

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”



**CORSO DI LAUREA TRIENNALE
IN ECONOMIA**

**TURISMO E RISORSE UMANE:
L'IMPORTANZA DI UNA FORMAZIONE APPROPRIATA**

Relatore: Ch.ma Prof.ssa Martina Gianecchini

Laureando: Christian Borgo

Matricola n. 1112993

Anno Accademico 2018 - 2019

RINGRAZIAMENTI

Alla mia famiglia, per aver sempre creduto in me e per avermi guidato e supportato in questo percorso di crescita scolastica, professionale e, soprattutto, umana.

A mia nonna Rita, che è sempre stata un faro per perseguire i miei obiettivi anche quando risultava più semplice gettare la spugna.

A tutto lo staff di Bottega Campana 1863, per avermi fatto innamorare di questo settore, a cui ho deciso di dedicare la mia prova finale. In particolare, un ringraziamento va ad Andrea, mio mentore professionale e umano, che mi ha dato un aiuto non indifferente per riuscire a portare a termine questo percorso.

A Simone Sartorelli, Antonio Della Croce e Cristian Bugiada, tre grandissimi professionisti che con passione hanno deciso di contribuire con il loro tempo nel dare una mano ad uno studente durante la sua prova finale.

A tutti i professori del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali M. Fanno dell'Università degli Studi di Padova, per avermi fatto appassionare a questo mondo. In particolare, un ringraziamento alla Ch.ma Prof.ssa Martina Gianecchini, che mi ha dedicato tempo e dedizione per portare a termine questa prova finale.

A tutti i miei compagni di corso, per questi anni indimenticabili.

A tutti gli amici che mi sono stati vicini. In particolare, ad Ayoub, che mi ha supportato e sopportato anche quando per chiunque sarebbe stato impossibile.

Un ringraziamento particolare a mio padre, per il supporto e l'ispirazione.

Grazie.

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO PRIMO	
ANALISI DEL SETTORE TURISTICO	3
1.1 Il concetto di turismo	3
1.2 Il turismo nel mondo	5
1.3 Il settore turistico-alberghiero in Italia	9
CAPITOLO SECONDO	
LA FORMAZIONE NEL SETTORE TURISTICO-ALBERGHIERO	18
2.1 L'importanza delle Risorse Umane nel settore turistico-alberghiero	18
2.2: Il talent gap e l'importanza della formazione nel settore turistico-alberghiero	22
2.3: La formazione aziendale nel settore turistico-alberghiero.....	29
CAPITOLO TERZO	
ANALISI EMPIRICA: INTERVISTE AD ESPERTI DEL SETTORE.....	40
CONCLUSIONI	
MANAGERIAL IMPLICATIONS.....	47
APPENDICE.....	49
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	50

INTRODUZIONE

Negli ultimi sessant'anni il turismo ha registrato cambiamenti ed evoluzioni inimmaginabili: oggi, questo settore è un'industria in costante crescita, capace di creare una forte differenza in termini di tenore di vita per milioni di persone, guidando la crescita economica di numerosi Paesi, creando opportunità lavorative, riducendo la povertà e incoraggiando sviluppo e tolleranza: la vera cartina tornasole di un territorio. Nel 2017, infatti, il turismo è arrivato a contribuire per il 10,4% alla creazione del PIL mondiale e per il 9,9% all'occupazione totale del pianeta con 313.221.000 posti di lavoro.

L'Italia, seconda meta più sognata dai turisti di tutto il mondo e Paese che detiene il maggior numero di siti inclusi nella lista dei Patrimoni dell'Umanità, sembra essere il terreno più fertile per piantare le radici di un turismo fortemente competitivo. Se guardiamo agli arrivi internazionali del 2017, tuttavia, il nostro Paese si ferma a un quinto posto su scala mondiale, posizione non di certo rassicurante per il potenziale che l'Italia avrebbe. La causa principale è da rintracciare in una minore capacità attrattiva del Paese e in un peggioramento della qualità dell'offerta ricettiva, in un momento in cui il trend evolutivo del settore sta andando esattamente nella direzione opposta. Per cogliere i nuovi flussi turistici e soddisfare i nuovi clienti, sempre più attenti al dettaglio e alla qualità, la chiave del successo per una destinazione matura come il Belpaese risiede nell'accoglienza del turista: tutte le persone di un Paese sono, direttamente o indirettamente, coinvolti nell'accoglienza e nel contribuire al ricordo che il turista porterà con sé della sua visita, e allo stesso modo tutti possono beneficiare della ripresa turistica del nostro Paese, come imprenditori, come operatori, ma anche come semplici cittadini.

Centrale nel tema dell'accoglienza è l'importanza da attribuire alle risorse umane impiegate nel settore, ma, la competitività italiana, al massimo quando si tratta di risorse naturali e culturali, si abbassa decisamente quando si va a toccare questo tema, in un settore come quello turistico in cui le persone rappresentano una risorsa determinante nell'alimentare il vantaggio competitivo, innanzitutto in forza del particolare contributo che esse offrono alla generazione del valore, in termini sia di quantità di lavoro, e quindi di costi del servizio, sia soprattutto di qualità di prodotto, e quindi di differenziazione e di innovazione del servizio erogato. In un contesto del genere, l'Italia, una delle principali destinazioni turistiche a livello mondiale, ha visto ridursi negli anni la sua competitività: questa perdita è dovuta a diverse

cause tra le quali assume una rilevanza fondamentale la limitata capacità delle organizzazioni turistiche di attrarre, formare e trattenere professionisti capaci e qualificati attraverso specifiche strategie per le risorse umane. Le performance delle imprese turistiche che meglio di tutte le altre hanno reagito alla crisi sono proprio di quelle aziende che hanno investito in formazione delle risorse umane e non con un tentativo di contenimento del costo del lavoro, consci del fatto che l'attenzione al dettaglio, alla qualità e alla soddisfazione del cliente è sempre più la vera fonte di un vantaggio competitivo in questo settore.

A fronte di un'offerta formativa istituzionale di certo non innovativa, vi è il rischio che il grado di professionalizzazione nel settore sia inferiore al livello ottimale: oggi più che mai, dunque, emerge con forza per il sistema turistico italiano la necessità di affiancare all'insegnamento delle necessarie competenze tecniche quello della "cultura del servizio": in altri termini, le risorse umane devono essere formate adeguatamente e aggiornate costantemente non solo sulle più efficaci tecniche di erogazione del servizio, ma anche su quelle relative all'accoglienza e alla soddisfazione del cliente. Il processo mediante il quale tutto ciò diventa possibile è la formazione aziendale, da attuare non solo nel momento dell'inserimento del neoassunto, ma costantemente e in ogni momento della vita lavorativa della risorsa umana, anche e soprattutto come un driver per lo sviluppo della persona stessa.

In sintesi, dunque, come il Paese nel suo complesso, anche il settore turistico italiano sembra essere vittima di un circolo vizioso dove i forti vincoli a livello di sistema si intrecciano con i limiti di un tessuto imprenditoriale che spesso continua a fare troppo affidamento su fattori competitivi tradizionali, come la ricchezza ambientale e culturale del territorio e il contenimento del costo del lavoro garantito dalla natura familiare. La ricerca ha evidenziato come questi elementi non siano più sufficienti per rispondere adeguatamente alle sfide poste dalla competizione internazionale, ma che occorra investire nelle risorse umane del settore, vera linfa vitale che nutre ogni giorno il turismo italiano.

"Everyday is a learning day" è la frase più convincente che ho potuto ascoltare durante le interviste attuate a professionisti del settore. Se ogni imprenditore del settore pensasse la stessa cosa, molto probabilmente tanti dei flussi turistici potenziali che non riusciamo più a cogliere come Paese, caratterizzati da un'attenzione alla qualità, al dettaglio e al servizio in ogni sua sfaccettatura, da clienti potenziali diventerebbero una realtà consolidata, e l'Italia potrebbe tornare a stare dove merita di essere: il Paese più turistico al mondo.

CAPITOLO PRIMO

ANALISI DEL SETTORE TURISTICO

1.1 Il concetto di turismo

Il turismo può essere definito come “l’attività delle persone che viaggiano verso (e si trovano in) luoghi diversi dal proprio ambiente abituale, per un periodo complessivo non superiore ad un anno consecutivo a scopo di svago, affare o per motivi diversi dall’esercizio di un’attività remunerata all’interno dell’ambiente visitato” (World Travel & Tourism Council, 2018 b).

Negli ultimi anni, il turismo è uno dei settori industriali che più di ogni altro è stato sottoposto ad un’enorme evoluzione: da fenomeno di élité è diventato un fenomeno di massa, da un bene superfluo si è trasformato in un bene in molti casi indispensabile. Sempre più spesso si assiste ad una polarizzazione del turismo verso due estremi: il turismo dei grandi numeri (costituito da “offerte tutto compreso” che rispondono all’esigenza di una fuga dalla quotidianità verso un ambiente caratterizzato da alta qualità e fantasia, totalmente slegato dalle realtà locali) e il turismo esperienziale (esperienze di viaggio emozionali ed autentiche che privilegiano il rapporto diretto con le realtà locali e il contatto con paesaggio e ambiente esterno). Entrambi gli estremi sono accumulati da due elementi imprescindibili dell’offerta: l’attenzione alla qualità (delle strutture, dei servizi offerti, dell’esperienza in generale e, soprattutto, delle risorse umane coinvolte) e l’importanza dedicata al poco tempo che si deve spendere al meglio delle possibilità.

