professionali*. Un doveroso ringraziamento va a tutti i colleghi del gruppo di lavoro e, in particolare, ai dott.ri Laila Bauleo e Stefano Soglia e al coordinatore del lavoro, dott. Mario Gatti, responsabile dell'area fabbisogni professionali ed evoluzione tecnologica dell'ISFOL.

few years and, for each of these, within each micro-factor of the provisional framework, the vertical and transversal competences have been articulated whose demand will be activated by the action of the individual elements. For clarity those competences that belong principally to the professional units («Unità Professionali» – UIP) that can be brought directly back to the tourism sector have been defined as vertical, and transversal those which, besides having an effect on the typical professional figures of the sector, because of the relations of tourism with the other economic sectors, can be requested even of external Professional Units and of other operational environments. Naturally verticality and transversality are not evaluations of the strategic level of competences, but merely a measure of the areas of diffusion, inside and outside the sector.

1. INTRODUZIONE

L'errore cui spesso si incorre nella realizzazione di indagini sui fabbisogni professionali e formativi è la presunzione che i sistemi produttivi siano in grado di rispondere in maniera diretta alle domande, «chi, quanti, e quali competenze» saranno necessarie in futuro, in maniera tale da poter consentire ai sistemi formativi ed educativi, di «produrre» le risposte necessarie rispettando le specifiche di qualità e nei tempi corretti richiesti dal mercato del lavoro.

È d'altra parte evidente che la formazione non deve fornire risposte soltanto al sistema produttivo ma, in un'ottica molto più ampia, all'intero territorio come supporto alle attività di *governance* svolte dal pubblico. Questo comporta che le analisi previsionali, nel settore del turismo in particolare, non possono fare riferimento alle sole imprese ma debbono ampliare la propria visione e indagare a livello di sistemi territoriali.

La capacità di «fare rete» e di crescere tutti insieme non si pone più come una strada alternativa, ma come strada unica e possibile per competere efficacemente; le conoscenze e le competenze assumono il ruolo centrale di fattore della produzione sui cui è sempre più necessario effettuare investimenti. «L'impresa si trasforma in una grande struttura di gestione strategica della conoscenza e, dunque, in un network di professionisti»¹.

¹ A. Deiana, *Il futuro delle associazioni professionali*, Milano, Gruppo 24 ore, 2010.

Il lavoro, nelle imprese del turismo, è sempre più un lavoro intellettuale, di comprensione e di adattamento fra le necessità economico/organizzative della produzione e le aspirazioni e aspettative della clientela. Il capitale di conoscenze/competenze che giace nelle imprese consente lo svolgimento di questa mediazione a tutti i livelli e attiva un circolo virtuoso di scambio e contatto con altre esperienze. Si usano quindi le conoscenze di cui si dispone per crearne di nuove che arricchiscono l'esperienza aziendale in un processo di capitalizzazione. Tale percorso però ha valore soltanto se viene condiviso, distribuito e sfruttato al fine di creare nuovo valore e questo è il compito centrale dei manager dei sistemi organizzativi. L'evoluzione verso organizzazioni orientate ai processi produttivi e che interpretano il turismo in una visione di continuità fra territorio e interno delle imprese richiede lo sviluppo di competenze sempre più complete e complesse per mettere i lavoratori in grado di assumere in autonomia le decisioni necessarie a governare e coordinare i processi interni ed esterni alle imprese. Ora però appare evidente che, nel parlare di anticipazione di conoscenze, e della loro successiva declinazione in competenze formali, informali e non formali, è necessario adottare una metodologia che sia in grado di raccogliere, riassumere e valutare tutti gli stimoli che provengono dal contesto produttivo. L'individuazione e l'analisi di questi fattori (definiti variabili o *drivers* del cambiamento) hanno richiesto un percorso di indagine e di valutazione che è stato effettuato nel corso di riunioni di *brainstorming* con esperti di settore e di analisi di fonti bibliografiche.

Tra le varie fonti alle quali il gruppo di lavoro ha attinto per una loro selezione vi è l'analisi che la Oxford Research ha condotto nell'ambito del progetto europeo denominato PROGRESS².

Questa indagine è stato un prezioso punto di partenza che il gruppo di lavoro ha approfondito e arricchito fino a giungere ad un totale di 41 *drivers* rilevanti. L'impossibilità però di costruire un sistema in grado di prevedere tutte le relazioni e le interazioni reciproche ha richiesto una loro selezione, svolta in successive sedute di *brainstorming*, in cui si

² European Community Programme for Employment and Social Solidarity – PROGRESS (2007-2013), *Comprehensive sectoral analysis of emerging competencies and economic activities in the European Union – Hotels and restaurants*, April 2009.

è provveduto ad individuare un numero circoscritto di 6 *fattori* che mirano a sintetizzare le evoluzioni più significative che si ritiene potranno caratterizzare il settore turistico nell'arco dei prossimi 5 anni.

I 6 fattori identificati come maggiormente rilevanti rispetto alle loro capacità di condizionamento della struttura del settore turismo sono:

- il Web 2.0 e lo sviluppo delle tecnologie ICT;
- l'aumento delle destinazioni turistiche;
- la costruzione di nuove mappe mentali da parte dei consumatori;
- il relativismo della qualità;
- un nuovo equilibrio uomo-natura;
- maturità della *governance* pubblico-privata.