Tradizionalmente, la domanda turistica viene individuata e classificata sulla base di due categorizzazioni: la tipologia di località prescelta dal turista e le motivazioni del viaggio, come viene presentato nella Tabella 1.1. In base a questi dati, l’Italia si conferma come meta turistica a prevalente carattere marino, storico-artistico e montano. Per quanto riguarda, invece, la classificazione delle motivazioni del viaggio, il piacere e lo svago rappresentano la principale motivazione sia per turisti nazionali che stranieri. In un contesto di continua evoluzione, però, la classificazione della domanda turistica che gli esperti del settore usano applicare sembra perdere sempre più senso.

Tabella 1.1: Classificazione del turismo per tipologia di località e motivazione del viaggio
 Fonti: rielaborazione personale da Istat (2018 a), Istat (2018 b) e Banca d'Italia (2018)

Tipologia di qualità	Motivazione del viaggio	
	dei residenti	degli stranieri
città d'interesse storico e artistico	piacere e svago	vacanze
località montane	visita a parenti o amici	studi
località lacuali	motivi religiosi	motivi religiosi
località marine	trattamenti di salute	trattamenti di salute
località termali	viaggio di lavoro	viaggi di nozze
località collinari e di interesse vario		visite a parenti o amici
altre località		acquisti e shopping
		viaggio di lavoro

Questa classificazione, dunque, se da un lato risponde ad un'esigenza descrittiva, dall'altro non aiuta a comprendere come veramente i turisti si comportano, a fronte dei numerosi cambiamenti che hanno modificato il turismo nel corso degli ultimi venti anni. I principali nuovi trend evolutivi del settore sono riportati nella Tabella 1.2.

Tabella 1.2: I principali trend evolutivi del settore turistico
 Fonte: rielaborazione personale da Cassa Depositi e Prestiti (2016), Dewailly e Flament (1996) e Tourism Economics (2013)

Sempre di più oggi il fenomeno turistico è collegato ai bisogni e ai desideri del singolo individuo, che, al di là della motivazione dichiarata del viaggio, viene spinto a muoversi da fattori soggettivi, psicologici e/o sociologici. Il turista odierno vuole trasformare il viaggio in un'esperienza unica, fatta di incontri e conoscenze.
A fronte del progressivo incremento della richiesta di esperienza unica, rimane tuttavia significativa anche la domanda di turismo organizzato, sia da parte dei new comers, sia da parte dei turisti della terza età.
Le mutate condizioni economiche hanno determinato una polarizzazione della capacità di spesa dei flussi turistici: da una parte la upper class proveniente dalle economie emergenti (contraddistinta da una capacità di spesa elevata e la richiesta di sistemazioni e ristorazioni di lusso), dall'altra i viaggiatori medi delle economie mature, che vedono diminuire significativamente il loro potere d'acquisto in seguito alla profonda recessione degli ultimi anni.
Le modifiche negli assetti geoistituzionali hanno determinato l'avvento sul mercato turistico mondiale di grandi Paesi che fino a qualche anno fa erano esclusi dal mercato e che ora stanno diventando determinanti nella distribuzione dei flussi turistici.
La separazione tra proprietà immobiliare e gestione delle strutture tramite un soggetto al quale l'immobile viene dato in affitto o ceduto con contratto di management, rende il settore sempre più attraente anche per gli investitori internazionali.
L'uso del web e le nuove tecnologie informatiche per conoscere, prenotare, recensire, hanno modificato profondamente la natura del turismo, sia attraverso l'avvento delle On line Travel Agencies sia grazie all'ampia penetrazione delle tecnologie mobili e wireless. Il settore turistico è stato travolto dalla rivoluzione digitale. "Il sito più spettacolare, il monumento più eccelso, diventano turistici a partire dal momento in cui diventano accessibili" (Dewailly e Flament, 1996). Questa frase risale al 1996: oggi invece l'accessibilità non può più limitarsi a strade e aeroporti, ma deve, bensì, passare inevitabilmente dalla Rete. Ma, forse, non basta più neanche questo perché è ormai il web 2.0 a fare la differenza: non più la semplice informazione turistica come flusso unidirezionale, bensì il passaggio dalla dimensione oggettiva della conoscenza a quella soggettiva e percettiva della stessa. L'utente da mero fruitore dell'informazione preconfezionata diventa egli stesso il creatore della notizia, attraverso il racconto della sua esperienza e della percezione che di tale destinazione ha avuto. In ogni caso, per sfruttare appieno le opportunità che la rivoluzione digitale offre al turismo, è necessario intervenire quanto prima su alcuni nodi strutturali che ancora ne bloccano lo sviluppo, agendo sia sulle infrastrutture, ancora inadeguate a supportare i servizi digitali necessari, sia sull'offerta on line di contenuti, sia, e soprattutto, sulla digitalizzazione delle risorse umane del comparto (Tourism Economics, 2013).
L'interrelazione tra turismo e ambiente diventa sempre più complessa e in continua evoluzione: il "turismo sostenibile" è oggi quell'attività turistica in grado di soddisfare i bisogni presenti dei turisti, dell'industria turistica e delle popolazioni ospitanti, senza compromettere la soddisfazione dei bisogni delle generazioni future, preservando e potenziando le risorse ambientali di una destinazione. Agire in ottica sostenibile significa dunque preservare e valorizzare quei beni dai quali il turismo è generato.

L'offerta turistica, dunque, si sta sempre più specializzando nel servire specifiche nicchie di clientela, sempre più informate e desiderose di nuove esperienze. Tutto ciò, dunque, si deve tradurre in professionalità, capacità e consapevolezza degli operatori turistici, ma soprattutto della comunità nella sua interezza che partecipa significativamente all'accoglienza. Infatti, diventa sempre più complesso definire cosa sia turismo e cosa non lo sia. "Se non esistono

beni e servizi acquistati esclusivamente dai turisti, né beni e servizi acquistati esclusivamente dai non turisti, i consumi turistici sono tautologicamente tutti e solo i beni e servizi acquistati o utilizzati di volta in volta dai turisti” (Costa e Manente, 2000). Ne consegue, perciò, che nell’offerta turistica vengano inevitabilmente coinvolti tutti i soggetti che a qualsiasi titolo entrano in contatto con il turista, contribuendo tutti insieme a creare la sua esperienza di vacanza. In letteratura si parla, infatti, di eterogeneità del prodotto turismo, sottolineando le interrelazioni che questo bene può avere con i diversi aspetti della vita economica di una destinazione ed evidenziando chiaramente come un maggiore sviluppo del settore sarebbe molto auspicabile per i molteplici impatti in grado di generare per l’intero sistema Paese.

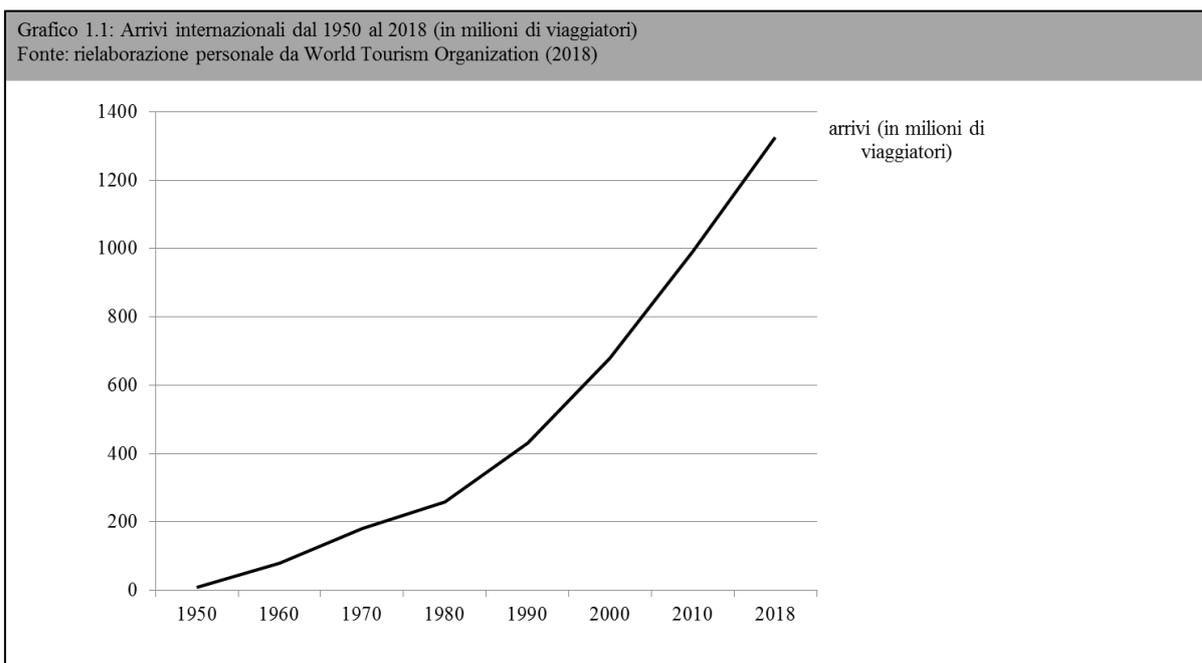
1.2 Il turismo nel mondo

Il turismo mondiale è da sempre investito da una molteplicità di mutamenti: dopo la villeggiatura statica e uniforme che ha caratterizzato gli anni '60, il turismo di massa, rigido e standardizzato tipo degli anni '70 e '80 (con l'estensione della possibilità di fare vacanza a quasi tutti gli strati sociali e con l'opportunità di più soggiorni, ognuno di minore durata) e i turismi degli anni '90 e '00 (con la tipica frenesia del fare a ogni costo vacanza e di farne di più, seppur di breve periodo, con l'intercambiabilità di soggiorni e viaggi in Italia o all'estero), il decennio in corso si sta sempre più caratterizzando per un turismo flessibile, segmentato, rispettoso dell'ambiente, personalizzato e integrato settorialmente.

Nello specifico, i flussi turistici e d'affari hanno visto un'espansione ininterrotta a partire dagli anni '50: gli arrivi sono cresciuti del 6,5% medio annuo ma in modo non uniforme. Dopo il boom degli anni '50 e '60, la crisi petrolifera ha fatto segnare un rallentamento degli arrivi che sono solo parzialmente ripresi dopo la seconda metà degli anni '70 grazie all'inizio della liberalizzazione delle tariffe aeree che ha innescato dinamiche fortemente espansive. Dal 1985 gli arrivi hanno subito un'accelerazione favorita, dal lato della domanda, dallo sviluppo economico, dalla crescita dei redditi, dalla riduzione della settimana lavorativa e del tempo totale di lavoro per anno e, dal lato dell'offerta, da una nuova ondata di innovazione e ristrutturazione, che hanno portato allo sviluppo del prodotto turistico di massa. Gli anni '90 hanno visto delle vere e proprie rivoluzioni con la progressiva segmentazione del mercato per tipologia di turismo. Negli anni 2000, l'epidemia SARS, la difficile situazione della sicurezza internazionale e la sostanziale stagnazione delle economie più importanti hanno determinato

una battuta d'arresto all'espansione dei flussi turistici. Nel decennio in corso la ripresa è stata forte, fino ad arrivare a 1.326 milioni di arrivi nel mondo nel 2017, con il settore turistico che continua a creare una forte differenza in termini di tenore di vita per milioni di persone, guidando la crescita economica di numerosi Paesi, creando opportunità lavorative, riducendo la povertà e incoraggiando sviluppo e tolleranza. Negli ultimi sei anni consecutivi, la crescita del settore turistico è stata maggiore di quella dell'economia globale, mostrando dunque una resilienza maggiore nei confronti dell'incertezza geopolitica e della volatilità economica (World Economic Forum, 2018).

Nel 2017 gli arrivi internazionali sono stati 1.326 milioni, con una crescita pari al 7% rispetto all'anno precedente (la crescita annua più elevata dal 2010 e di gran lunga superiore a quella annua del 3.8% prevista nel lungo termine). Nello stesso anno la spesa dei turisti internazionali ammonta a 1.340 miliardi di dollari, con una crescita pari al 5% (World Tourism Organization, 2018).

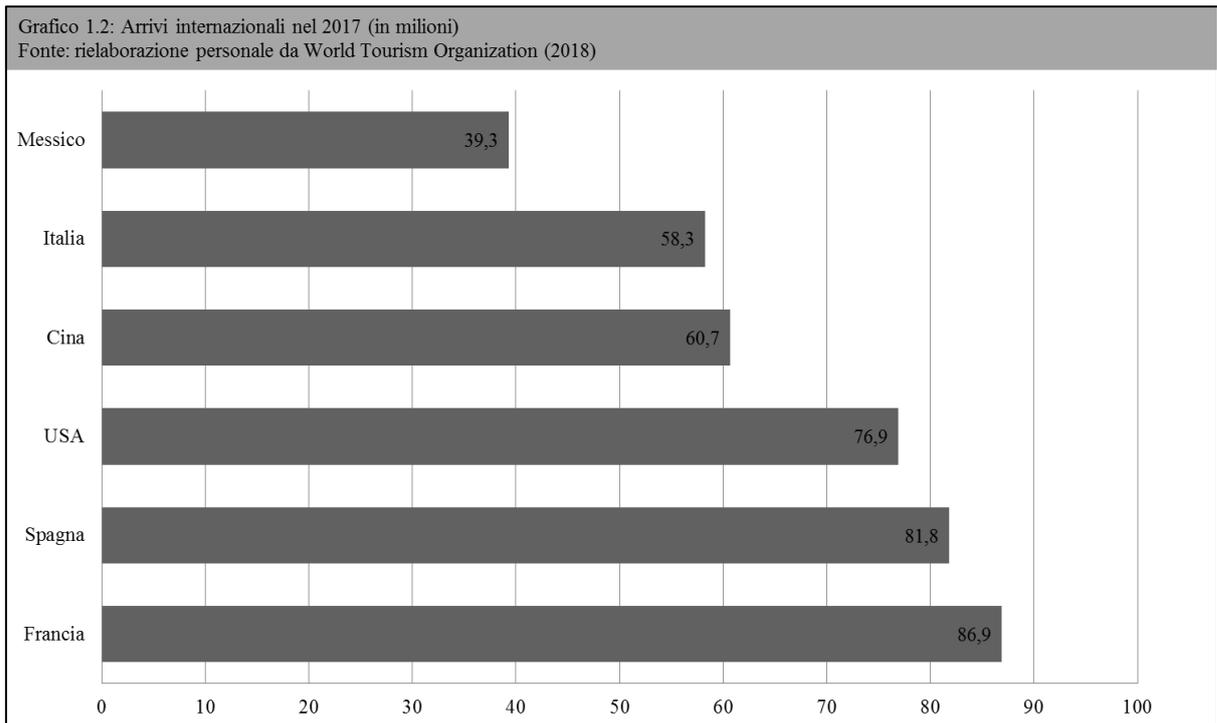


Il turismo si conferma essere uno dei settori economici più importanti anche se si guarda al suo impatto sull'economia globale: questo comparto nel 2017 ha contribuito per il 10,4% alla creazione del PIL mondiale (8272 miliardi di dollari) e per il 9,9% all'occupazione totale del mondo (313.221.000 posti di lavoro). Ciò significa che un lavoro su dieci, nel mondo, è legato al settore del turismo. (World Travel & Tourism Council, 2018 b).

In particolare, la zona europea, ha contribuito nel 2017 per il 51% agli arrivi internazionali mondiali (per un totale di 672 milioni di arrivi) e per il 39% alla spesa dei turisti

internazionali con un ammontare pari a 519 miliardi di dollari. Osservando le subregioni europee, l'Europa Mediterranea è la zona che più ha contribuito alla crescita del settore.

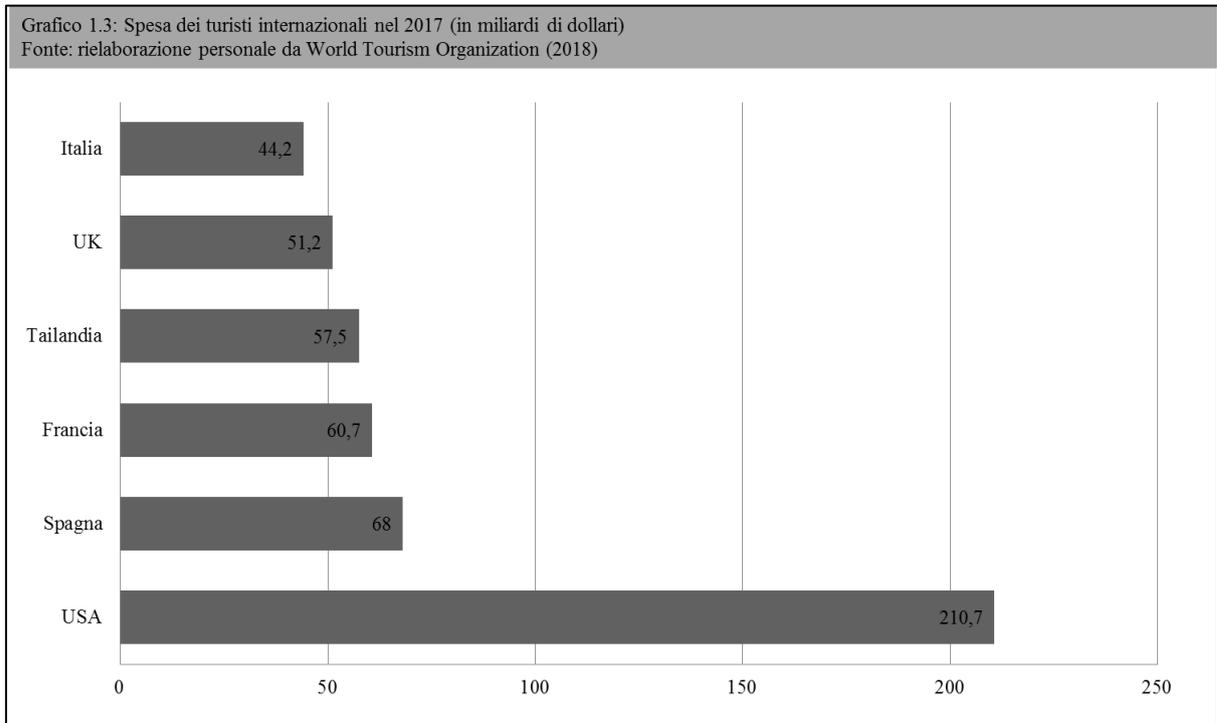
L'Italia si classifica al quinto posto mondiale nel 2017 per numero di arrivi internazionali (pari a 58,3 milioni), come si può notare nel Grafico 1.2, e al sesto posto per spesa dei turisti internazionali (pari a 44,2 miliardi di dollari), come si evince dal Grafico 1.3 (World Tourism Organization, 2018).