La visione generale dello scenario che ne è scaturito, oltre che condurre ad una definizione puntuale di nuove competenze, ha messo in evidenza come sarà richiesto un diffuso innalzamento generalizzato della qualità delle prestazioni professionali effettuate dagli addetti di settore. Dando per scontato che i gesti tecnici delle professioni (servire a tavola, emettere un ticket, prendere una prenotazione, ecc.) dovranno essere comunque al massimo livello, quello che in futuro farà la differenza tra un «buon lavoro» e un «lavoro eccellente» sarà la capacità degli addetti di rendersi autonomi nella assunzione di decisioni e nella gestione dei processi lavorativi. Pur continuando naturalmente ad esistere ruoli professionali in cui preponderante sarà la parte meramente esecutiva dei compiti, in maniera diversa e con diversi approfondimenti, l'evoluzione è generalizzata verso l'alto e diretta alla capacità di interpretare i processi e di mediare fra soggetti diversi rispetto alle necessità contingenti. Questo processo si è innescato e caratterizzerà il contenuto delle professioni, direttamente o indirettamente collegate al settore.

Un altro fenomeno che interessa il settore e che ai fini di un'analisi dei fabbisogni appare denso di significato è la *contaminazione* che dal turismo viene ormai consapevolmente accettata anche in altri settori. La particolarità del settore turismo, definito anche *non-settore*, è appunto di non avere una vera e propria delimitazione produttiva, ma di legare in un sistema di rapporti forti anche le produzioni e le professioni che operano in altri settori. La promozione e commercializzazione di un prodotto non può in effetti che partire dalla disponibilità di un qualcosa da proporre al mercato che, nel caso del turismo, è costituito dalla orga-

nizzazione delle risorse di un territorio in risposta a possibili bisogni ed esigenze di una domanda individuata. Rapporto riassunto in maniera sintetica dal termine «glocale», che descrive in maniera eccellente la relazione fra territori e domanda turistica.

È quindi lecito attendersi che cambiamenti e modificazioni delle competenze professionali a supporto delle attività di settore, non potranno riguardare soltanto le figure che tradizionalmente appartengono al settore turismo. Anzi, come appare evidente, la maggior parte di queste innovazioni e modificazioni interesseranno in misura sensibile proprio tutte quelle professionalità esterne al settore che vengono caratterizzate nel momento in cui le loro prestazioni lavorative hanno per oggetto produzioni a valenza turistica.

Per ogni *driver* di cambiamento considerato sono state perciò articolate, all'interno di ogni macro-fattore del quadro previsionale, le competenze verticali e trasversali la cui domanda sarà attivata dall'azione del singolo elemento, definendo per competenze *verticali*, quelle che appartengono principalmente alle Unità Professionali (UP) direttamente riconducibili al settore turismo; *trasversali* quelle che, oltre ad avere un effetto sulle figure professionali del turismo, a causa della *contaminazione*, potranno essere richieste anche alle UP esterne al settore. Naturalmente verticalità e trasversalità non sono valutazioni del livello di strategicità della competenza, ma soltanto una misura degli ambiti di diffusione, all'interno e all'esterno del settore.

2. I «DRIVERS» DI CAMBIAMENTO E LA LORO AZIONE

2.1. *Il Web 2.0 e lo sviluppo delle tecnologie ICT*

Lo sviluppo di nuove tecnologie nel campo delle comunicazioni e l'aumento della diffusione e potenza delle reti di trasmissione dati stanno trasformando progressivamente il modo di condurre le relazioni interpersonali e, conseguentemente, subiscono analogha trasformazione anche le strategie di promo-commercializzazione turistica. In passato il

principale canale di promozione e distribuzione di prodotti turistici era il sistema della intermediazione e produzione. AdV e TO operavano sinergicamente fra loro in maniera tradizionale, privilegiando il contatto in presenza e il colloquio diretto con il cliente finale e con i fornitori.

L'aumento della qualità, potenza e il contemporaneo aumento della propensione delle persone mercati a muoversi sulla rete hanno favorito il verificarsi di una prima condizione di strategie generaliste nella distribuzione delle informazioni ma, grazie anche alla evoluzione tecnologica, lo sforzo che ora si sta attuando con sempre maggior successo è proprio quello della «selezione» dei destinatari della comunicazione; strategia che richiede lo sviluppo di nuovi paradigmi e canali diretti verso pubblici specifici e interessati.

L'evoluzione delle tecnologie comporterà effetti sempre più rilevanti su:

- struttura del mercato, della concorrenza e del prodotto turistico;
- struttura e modalità di gestione delle relazioni interpersonali con la clientela e con i fornitori.

Dal lato del prodotto e della sua distribuzione il primo effetto sarà lo sviluppo di offerte pensate appositamente per i nuovi turisti. Il «fai da te» diviene il simbolo del nuovo turista che può vantarsi di essersi organizzato in proprio le vacanze, risparmiando notevolmente sui prezzi, e di essersi costruito il viaggio sulla propria misura.

Al momento la sensazione è che il «cliente tecnologico» sia in grado di comporre da solo e in piena autonomia il viaggio effettuando il proprio *packaging*. Certamente questa è una tendenza attuale che però, probabilmente, incontrerà dei limiti a causa di due fattori principali: la mancanza di certezze nella qualità di ciò che si acquista e di sicurezza nei mezzi di pagamento e la necessità di disporre di tempo libero per effettuare le necessarie ricerche e organizzare il pacchetto. Tempo alternativo a quello da dedicare al turismo effettivo.

Per ciò che concerne il primo punto la conseguenza immediata è la necessità di mettere a disposizione dei clienti dei «semilavorati» che possano essere montati in maniera autonoma e soprattutto *velocemente* da parte dei clienti. Lo sviluppo dei mercati elettronici, oltre che favorire l'ulteriore sviluppo di agenti e TO che opereranno soltanto sul web, accelera la creazione e l'immissione sul mercato di nuovi prodotti, fa-

vorendo le sostituzioni produttive. I nuovi imprenditori dovranno di conseguenza essere maggiormente in grado di individuare i segnali di cambiamento nella domanda turistica al fine di mettere a punto proposte innovative capaci di assicurare alle imprese i necessari margini di redditività.