I dati dell'Eurostat, inoltre, confermano una posizione dominante dell'Italia tra i Paesi europei: le quattro più popolari destinazioni dell'Europa sono rispettivamente Francia, Spagna, Italia (con 199 milioni di notti trascorse da turisti non europei) e Regno Unito. Se il numero delle notti trascorse da residenti e non residenti viene messo in prospettiva con la grandezza di ogni Paese in termini di popolazione, si ottiene un indicatore che viene definito dall'Eurostat come "Tourism Intensity", il quale fa posizionare l'Italia al settimo posto dietro a Malta, Croazia, Cipro, Austria, Spagna e Grecia.

Nel 2017, l'Italia si è classificata al secondo posto nelle classifiche delle mete sognate per realizzare una vacanza (subito dopo gli Stati Uniti), dopo aver occupato nel 2014 il primo posto. Come si è potuto sottolineare precedentemente, il desiderio dei potenziali turisti non sempre riesce a trasformarsi in realtà (dal momento che l'Italia occupa il quinto posto per arrivi internazionali): il Belpaese, dunque, si trova a fronteggiare la concorrenza sia di nuove

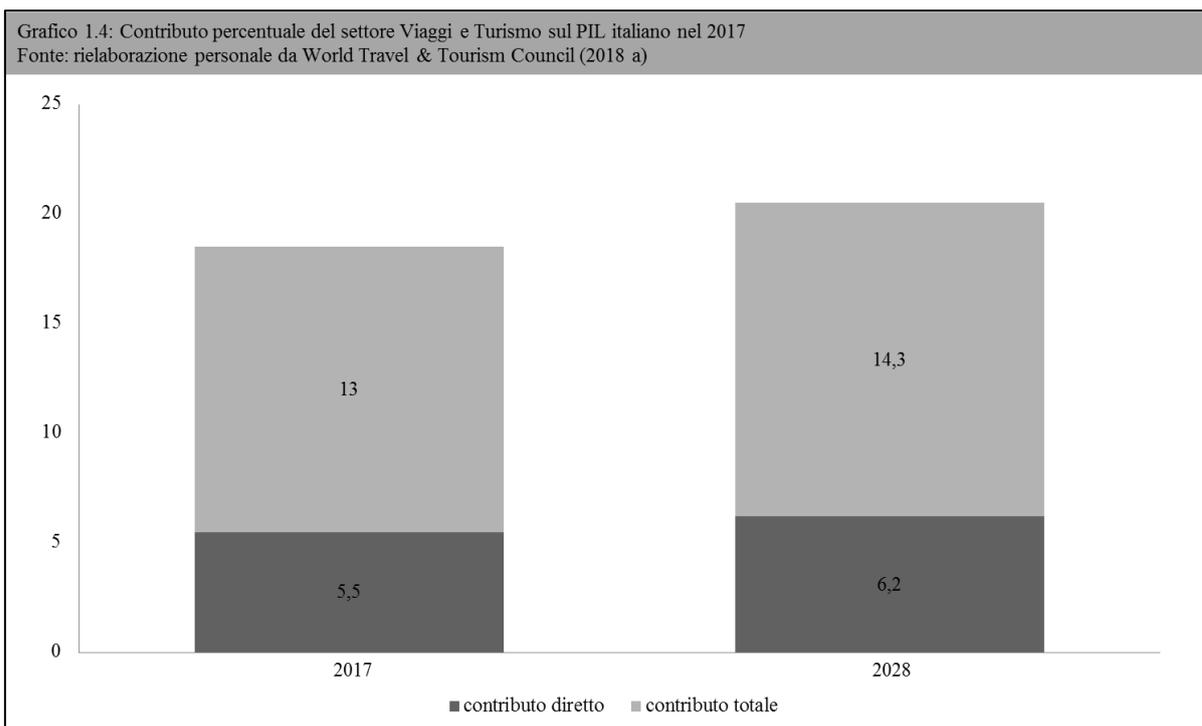
destinazioni turistiche, sia delle mete più mature che riescono meglio a differenziare la propria offerta.



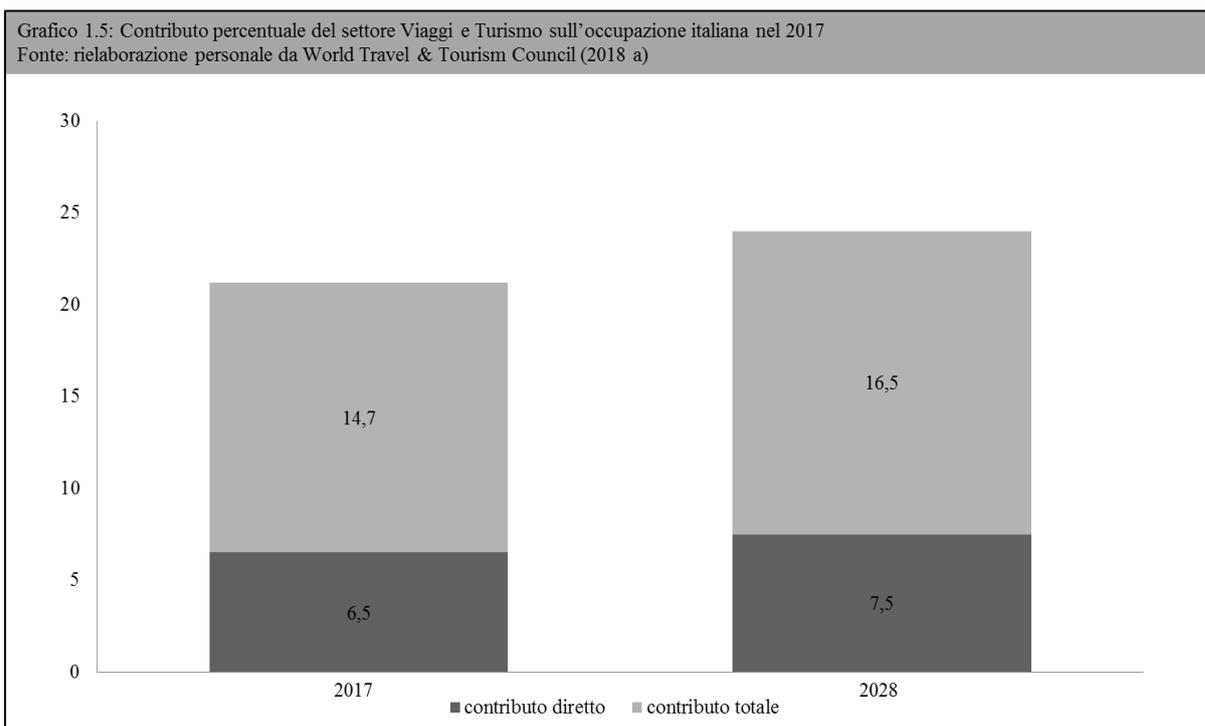
Nell'immaginario del turista straniero, l'Italia viene identificata da sempre per il binomio cultura-enogastronomia, ma oggi, in particolare nei mercati più lontani, anche per l'Italian way of life, che viene indicato come elemento essenziale nella scelta della località di vacanza dal 26% dei grandi Tour Operator internazionali (Unioncamere e Isnart, 2013). Ovviamente la sua storia rimane l'attrattore principale, accompagnata dal patrimonio naturalistico e ambientale di grande pregio. Attualmente, infatti, l'Italia è il Paese che detiene il maggior numero di siti inclusi nella lista dei Patrimoni dell'Umanità (con un ammontare pari a 51), ma accanto alla storia straordinaria, l'Italia può offrire anche la forza della contemporaneità, attraverso i suoi brand industriali evocativi, lo stile e la moda. Ma, proprio in questo decennio in cui si è affermato il lusso di massa, l'Italia sembra avere difficoltà proprio ad intercettare i turisti più affluenti portando la quota di mercato italiana sul turismo internazionale a ridursi, una debolezza che in realtà non è attribuibile né al modello di specializzazione geografica del turismo incoming, né a una perdita di competitività in termini di prezzo: le ragioni principali possono essere rintracciate in un peggioramento della qualità dell'offerta ricettiva e, più in generale, della capacità attrattiva del Paese.

1.3 Il settore turistico-alberghiero in Italia

In Italia, il settore turistico contribuisce in misura rilevante alla formazione del PIL e dell'occupazione. Secondo delle stime recenti, il contributo diretto del settore Viaggi e Turismo sul PIL (stimato prendendo in considerazione le aziende del comparto turistico in senso stretto, vale a dire le attività di alberghi, società di intermediazione turistica, compagnie aeree e aziende ristorative o ricreative che trattano direttamente con i turisti) è stato pari a 94,1 miliardi di euro nel 2017 (ciò corrisponde al 5,5% del PIL italiano). Con riferimento al contributo totale, che tiene in considerazione non solo gli effetti diretti, ma anche quelli indiretti e indotti, nel 2017 il settore ha rappresentato il 13% del PIL (per un ammontare pari a 223,2 miliardi di euro). Il peso del settore sull'economia italiana dovrebbe raggiungere nel 2028 un valore pari al 14,3% del PIL (268,8 miliardi di euro) (World Travel & Tourism Council, 2018 a).



Per quanto riguarda gli effetti sull'occupazione, nel 2017 il comparto ha direttamente sostenuto 1.490.500 posti di lavoro, il 6,5% dell'occupazione totale. L'impatto complessivo (diretto, indiretto e indotto) del settore sull'occupazione nazionale è stato pari al 14,7% con 3.394.500 posti di lavoro che, secondo le stime, dovrebbero arrivare a 3.924.000 entro il 2028 (rappresentando così il 16,5% dell'occupazione totale).



Se si osservano le classifiche mondiali, l'Italia si posiziona al sesto posto in assoluto per la creazione di PIL da parte del settore Viaggi e Turismo, al 64° posto per la contribuzione totale del settore sul PIL, al 164° posto per la crescita prevista nel 2018 e al 181° posto per la crescita di lungo termine prevista fino al 2028.

Interessante diventa, dunque, andare ad analizzare il Conto Satellite del Turismo (CST), lo strumento statistico, riconosciuto e raccomandato a livello internazionale, per rappresentare il fenomeno del turismo, domestico e internazionale, in coerenza con la contabilità nazionale e per valutarne la dimensione economica complessiva. Dal lato della domanda, i consumi turistici interni sono stati nel complesso pari a 146,3 miliardi di euro. Vi hanno concorso per il 76,8% la spesa per consumi turistici (per il 32,9% quella dei turisti stranieri e per il 43,9% quella dei turisti italiani) e per il restante 23,2% i servizi abitativi figurativi (come l'utilizzo per vacanza di seconde case di proprietà), i servizi forniti gratuitamente e i consumi sostenuti dalle aziende per i viaggi d'affari dei loro dipendenti. La scomposizione per prodotto è rappresentata nel Grafico 1.6 (Banca d'Italia, 2018).

Dal lato dell'offerta, le industrie italiane caratteristiche del turismo hanno contribuito per il 10,4% alla produzione interna dell'Italia (con un ammontare pari a 326,3 miliardi di euro). La scomposizione della produzione per tipologia di prodotto è riportata nel Grafico 1.7.

Grafico 1.6: Consumo turistico interno per prodotto in Italia nel 2017 (quota percentuale)
Fonte: rielaborazione personale da Banca d'Italia (2018)

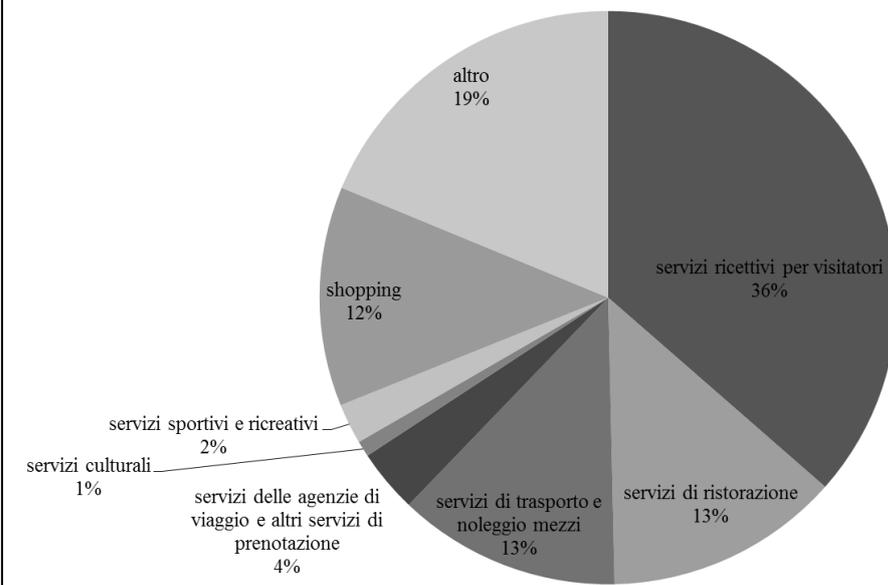
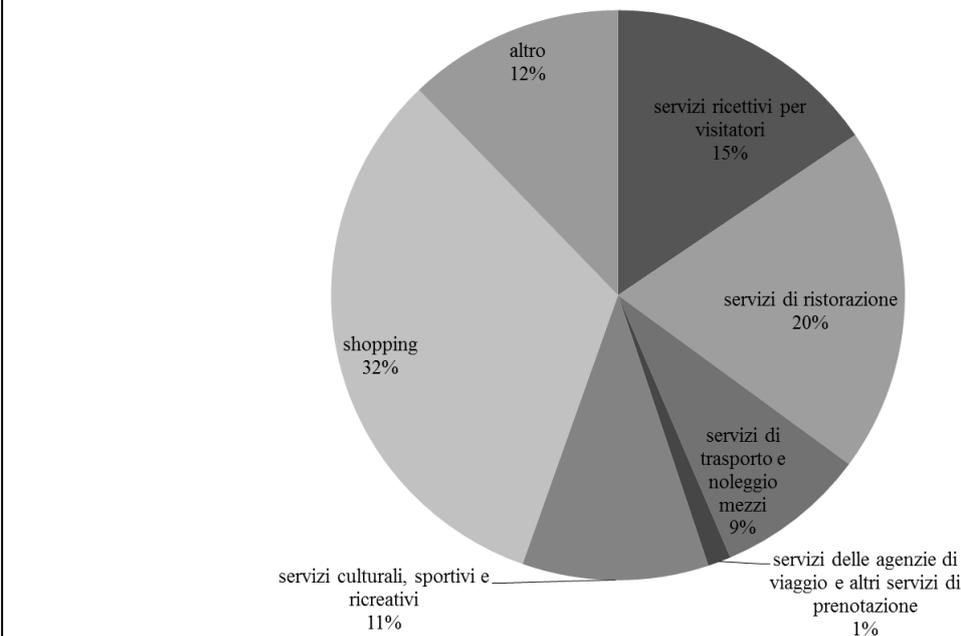
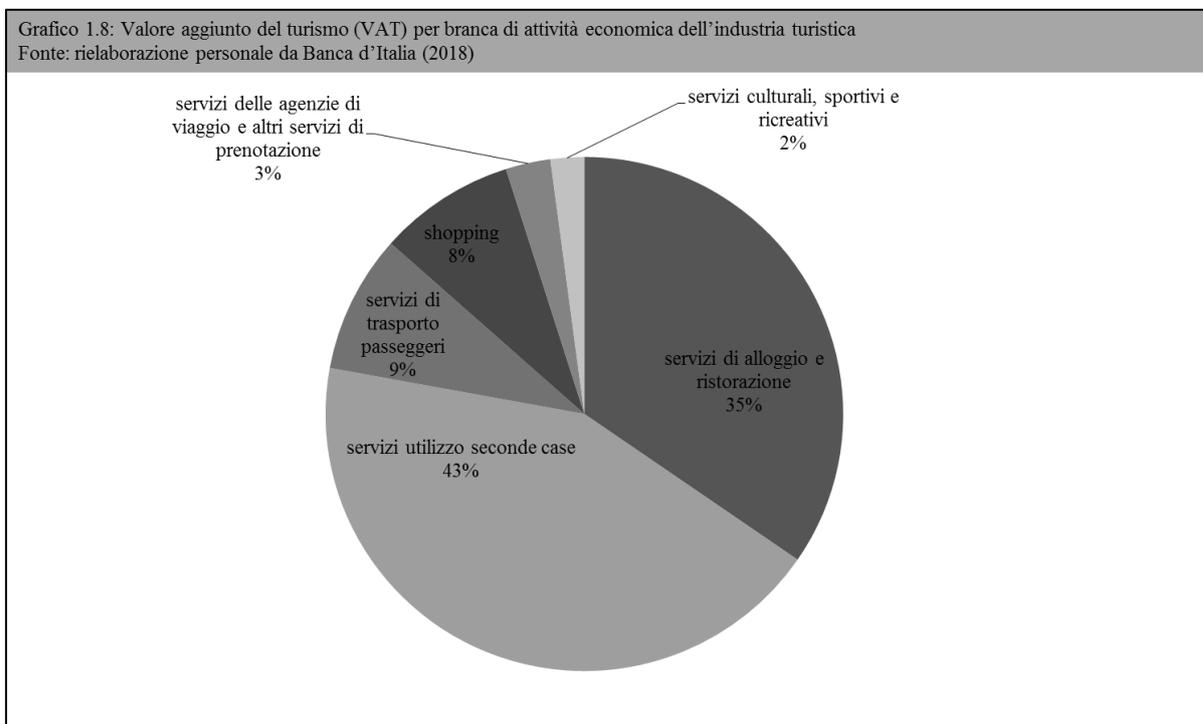