Anche dal lato della ricettività (alberghiera ed extralberghiera) sono però prevedibili evoluzioni alla luce dell'azione della variabile. La possibilità di contatto e colloquio diretto con il potenziale cliente richiede una capacità di interazione in tempo reale con lo stesso e, di conseguenza, c'è la necessità di una revisione integrale nella organizzazione aziendale e, in generale, del comportamento organizzativo delle aziende. La necessità di velocità nella relazione implica che gli operatori dovranno essere in grado di fronteggiare in tempo reale qualsiasi situazione che si possa creare nel rapporto con l'acquirente. Il quadro e il comportamento organizzativo dovranno perciò cambiare per favorire una maggiore flessibilità. I livelli gerarchici diminuiranno e si appiattiranno anche nelle grandi imprese a favore di relazioni al cui centro si trovano risorse umane dotate di maggiore autonomia decisionale e capacità di utilizzazione degli strumenti aziendali. Il lavoro del *management* sposta la sua attenzione sui risultati delle applicazioni lavorative e si concentra finalmente sullo studio e analisi dei mercati per la individuazione delle necessità di innovazione strategica per la sopravvivenza dell'impresa.

Il cosiddetto Web 2.0 è però qualcosa di molto più complesso rispetto al semplice diffondere le informazioni in maniera più diretta; è la possibilità di nascita di movimenti di opinione e luoghi virtuali in cui gli utenti si possono scambiare informazioni e colloquiare direttamente fra loro. In tal maniera l'informazione non viene filtrata da alcun sistema di verifica e di gestione. È la cosiddetta «rete stupida» o «democratica» che si contrappone alla rete «intelligente», che invece impone dei filtri e dei sistemi di verifica. Le comunità che si formano nei siti web assolvono di fatto ad una funzione essenziale che è quella di fornire garanzie ai potenziali clienti delle offerte che si trovano in internet.

Da qui lo sviluppo di una certificazione di qualità dell'offerta, non formale né formalizzabile, assegnata da comunità che si sono formate spontaneamente fra portatori di interessi simili, i *blog* e i *social networks*,

nel cui ambito i frequentatori sono soliti scambiarsi opinioni, impressioni e consigli anche al di fuori dell'oggetto principale di interesse della comunità.

La forza e credibilità di questi networks sono appunto basate su questa condivisione di interessi in maniera tale da creare meccanismi simili al «passaparola» fra gruppi di amici. Poter gestire, o per meglio dire «animare», questi spazi virtuali sarà estremamente importante per le imprese del turismo.

La capacità delle imprese e delle organizzazioni locali di saper fornire le informazioni necessarie per «convincere» i potenziali acquirenti è certamente strategica e tale rimarrà nei prossimi anni. Da un punto di vista tecnico è evidente che non si parla di competenze per la programmazione, ma di *aggiornamento* e *manutenzione* di quanto prodotto da specialisti di software. I siti internet più moderni sono infatti sufficientemente flessibili nel loro uso da poter permettere agli utenti finali facili interventi diretti, tesi a rendere più «appetibili» i siti e i loro contenuti. Diverso è invece il marketing via web che riguarda principalmente la scelta dei canali di distribuzione, cioè come i potenziali consumatori possono entrare in contatto con i siti, le modalità di scelta e la rappresentazione dei contenuti. I paradigmi di comunicazione cambiano infatti integralmente ed è necessaria una vera e propria «regia» specialistica in grado di utilizzare i diversi media del linguaggio di comunicazione (video, audio, testo, ecc.) per ottenere i migliori risultati di efficacia nel portare a livello cosciente i bisogni latenti della domanda e convincere definitivamente all'acquisto.

Ma in misura ancora maggiore sarà la capacità di rendere visibili le informazioni per cui si rendono necessarie specifiche conoscenze per poter gestire in maniera ottimale i contenuti dei siti, per conquistare posizioni nei motori di ricerca che rappresentano ormai il principale collettore di potenziali consumatori. Mantenere i contenuti significa inserire le informazioni secondo una specifica metodica (SEO) che permetterà di apparire nelle prime posizioni rispetto alle ricerche fatte da portatori di interessi specifici. La strategia è quella di intercettare la domanda andando incontro agli interessi delle persone per guidarle verso le offerte organizzate e costruite per rispondere alle loro potenziali motivazioni al consumo.

Le modificazioni di mercato indotte dal fenomeno Web 2.0 implicano le seguenti competenze.

Competenze verticali per il settore turismo:

- essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione via web ai diversi mercati e consumatori finali;
- essere in grado di scegliere i linguaggi e i contenuti della comunicazione per la presentazione dei prodotti sul web (SEO);
- essere in grado di declinare le tendenze di cambiamento in ipotesi di prodotto turistico e di nuovi servizi, e costruire offerte e pacchetti di offerte ingegnerizzando il *packaging* e i possibili punti di assemblaggio da parte del cliente;
- essere in grado di definire e attuare le modalità di contatto dei segmenti target attraverso il web (e di gestire i rapporti via www con gli utenti del sito aziendale e con gli utenti dei blog);
- essere in grado di monitorare tendenze, individuare cambiamenti ed evoluzioni nei gusti del pubblico che utilizza la rete e definire i «valori» della qualità per i diversi segmenti-target-tribù di clienti.

Competenze trasversali:

- essere in grado di applicare le tecniche di *revenue management* e di definire il sistema per ottimizzare i rendimenti aziendali.

2.2. Aumento delle destinazioni turistiche e del turismo internazionale

Le nuove destinazioni già oggi praticano verso l'Italia una concorrenza estremamente forte, spesso con risultati estremamente positivi. Diversi sono i fattori che ne sono la causa, quali: i livelli di prezzo generalmente più bassi di quelli praticabili in Italia, le politiche di miglioramento della qualità dell'offerta adottate in molte di queste destinazioni, un approccio più moderno utilizzato nella predisposizione dei prodotti turistici, migliori condizioni climatiche, facilità di raggiungimento grazie alle reti di trasporto *low cost*, migliori strutture ed infrastrutture, ecc.

Per il nostro paese l'unica strada di competizione possibile è quella della innovazione di prodotto e dell'innalzamento dei livelli qualitativi delle offerte in modo da rendere economicamente tangibile il *value for money* del turismo in Italia.

Appare evidente come la principale area di intervento, da parte degli imprenditori italiani, sia proprio l'organizzazione interna delle imprese i cui modi produttivi vanno resi maggiormente flessibili così da poter andare incontro ai desideri della clientela, pur nel rispetto delle necessità economiche della gestione.

La seconda area di intervento consiste nella innovazione di prodotto e dovrà essere indirizzata verso l'esterno delle imprese, alla ricerca della costruzione di quei sistemi di offerta che al momento in Italia appaiono in gran parte incompiuti o rimasti nel campo dei buoni propositi.

Questa fortissima necessità di integrazione lungo tutte le possibili direttrici è l'unica risposta possibile che consente di aumentare la forza e la capacità competitiva delle località italiane. L'obiettivo che ci si deve porre è di creare delle «destinazioni turistiche» in grado di appoggiare la propria offerta sulle caratteristiche distintive dei territori.

In termini formali di definizione delle competenze potenzialmente più richieste alle figure professionali del settore turismo (pubblico e privato), ma anche alle figure professionali degli altri settori le cui produzioni concorrono alla creazione dei prodotti territoriali, sono le capacità di analisi e di *management* della *supply chain* per favorire l'integrazione delle attività e focalizzare invece la propria attenzione su tutte quelle capaci di aggiungere valore alla prestazione.

Conseguenza immediata è che la gestione efficace ed efficiente dei processi produttivi aziendali richiederà che i gestori dei processi siano vicini al momento della loro realizzazione e che siano dotati della necessaria autonomia decisionale per affrontare le possibili situazioni, spesso non formalizzabili in procedure certe. Delegare, da parte del *management*, diviene quindi una necessità delle moderne imprese del turismo ma, allo stesso tempo, gestire i processi aziendali attraverso l'istituto della delega richiede che i dirigenti siano in grado far crescere il capitale di conoscenze e competenze aziendali, anche assumendo direttamente il ruolo di formatori.

Competenze verticali del settore turismo:

- essere in grado di valutare l'apporto dei fornitori alla creazione del valore aziendale (analisi della *supply chain*);
- essere in grado di effettuare analisi territoriali per la individuazione degli elementi a potenziale sviluppo turistico;

- essere in grado di definire le norme e le modalità di funzionamento per favorire la creazione e lo sviluppo di sistemi integrati territoriali per le produzioni turistiche;
- essere in grado di declinare le tendenze di cambiamento in ipotesi di prodotto turistico e di nuovi servizi, e costruire offerte e pacchetti di offerte ingegnerizzando il *packaging* e i possibili punti di assemblaggio da parte del cliente.

Competenze trasversali:

- essere in grado di effettuare l'analisi organizzativa aziendale per la ripartizione e la delega di compiti e obiettivi;
- essere in grado di formare i propri collaboratori anche durante lo svolgimento delle attività lavorative;
- essere in grado di rendere flessibile la propria organizzazione aziendale per essere pronta a recepire nuovi prodotti e attivare/modificare i propri processi.

2.3. Nuova mappa mentale del consumatore

I consumatori moderni sono più maturi, in grado di dare valore alle prestazioni che acquistano, e conseguentemente più critici ed esigenti nei confronti dei prestatori di servizi.

Alla crescita generalizzata della capacità di analisi del turista, si abbina un'ulteriore complessità dovuta al fatto che bisogni e interessi sono estremamente differenziati e difficilmente classificabili.

Pertanto, si parla di turista «polimorfo» talché anche i discorsi sulla segmentazione vanno di volta in volta relativizzati e perdono di efficacia. Il nucleo strategico di riferimento del cliente è legato alla sua identità e alla sua percezione; egli non appartiene più ad un singolo segmento di mercato ma «saltella» da segmento a segmento a seconda della stagione, della compagnia, delle occasioni in cui nasce il viaggio e delle esperienze fatte, ecc. La connotazione del turista e la sua classificazione sono pertanto attività estremamente complesse e rischiano di rimanere fini a se stesse.

Quindi il *focus* si sposta dalla segmentazione della domanda ai fattori critici di successo dell'offerta.

Siamo di fronte ad un'offerta che, a sua volta, non è più geograficamente connotabile, ma che vede nel concetto di identità e coerenza il principale fattore critico di successo per far sì che il cliente possa percepirla come rispondente all'*asset* di fattori e aspettative motivazionali di quel preciso momento.

Tra le conseguenze più evidenti dell'eclittismo del turista postmoderno vi è quindi la compresenza e/o l'ambiguità di modelli basati sulla destinazione e sulla motivazione.

Il futuro consumatore è più complesso, pieno di mille sfaccettature e contraddizioni. La segmentazione di marketing non riesce più a tenere conto di tutte le possibili variabili che dovrebbero essere gestite in un sistema di analisi della domanda. Si possono estrarre soltanto delle definizioni momentanee che hanno valore relativo, limitate nel tempo e nella certezza che una definizione è valida rispetto a pochi limitati elementi aggreganti, ma di profondo significato per il consumatore.

Si tratta di individuare le «tribù», cioè valutare la possibilità di dare risposta a pochi fattori, descrittivi però di un bisogno fortemente sentito, che spesso non riguarda la fornitura dei servizi di base, ma di tutte quelle attività di contorno che divengono il fattore primario di scelta e di valutazione della qualità. Questi servizi possono naturalmente essere forniti direttamente dagli operatori della filiera classica del turismo, ma più spesso e con sempre maggiore frequenza, sono forniti da altri produttori, a loro volta specialisti nelle singole proposte.