Grafico 1.7: Offerta delle industrie turistiche per prodotto in Italia nel 2017 (quote percentuali)
Fonte: rielaborazione personale da Banca d'Italia (2018)



Dalla sintesi tra domanda e offerta turistica si determinano i due indicatori più importanti derivabili dal CST: il valore aggiunto del turismo (VAT) e il “PIL turistico”. Entrambi corrispondono al valore aggiunto attivato direttamente dai consumi turistici e differiscono solo per la valutazione, rispettivamente ai prezzi base e ai prezzi di acquisto. Il peso del turismo sull’insieme delle attività economiche del Paese è stato del 5,9% nella valutazione ai prezzi base e del 5,4% in quella ai prezzi d’acquisto. Le attività economiche che hanno

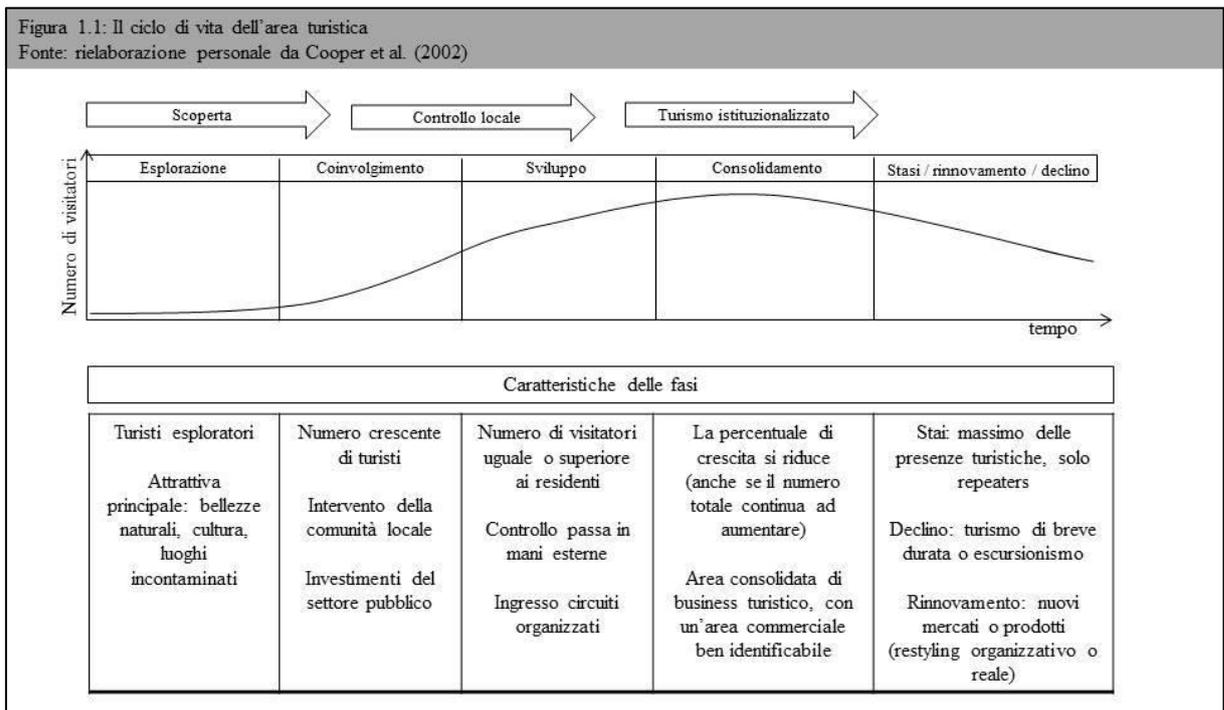
maggiormente contribuito a questo risultato sono quelle caratteristiche del turismo per il 71,4% e quelle relative ad altre industrie per il 28,6%. All'interno delle attività delle industrie turistiche le quote percentuali di contribuzione al VAT sono riportate nel Grafico 1.8.



Nell'ultimo decennio, però, gli arrivi internazionali in Italia sono cresciuti a ritmi molto più lenti rispetto al resto del mondo. E' in particolare dopo la crisi del 2008 che la forbice tra la dinamica dei flussi mondiali e italiani è andata significativamente ampliandosi. Per capire cosa ha significato per l'Italia aver perso terreno nei confronti del resto del mondo, è stato realizzato un esercizio finalizzato a stimare l'impatto che il minor afflusso turistico ha avuto. E' stato, quindi, calcolato il numero di arrivi che si sarebbero avuti se tra il 2004 e il 2014 l'Italia non avesse perso competitività e quindi fosse riuscita a registrare gli stessi tassi di crescita del resto del mondo: un valore pari a oltre 25 milioni di visitatori in dieci anni, per un totale di spesa persa pari a circa 18 miliardi di euro (Cassa Depositi e Prestiti, 2016).

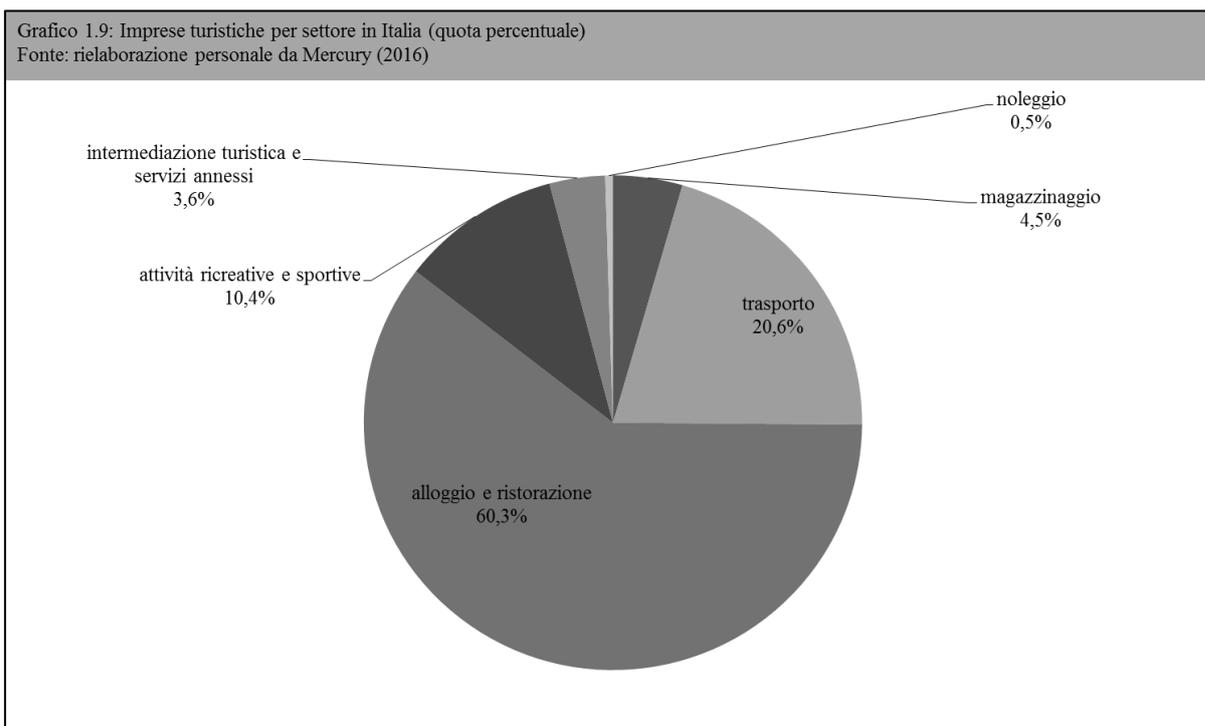
L'Italia sembra dunque trovarsi a un bivio: destinazione ormai da tempo matura, o saprà reinventare se stessa riuscendo a intercettare le masse di turisti in crescita, o sarà destinata a perdere sempre più competitività e con essa ricchezza e occupazione. Il modello che più frequentemente viene utilizzato per descrivere le fasi delle destinazioni turistiche e della domanda ad esse diretta è quello del ciclo di vita dell'area turistica (Touristic Area Life Cycle – TALC), il quale fornisce un quadro all'interno del quale avere una visione di insieme dello sviluppo delle destinazioni. In questo modello il numero di visitatori tende a crescere

all'aumentare della notorietà e dell'organizzazione turistica del Paese. Da luoghi inesplorati, le destinazioni turistiche diventano sempre più oggetto di sviluppo e investimenti, fino a trasformarsi in aree di turismo consolidato. A questo punto gli scenari che si delineano sono mantenere lo stato raggiunto (stasi), iniziare il declino o invece puntare sul rinnovamento, ossia su nuove forme e tipologie di turismo. L'Italia, in questo momento, si trova quanto meno nella fase di stasi: se andare verso il declino o, invece, verso il rinnovamento dipenderà dalle scelte che verranno fatte (Cooper et al., 2002).



Il sistema turistico italiano, composto da quasi 700.000 aziende operanti in vari settori (alloggio, ristorazione, trasporti, intermediazione), rappresenta l'11,2% del totale delle imprese nazionali. La maggioranza di esse (il 60,3%) opera nel campo dell'alloggio e della ristorazione, come viene evidenziato nel Grafico 1.9 (Mercury, 2016).