Le imprese ricettive di fronte alla complessità del consumatore devono individuare e seguire nuove strade per competere sul piano locale della concorrenza, oppure cercare di divenire esse stesse motivo di interesse per un potenziale cliente. L'offerta di ricettività, così come di gastronomia, non può sostituirsi del tutto alla località nella capacità di attrarre nuova clientela, e probabilmente non sarà mai in grado di riuscirci, ma si tratta comunque di strade che debbono essere percorse soprattutto in destinazioni in cui la competizione è forte e di elevata qualità. Nascono così i fashion hotel, gli hotel a 6 e 7 stelle, ecc. in cui le scenografie sono elemento essenziale del prodotto che viene offerto a una clientela selezionata che tiene vivo il mito della grande ospitalità. Massima apertura quindi a competenze in grado di progettare scenografie per caratterizzare le singole strutture ricettive e non solo, così da

creare atmosfere e intercettare chi nel mondo è sensibile a uno specifico richiamo originale e tematico.

Naturalmente lo sforzo organizzativo riguarda anche la cosiddetta «gestione del cliente in casa». La caratterizzazione di mercato diviene il filo conduttore di tutte le occasioni di incontro per stimolare la comunicazione in tutti quei canali, anche non formali, utilizzati in particolari segmenti di clientela, ma anche per ricevere informazioni sulle evoluzioni che possono interessare i target di domanda cui l'azienda si rivolge.

Competenze verticali:

- essere in grado di monitorare le tendenze, di individuare i cambiamenti e l'evoluzione dei gusti delle varie tipologie di pubblico che utilizza la rete e definire i «valori» della qualità per i diversi gruppi di clientela (segmenti-target-tribù, ecc.);
- essere in grado di declinare le tendenze di cambiamento in ipotesi di prodotto turistico e di nuovi servizi, e costruire offerte e pacchetti di offerte ingegnerizzando il *packaging* e i possibili punti di assemblaggio da parte del cliente;
- essere in grado di progettare l'andamento dei flussi di costo e di ricavo a sostegno delle attività aziendali e per la realizzazione di prodotti «coerenti»;
- essere in grado di effettuare l'analisi organizzativa aziendale per la ripartizione e la delega di compiti e obiettivi;
- essere in grado di formare i propri collaboratori anche durante lo svolgimento delle attività lavorative;
- essere in grado di rendere flessibile la propria organizzazione aziendale per essere pronta a recepire nuovi prodotti e attivare/modificare i propri processi.

Competenze trasversali:

- essere in grado di monitorare la formazione della percezione della qualità da parte dei clienti nei diversi momenti del ciclo produttivo.

2.4. *Relativismo della qualità*

La definizione di qualità si modifica e si dinamizza, quindi è sempre più relativa.

Convivono di fatto tre diversi approcci al concetto di valutazione della qualità, che solo se integrati possono fornire esiti significativi:

- a. *Etero-definita*: soggetti terzi alla domanda e all'offerta che stabiliscono parametri oggettivamente misurabili e verificabili (marchi di prodotto), ma che ipotizzano in maniera rigida un turista-tipo da soddisfare, in contraddizione quindi con l'eclettismo e il polimorfismo del consumatore postmoderno.
- b. *Auto-definita*: l'offerta stabilisce standard e parametri coerentemente alla propria identità e li monitora attraverso strumenti che si avvalgono dell'interazione con il cliente (ad esempio somministrazione di questionari di *customer satisfaction*), ma che soffrono di autoreferenzialità e inaffidabilità delle risposte.
- c. *Eso-definita*: il sistema della domanda stabilisce in maniera non controllabile le attribuzioni di qualità all'offerta fruita e, grazie al Web 2.0 (ad esempio TripAdvisor e sistemi di teleprenotazione *on line*), ne amplifica l'incidenza sulla qualità percepita nel suo complesso. Il rischio di distorsioni dovute alla non controllabilità degli esiti di questi strumenti è compensato dal vantaggio di poter rilevare aspetti altrimenti non facilmente registrabili dai due sistemi precedenti, ma determinanti ai fini della valutazione del giudizio complessivo sul viaggio (ad esempio livello emozionale e originalità delle esperienze realizzate, rapporto tra incognite e insicurezze del viaggio, valore delle relazioni, ecc.).

L'incontro tra la prospettiva dell'offerta e quella della domanda si esprime sempre più attraverso la programmazione dell'esperienza, nella quale il turista sia messo nella condizione di avere un proprio vissuto personale e profondo.

Questo concetto di esperienza di qualità – «relativa e olistica» – può prevedere anche gli accadimenti inattesi (i primi ad essere raccontati agli amici una volta di ritorno dal viaggio) o il contatto con «interpreti del territorio» preparati al loro ruolo di tramite emotivo con il territorio, le sue risorse e i turisti (ad esempio *performers* e la rievocazione di personaggi locali, guide specialistiche, docenti di corsi di enogastronomia locale, ecc.).

Si tenderà alla *qualità olistica* del territorio per creare la «sorpresa governata» e una *supply chain* che sia coerente e gestita unitariamente

dal momento del primo contatto con un potenziale cliente, ad esempio in fiera o sul portale turistico del territorio fino al ritorno alla propria casa dopo l'esperienza turistica.

Creare qualità impone una conoscenza perfetta delle dinamiche aziendali e delle modalità di costruzione del «valore», sia erogato che percepito. Il ciclo della costruzione della prestazione eccellente è composto di numerosi step riassumibili in: qualità progettata – qualità comunicata – qualità attesa – qualità erogata – qualità percepita. Ognuno di questi passi dovrà essere monitorato nello sviluppo organizzativo e nelle dinamiche gestionali per il controllo della creazione dei flussi di costo e di ricavo. Una qualità che non scaturisce quindi da una definizione vaga, ma risultato di precise scelte strategiche e gestionali.

Competenze verticali:

- essere in grado di monitorare la formazione della percezione della qualità da parte dei clienti nei diversi momenti del ciclo produttivo;
- essere in grado di monitorare le tendenze, di individuare i cambiamenti e l'evoluzione dei gusti delle varie tipologie di pubblico che utilizza la rete e definire i «valori» della qualità per i diversi gruppi di clientela (segmenti-target-tribù, ecc.);
- essere in grado di applicare le tecniche di *revenue management* e di definire il sistema per ottimizzare i rendimenti aziendali.

Competenze trasversali:

- essere in grado di effettuare l'analisi organizzativa aziendale per la ripartizione e la delega di compiti e obiettivi;
- essere in grado di formare i propri collaboratori anche durante lo svolgimento delle attività lavorative;
- essere in grado di rendere flessibile la propria organizzazione aziendale perché sia pronta a recepire nuovi prodotti e attivare/modificare i propri processi;
- essere in grado di progettare l'andamento dei flussi di costo e di ricavo a sostegno delle attività aziendali e per la realizzazione di prodotti «coerenti»;
- essere in grado di costruire sistemi gestionali di controllo per il monitoraggio delle modalità di creazione dei flussi di costo e ricavo.

2.5. Ricerca dell'equilibrio uomo-natura

Il distacco uomo-natura si è ormai consolidato da diverse generazioni ma permane il richiamo ancestrale alle «origini», rafforzato dai messaggi e dagli stimoli offerti dal sistema promozionale che fanno assumere agli elementi naturali la funzione di ricetta di lunga vita. Il concetto di natura si è quindi evoluto nel nostro immaginario, alimentato dal «non contatto» con la «non civiltà», tipico dell'inurbamento postmoderno, e che ha fatto sì che l'ambiente naturale si sia trasformato da contesto ostile e selvaggio (la foresta con le fiere) a luogo ospitale, che fornisce occasioni di benessere, salute, relax dallo stress quotidiano delle città (le passeggiate nei boschi). Tuttavia, questa interpretazione di natura come un luogo rassicurante per un turista che non potrebbe sopravvivere nella natura vera è un ambiente edulcorato, che deve fornire certezze e rispondere all'esigenza di vivere un'esperienza sensoriale completa: profumi del fieno in agriturismo, colori del paesaggio ritratto nel corso di pittura, caldo delle pietre nei centri benessere e altri elementi «naturali», diventano le componenti di un prodotto turistico «autenticamente finto».

Da un punto di vista della produzione turistica la certificazione della qualità ambientale è già importante, ma ancora più in futuro assumerà un peso rilevante nelle decisioni di scelta da parte della clientela. Per alcuni mercati esteri le certificazioni di qualità ambientale delle località sono già elemento dirimente nella scelta delle destinazioni. Questo atteggiamento non potrà che divenire sempre più importante e richiederà delle risposte a livello di *governance* locale coinvolgendo non soltanto gli operatori del turismo ma tutto il tessuto economico e sociale delle destinazioni.

Competenze verticali:

- essere in grado di declinare le tendenze di cambiamento in ipotesi di prodotto turistico e di nuovi servizi, e costruire offerte e pacchetti di offerte ingegnerizzando il *packaging* e i possibili punti di assemblaggio da parte del cliente;
- essere in grado di valutare l'apporto dei fornitori alla creazione del valore aziendale (analisi della *supply chain*);
- essere in grado di effettuare analisi territoriali per la individuazione degli elementi a potenziale sviluppo turistico.

2.6. *Maturità della «governance» mista pubblico-privata*

Lo slancio verso la costruzione di nuovi modelli di *governance* turistico-territoriale, nato a fine anni Novanta in alcune regioni italiane (come ad esempio l'Emilia-Romagna grazie alla L.R. n. 7/1998) e che ha avuto un momento apicale con l'applicazione dell'art. 5 della legge n. 135/2001 (che ha trovato terreno fertile nelle prime applicazioni in Marche e Umbria), è ora in una fase di forte scetticismo.

Nel recente passato è stato in qualche maniera avallato il fatto che il turismo potesse crescere e prosperare semplicemente adottando dei modelli già testati in altre situazioni e settori, dimenticando invece il sistema di relazioni che rendono la pratica turistica unica rispetto a tutti gli altri tipi di consumo possibile. La sensazione di poter risolvere i problemi del settore operando semplicemente sui fattori interni è stata la linea guida di molti politici, armati certamente di buone intenzioni, ma molto scarsamente dotati sul piano della effettiva conoscenza delle leggi che regolano il complesso mondo dei servizi e ancor più del settore turismo.

I modelli di sviluppo proposti si sono uno a uno succeduti con miglioramenti, anche sensibili e non privi di risultati, ma comunque insoddisfacenti rispetto sia alle aspettative, sia alle risorse impegnate semplicemente perché non hanno mai considerato il/i territorio/i nel loro complesso, ma soltanto nelle parti espresse dalla somma ricettività/ristorazione/intermediazione, che sono certamente gli elementi essenziali per cui si può parlare di turismo, ma rappresentano appunto la condizione «necessaria e non sufficiente».