Il settore della ristorazione conta in assoluto il maggior numero di imprese turistiche. Si tratta in molti casi di aziende di micro e piccola dimensione, prevalentemente a conduzione familiare. La ristorazione è un aspetto determinante del soggiorno turistico, in particolar modo in un Paese come l'Italia, che da sempre si caratterizza per la tradizione culinaria ricca e variegata (nel 2010, infatti, la dieta mediterranea, della quale l'Italia è uno dei principali rappresentanti, è stata dichiarata patrimonio Unesco).



Dal punto di vista occupazionale, invece, il settore alberghiero rappresenta una quota importante: all'interno di esso vi sono poco meno di 170.000 addetti (considerando solo gli alberghi ed escludendo campeggi ed altri tipi di alloggi), pari al 1,1% dell'occupazione complessiva in Italia. All'interno del complesso insieme di attività alla base del settore turistico, dunque, il settore alberghiero svolge un ruolo importante, rappresentando uno snodo centrale tra il potenziale del territorio ed il soggetto turista, in particolare quello estero. L'importanza delle strutture ricettive, della loro ampiezza e caratteristiche, appare ancora più significativa in un paese come l'Italia, meta turistica "matura", in cui la qualità dell'ospitalità costituisce un elemento competitivo chiave, al di là della bellezza dei paesaggi e della ricchezza del patrimonio artistico e storico.

Con riferimento alla sola componente alberghiera, si può osservare che la qualità dell'offerta ricettiva in Italia è migliorata nel corso dell'ultimo decennio: i posti letto negli esercizi alberghieri a tre, quattro e cinque stelle sono infatti aumentati sia in termini assoluti sia in termini di quota percentuale. Contestualmente, il numero di posti letto nelle strutture a una o due stelle si è ridotto. Questo fenomeno trova facilmente spiegazione nelle sempre crescenti esigenze dei turisti, che in media ricercano strutture confortevoli e dotate di tutti i principali servizi. Questo vale soprattutto per i flussi provenienti dalle economie emergenti, che spesso rappresentano le classi più agiate della popolazione di quei Paesi. L'offerta alberghiera

italiana rimane comunque concentrata nelle strutture a tre stelle, i cui posti letto rappresentano il 46% dei posti letto totali (Marchesini, 2016).

Gli esercizi ricettivi italiani si caratterizzano per la piccola dimensione, con un numero di posti letto per struttura in media pari a 31. La capacità ricettiva media è peraltro in riduzione. La dimensione media alberghiera è, inoltre, positivamente correlata agli standard qualitativi delle strutture: gli alberghi di categoria superiore sono anche quelli più grandi, con un numero di posti letto che per i cinque stelle è pari a 163 per struttura, a fronte dei 63 posti letto medi nei più diffusi tre stelle (Osservatorio Nazionale del Turismo, 2018 a e Osservatorio Nazionale del Turismo, 2018 b).

Attraverso l'analisi dei bilanci delle imprese alberghiere italiane si possono esaminare i principali aspetti economici, finanziari e patrimoniali delle aziende del settore e le relative dinamiche riferite all'ultimo decennio di attività. L'analisi è stata realizzata sulla base dei dati di bilancio di un campione di 4173 imprese appartenenti al settore alberghiero. Nell'ultimo decennio, il fatturato degli alberghi e le presenze hanno avuto dinamiche ovviamente simili, seppure con intensità differenti. In particolare, dopo il 2008, annus horribilis per l'economia mondiale che si è inevitabilmente ripercosso sulla disponibilità di spesa dei turisti, anche il turismo ha registrato un arresto al quale le imprese alberghiere hanno risposto con politiche di contenimento dei prezzi, portando il fatturato a registrare dinamiche meno intense, che hanno seguito pressoché di pari passo la variazione delle presenze. Alla dinamica positiva del fatturato non si è accompagnato però un andamento chiaro dei margini degli alberghi italiani: i costi di produzione hanno avuto nel decennio una crescita quasi sempre superiore a quella del fatturato, determinando un andamento più contenuto del valore aggiunto. Il settore alberghiero ha dovuto sostenere costi operativi eccessivi e non compensati dai ricavi, cedendo parte del valore generato dalle vendite alle sue controparti e ai suoi fornitori, perdendo in tal modo competitività. Esaminando più in dettaglio la composizione dei costi di produzione degli alberghi, bisogna evidenziare la sostanziale stabilità della loro distribuzione nel decennio in esame, caratterizzata da una significativa incidenza dei costi fissi (ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali e godimento di beni di terzi) e del personale, che riduce sensibilmente la capacità delle imprese di controllare la marginalità. I costi del personale, seppur in riduzione, hanno mantenuto un peso sul totale piuttosto significativo. Si tratta del resto di una voce rispetto alla quale la capacità delle imprese alberghiere di agire risulta piuttosto limitata: il fattore lavoro costituisce infatti esso stesso una part rilevante del prodotto offerto alla clientela e può essere solo in minima parte sostituito da macchine o ICT.

Osservando la dinamica del fatturato nel corso dell'ultimo decennio, per individuare quali siano gli elementi che hanno influenzato la performance degli alberghi successivamente alla crisi del 2008, è stato individuato un gruppo di imprese vincenti, le quali hanno registrato un tasso di crescita medio annuo del fatturato superiore alla media del settore alberghiero e una redditività media superiore al dato settoriale. Il gruppo delle imprese vincenti, capaci di coniugare buone performance reddituali e di crescita, è composto da operatori di piccola, media e grande dimensione, localizzati al Nord, al Centro e al Sud. Non è cioè né la dimensione, né la localizzazione geografica a fare la differenza, bensì la strategia scelta da queste imprese.

In sintesi, quello che serve davvero al sistema alberghiero italiano è una gestione fortemente managerializzata, che superi l'eccessivo spontaneismo e l'artigianalità che troppo spesso contraddistinguono le strutture ricettive italiane. Questa può essere individuata come la principale causa per cui il settore alberghiero italiano sta perdendo competitività rispetto agli agguerriti concorrenti che si affacciano sul mercato del turismo mondiale da minor tempo, ma con più energia ed entusiasmo. La domanda è cambiata, eppure il sistema ricettivo italiano appare ancora inadeguato ad accogliere questi cambiamenti. Gli indici di specializzazione mostrano chiaramente la difficoltà dell'Italia ad attrarre i new comers, provenienti dai Paesi in ascesa economica. Si tratta non solo di grandi masse, ma anche di flussi che hanno un alto potenziale di spesa e sono quindi in grado di generare un impatto economico significativo. Quello che più penalizza l'offerta ricettiva italiana rispetto a questi flussi è la mancanza di strutture adeguate ad ospitare i grandi numeri che le caratterizzano. Un altro problema è che, ormai, il tema della qualità è quanto mai dirimente, non solo perché i nuovi viaggiatori di massa o individuali sono sempre più esigenti, ma anche perché, attraverso i sistemi di recensione online, l'eco che un'esperienza negativa può avere oggi è molto più ampia di un tempo, con impatti economici amplificati. Il sistema ricettivo italiano appare, tuttavia, mediamente inadeguato agli standard richiesti dai nuovi flussi turistici. A strutture che non riescono a rispettare gli standard internazionali, si affiancano figure professionali non sempre all'altezza: l'industria dell'ospitalità richiede, infatti, del personale altamente qualificato e una cultura dell'accoglienza che permei tutta la destinazione. Un mercato altamente stagionale, come ancora è quello turistico italiano, comporta del resto anche una precarietà dell'occupazione, fortemente correlata alle dinamiche degli arrivi. E la variabilità occupazionale arreca inevitabilmente danni alla professionalità e alla qualità dell'offerta turistica; un'occupazione instabile non può che comportare figure professionali meno

preparate, proprio in un settore in cui il capitale umano rappresenta uno degli asset sui quali si gioca la competitività dell'impresa. Un irrobustimento della struttura imprenditoriale del settore, accompagnato da una migliore organizzazione dell'offerta ricettiva e da un adeguato livello di digitalizzazione non può essere realizzato senza agire anche sulla qualità della forza lavoro, al momento non all'altezza di uno sviluppo in chiave internazionale del settore. Da questo punto di vista è assolutamente necessario intervenire sul sistema formativo, rivedendo i curriculum degli istituti professionali del settore, puntando su un rafforzamento delle conoscenze di base, di management e, soprattutto, linguistiche. Sono dunque tanti gli aspetti che devono essere presi in considerazione quando si approccia al tema del rilancio del comparto turistico, ma, forse, il primo e più rilevante è che questo vuole in realtà significare il rilancio dell'intero sistema Paese. Si è detto di come tutti siano, direttamente o indirettamente, coinvolti nell'accoglienza e nel contribuire al ricordo che il turista porterà con sé della sua visita; allo stesso modo, è vero che tutti possono beneficiare della ripresa turistica del Paese, come imprenditori, come operatori, ma anche come semplici cittadini.