Attualmente le esperienze di governo pubblico-privato del turismo rappresentano per molti un'occasione sprecata, in quanto i risultati non hanno corrisposto alle attese. Il pubblico non ha saputo spogliarsi del proprio ruolo burocratico-dirigistico; il privato, dal canto suo, non ha saputo imboccare la strada di un'imprenditoria efficiente e consapevole delle opportunità di medio-lungo periodo, che potevano scaturire da un'efficace collaborazione, e ha continuato a vedere nel pubblico un soggetto che compensasse il venir meno delle proprie rendite di posizione o, nel migliore dei casi, il finanziatore di campagne di promozione fini a se stesse. Il risultato è stato quindi il replicare vecchi compor-

tamenti su nuovi modelli per poi attribuire la colpa proprio ai modelli. Da qui l'inutile tendenza a cercare soluzioni nell'adozione di nuove e ulteriori forme di *governance* senza aver preventivamente svolto una riflessione approfondita sulla necessità di modificare gli atteggiamenti.

Tuttavia, «grazie alla crisi», si stima che la necessità di ottenere una maggiore remunerazione dei capitali investiti spingerà gli operatori territoriali alla ricerca di forme di consorzio in cui potranno effettuare iniziative di promo-commercializzazione più efficaci, nonché acquisire un potere contrattuale nei confronti della domanda, intermediata e non. L'evoluzione «opportuna» è verso l'integrazione dei soggetti territoriali già esistenti con nuove funzioni di *incoming* e *networking*, più che crearne dei nuovi con costi fissi e maggiori oneri in termini gestionali e burocratici.

Competenze verticali:

- essere in grado di valutare l'apporto dei fornitori alla creazione del valore aziendale (analisi della *supply chain*);
- essere in grado di definire le norme e le modalità di funzionamento per favorire la creazione e lo sviluppo di sistemi integrati territoriali per le produzioni turistiche;
- essere in grado di costruire sistemi gestionali di controllo per il monitoraggio delle modalità di creazione dei flussi di costo e di ricavo.

Competenze trasversali:

- essere in grado di progettare l'andamento dei flussi di costo e di ricavo a sostegno delle attività aziendali e per la realizzazione di prodotti «coerenti»;
- essere in grado di applicare le tecniche di *revenue management* e di definire il sistema per ottimizzare i rendimenti aziendali.

3. IL CONFRONTO INTERNAZIONALE

In Europa il dibattito sulle competenze è in questo momento particolarmente animato. Si cercano strade per permettere la comparazione delle competenze professionali, del loro livello di possesso e, in ultimo, di risolvere la strada spinosa della loro valutazione e reciproco riconsoci-

mento attraverso meccanismi simili ai dispositivi ECTS. La strategia dei progetti ECVET è quella di arrivare ad una condivisione di una metodologia per risolvere i problemi connessi ai vari step per favorire la mobilità dei lavoratori all'interno dei confini dell'Unione Europea. L'analisi delle competenze quindi si arricchisce continuamente di contributi per cui appare utile inserire una chiave di lettura fra quanto individuato nella ricerca ISFOL e un sistema di anticipazione delle competenze svolto a livello europeo.

Nella tabella che segue è stato costruito un quadro di riferimento sintetico per evidenziare il parallelo fra le competenze enucleate a livello nazionale e le anticipazioni dei fabbisogni del CEDEFOP (rif. *Skills for Europe's future: anticipating occupational skill needs – CEDEFOP, 2009*).

Tab. 1
Corrispondenze delle competenze ISFOL-CEDEFOP.

MACRO COMPETENZE ISFOL	COMPETENZE CEDEFOP
1. Essere in grado di definire le strategie e gli obiettivi della comunicazione via web ai diversi mercati e consumatori finali.	<ul style="list-style-type: none">• Sviluppare politiche globali di marca.• Gestire le imprese globali (<i>intercultural management</i>).
2. Essere in grado di scegliere i linguaggi e i contenuti della comunicazione per la presentazione dei prodotti sul web.	<ul style="list-style-type: none">• Conoscere le possibilità offerte da nuove tecnologie e dal Web 2.0.
3. Essere in grado di definire e attuare le modalità di contatto dei segmenti target attraverso il web (e di gestire i rapporti via www con gli utenti del sito aziendale e con gli utenti dei blog).	<ul style="list-style-type: none">• Gestire i rapporti fra persone di diverse culture.• Sviluppare e utilizzare gli strumenti di prenotazione via internet.• Usare il Web 2.0 nelle politiche di marca e nel marketing.• Conoscere le ICT.• Sviluppare e applicare le ICT e le soluzioni digitali.
4. Essere in grado di monitorare tendenze, individuare cambiamenti ed evoluzioni nei gusti del pubblico che utilizza la rete e definire i «valori» della qualità per i diversi segmenti-target-tribù di clienti.	<ul style="list-style-type: none">• Esplorare nuovi mercati e segmenti.• Sviluppare e utilizzare nuovi strumenti di marketing on line.

MACRO COMPETENZE ISFOL	COMPETENZE CEDEFOP
5. Essere in grado di declinare le tendenze di cambiamento in ipotesi di prodotto turistico e di nuovi servizi, e costruire offerte e pacchetti di offerte ingegnerizzando il <i>packaging</i> e i possibili punti di assemblaggio da parte del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare nuovi prodotti per esperienze individuali di ospitalità. • Conoscere le regole internazionali della qualità e sicurezza dei cibi. • Conoscere le regole della sostenibilità ambientale.
6. Essere in grado di valutare l'apporto dei fornitori alla creazione del valore aziendale (analisi della <i>supply chain</i>).	<ul style="list-style-type: none"> • Gestire la catena del valore delle forniture (internazionali). • Gestire la catena del valore dei fornitori con l'uso delle ICT. • Gestire e controllare le prestazioni delle esternalizzazioni e dei contratti di <i>management</i>.
7. Essere in grado di definire le norme e le modalità di funzionamento per favorire la creazione e lo sviluppo di sistemi integrati territoriali per le produzioni turistiche.	<ul style="list-style-type: none"> • Favorire la cultura ambientale e della sostenibilità nelle politiche di marca. • Organizzare le reti internazionali e di <i>franchising</i>. • Gestire la <i>Green accounting</i>.
8. Essere in grado di effettuare analisi territoriali per la individuazione degli elementi a potenziale sviluppo turistico.	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare menu individuali e personalizzabili. • Conoscere e controllare l'autenticità delle produzioni locali.
9. Essere in grado di monitorare la formazione della percezione della qualità da parte dei clienti nei diversi momenti del ciclo produttivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Creare standard di qualità sostenibili nei mercati globali. • Migliorare i sistemi di controllo della qualità. • Assicurare la qualità della produzione. • Conoscere le regole della sicurezza. • Favorire lo sviluppo della cultura della responsabilità sociale d'impresa. • Sviluppare nuovi standard di qualità. • Conoscere le regole internazionali della qualità e sicurezza dei cibi. • Sviluppare e applicare nuove tecniche di cottura e tecnologie di conservazione.
10. Essere in grado di applicare le tecniche di <i>revenue management</i> e di definire il sistema per ottimizzare i rendimenti aziendali.	

MACRO COMPETENZE ISFOL	COMPETENZE CEDEFOP
11. Essere in grado di costruire sistemi gestionali di controllo per il monitoraggio delle modalità di creazione dei flussi di costo e ricavo.	<ul style="list-style-type: none">• Consolidare le poste finanziarie internazionali.• Gestire l'amministrazione e la contabilità internazionale.
12. Essere in grado di effettuare l'analisi organizzativa aziendale per la ripartizione e la delega di compiti e obiettivi.	<ul style="list-style-type: none">• Focalizzare l'organizzazione sui servizi a creazione di valore.• Focalizzazione l'organizzazione e la produzione sui nuovi bisogni individuali dei clienti.
13. Essere in grado di formare i propri collaboratori anche durante lo svolgimento delle attività lavorative.	<ul style="list-style-type: none">• Applicare le tecniche di prevenzione dei rischi e dei danni.• Lavoro multifunzionale e flessibile.• Conoscere le regole della sicurezza.• Favorire la mobilità internazionale dei lavoratori.• Gestire, organizzare e controllare il proprio lavoro.
14. Essere in grado di rendere flessibile la propria organizzazione aziendale perché sia pronta a recepire nuovi prodotti e attivare/modificare i propri processi.	<ul style="list-style-type: none">• Costruire l'organizzazione (aziendale/ente) sui servizi a creazione di valore.• Organizzare l'azienda sostenibile.• Organizzare la logistica ai bisogni individuali dei clienti.• Gestire i bisogni individuali dei clienti.• Creare posti di lavoro internazionali.• Gestire le differenze manageriali.• Gestire le diversità organizzative.
15. Essere in grado di progettare l'andamento dei flussi di costo e di ricavo a sostegno delle attività aziendali e per la realizzazione di prodotti «coerenti».	

I fabbisogni individuati a livello comunitario nel lavoro del CEDEFOP utilizzano infatti un grado di articolazione diverso da quello utilizzato nel presente lavoro. La tabella permette quindi di valutare le differenze fra le due impostazioni e di riportare a matrice comune i fabbisogni espressi per il medio/breve periodo includendo nelle competenze individuate a livello nazionale i fabbisogni enucleati a livello europeo e

accorpati secondo un concetto di omogeneità. I descrittori utilizzati a livello nazionale sono infatti delle macro competenze che racchiudono al loro interno dei livelli di specificazione e diverse combinazioni conoscitive per cui la loro acquisizione passa necessariamente attraverso una somma di competenze elementari (UC) a loro volta articolabili in unità formative capitalizzabili.

RIASSUNTO

L'articolo affronta il problema della previsione a medio termine delle competenze professionali richieste dal settore turismo nel medio periodo. Per questo è stato costruito uno scenario che, oltre a condurre a una definizione puntuale di nuove competenze, ha messo in evidenza come sarà auspicabile un diffuso e generalizzato innalzamento della qualità delle prestazioni professionali richieste agli addetti di settore. Dando per scontato che i gesti tecnici delle professioni (servire a tavola, emettere un ticket, prendere una prenotazione, ecc.) dovranno essere comunque al massimo livello, quello che in futuro farà la differenza fra un «buon lavoro» e un «lavoro eccellente» sarà la capacità degli addetti di rendersi autonomi nella assunzione di decisioni e nella gestione dei processi lavorativi. Pur continuando naturalmente ad esistere ruoli professionali in cui preponderante sarà la parte meramente esecutiva dei compiti, in maniera diversa e con diversi approfondimenti, l'evoluzione è generalizzata verso l'alto e diretta alla capacità di interpretare i processi e di mediare fra soggetti diversi rispetto alle necessità contingenti. Questo processo si è innescato e caratterizzerà il contenuto delle professioni, direttamente o indirettamente collegate al settore. La costruzione dello scenario è stata realizzata sulla considerazione degli effetti indotti da 6 «driver» considerati rilevanti per il turismo italiano nei prossimi anni e, per ognuno di essi, sono state articolate all'interno di ogni macro-fattore del quadro previsionale, le competenze verticali e trasversali la cui domanda sarà attivata dall'azione del singolo elemento. Per una migliore lettura tali competenze sono state definite come «verticali» quelle che appartengono principalmente alle Unità Professionali (UP) direttamente riconducibili al settore turismo; «trasversali» quelle che, oltre ad avere un effetto sulle figure professionali tipiche del settore, a causa delle relazioni del turismo con gli altri settori economici, potranno essere richieste anche alle Unità Professionali esterne e di altri ambienti operativi. Naturalmente verticalità e trasversalità non sono valutazioni del livello di strategicità della competenza, ma soltanto una misura degli ambiti di diffusione, all'interno e all'esterno del settore.