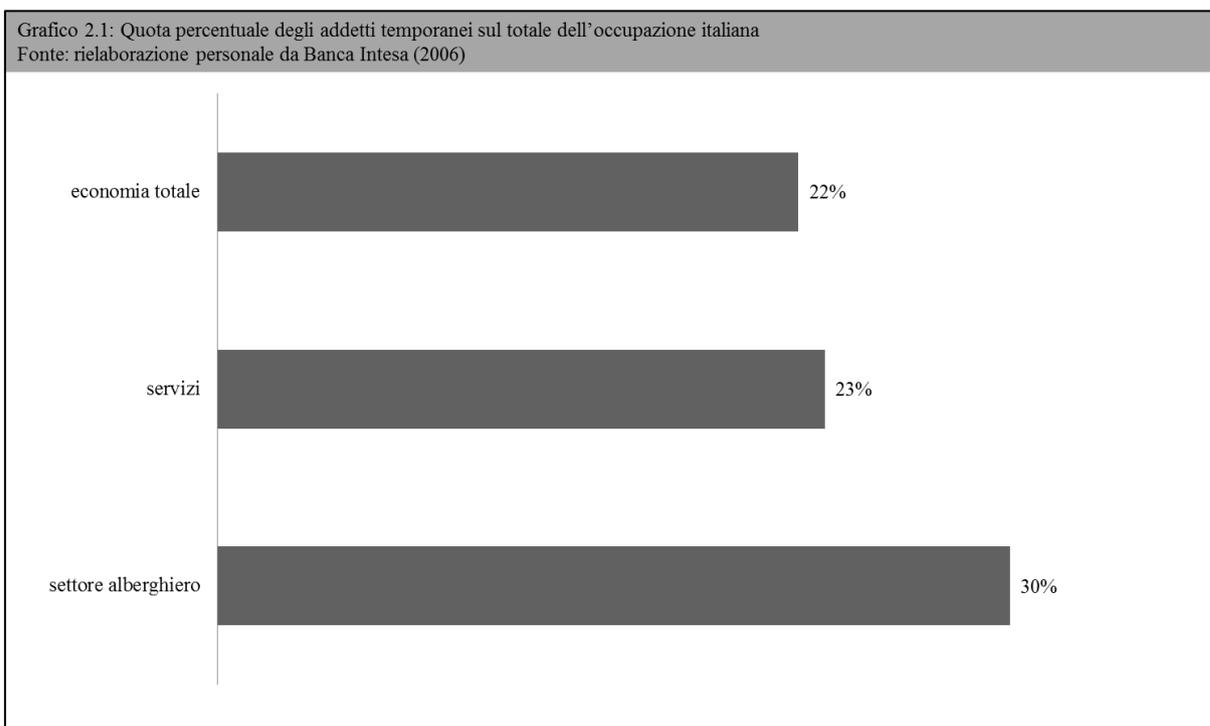
Tabella 1.3: Le principali azioni per rilanciare il turismo Fonte: rielaborazione personale da Cassa Depositi e Prestiti (2016)
Ridefinire la strategia nazionale e razionalizzare la governance
Rafforzare e finalizzare il sistema dei finanziamenti
Favorire lo sviluppo di prodotti turistici innovativi e legati ai territori
Favorire la creazione di gruppi nazionali e reti di imprese
Rivedere il sistema fiscale e autorizzativo
Realizzare le infrastrutture e migliorare i servizi a sostegno della competitività del Paese
Realizzare le infrastrutture specifiche per il turismo
Diffondere l'innovazione digitale nel sistema imprenditoriale
Rivedere il sistema delle statistiche e di rilevazione dei dati
Sostenere la domanda interna
Intervenire sul sistema della formazione di settore

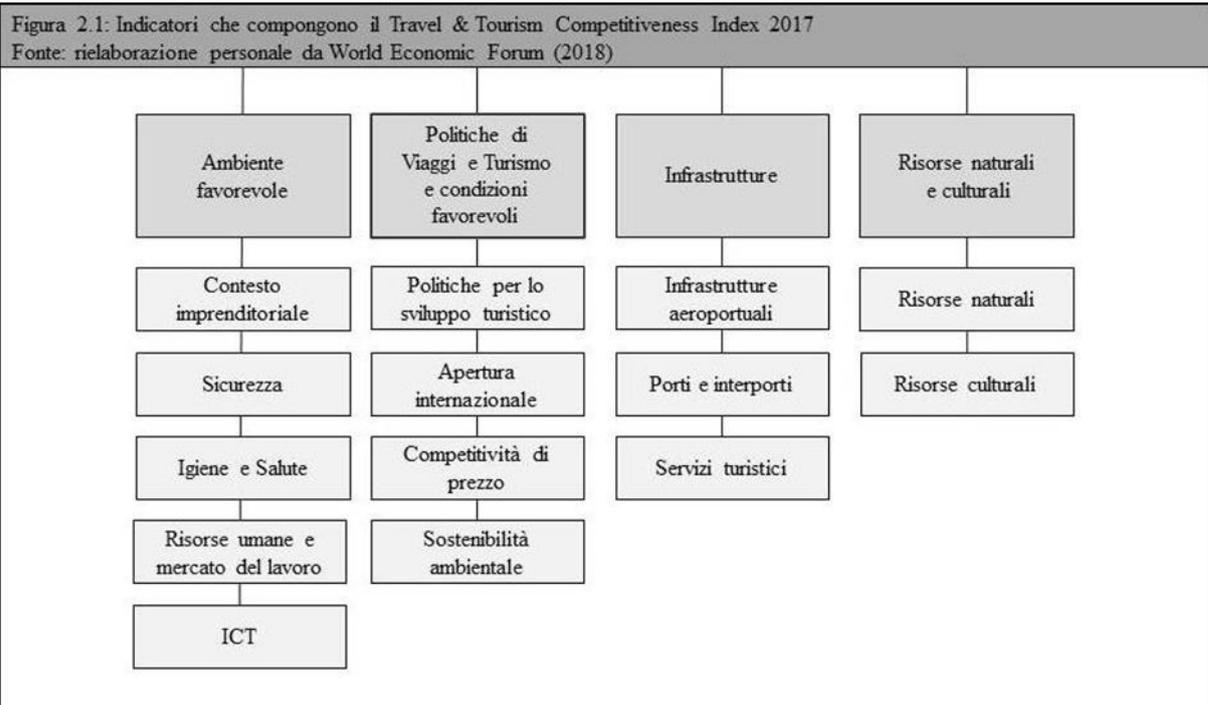
Ed è proprio riguardo l'ultimo punto della Tabella 1.3, di rilevanza fondamentale, a cui ora rivolgeremo la nostra attenzione. Bisogna agire per un riposizionamento generale del Paese nel mercato turistico internazionale, partendo dalla vocazione culturale, ma facendo leva su molte altre componenti. L'Italia turistica, da aggregato di operatori individuali, deve diventare una catena industriale, senza per questo rinunciare all'autenticità e alla sostenibilità della sua offerta; una destinazione che intorno alla fama e alla notorietà sia in grado di costruire un sistema interconnesso di logistica, ospitalità, cultura e entertainment, nella consapevolezza che un brand senza prodotto non ha senso di esistere.

CAPITOLO SECONDO

**LA FORMAZIONE NEL SETTORE
TURISTICO-ALBERGHIERO****2.1 L'importanza delle Risorse Umane nel settore turistico-alberghiero**

Il settore Viaggi e Turismo è uno dei comparti economici che più di ogni altro sostiene le possibilità occupazionali. E' già stato sottolineato, infatti, come il 9,9% dell'occupazione totale del mondo è da attribuire al settore del Turismo. In Italia, nel 2017 il comparto ha sostenuto direttamente il 6,5% dell'occupazione totale e complessivamente il 14,7% (World Travel & Tourism Council, 2018 a e World Travel & Tourism Council, 2018 b)]. Riguardo il settore alberghiero nello specifico, sono quasi 170.000 i posti di lavoro offerti (pari all'1% dell'occupazione nazionale). Ma il dato occupazionale cela, a fronte di una stagionalità elevata dell'attività turistica, un ricorso intenso a personale di tipo temporaneo. In Italia, infatti, il settore degli alberghi occupa lavoratori temporanei in misura più intensa rispetto a quanto si registri nel settore dei servizi e nel totale dell'economia, come viene evidenziato nel Grafico 2.1.





Per capire quanto siano fondamentali le risorse umane nel settore in questione, si può osservare l'indicatore di competitività turistica che il World Economic Forum realizza ogni due anni. Da questo indicatore emergono in maniera evidente le criticità del modello turistico italiano, tra cui spiccano il mercato del lavoro e le risorse umane. L'indicatore di Travel & Tourism Competitiveness del 2017 si basava sui punti riportati nella Figura 2.1.

Tabella 2.1: Classifica del Travel & Tourism Competitiveness Index 2017
Fonte: rielaborazione personale da World Economic Forum (2018)

Paese	Posizione	Punteggio
Spagna	1	5.43
Francia	2	5.32
Germania	3	5.28
Giappone	4	5.26
Regno Unito	5	5.20
Stati Uniti d'America	6	5.12
Australia	7	5.10
Italia	8	4.99
Canada	9	4.97
Svizzera	10	4.94

L'indicatore viene calcolato per 136 paesi e misura un insieme di elementi, strutturali e di policy, che contribuiscono allo sviluppo del settore turistico di un'economia. E' composto dai 14 indicatori precedentemente elencati che variano in un range compreso tra 1, il peggior

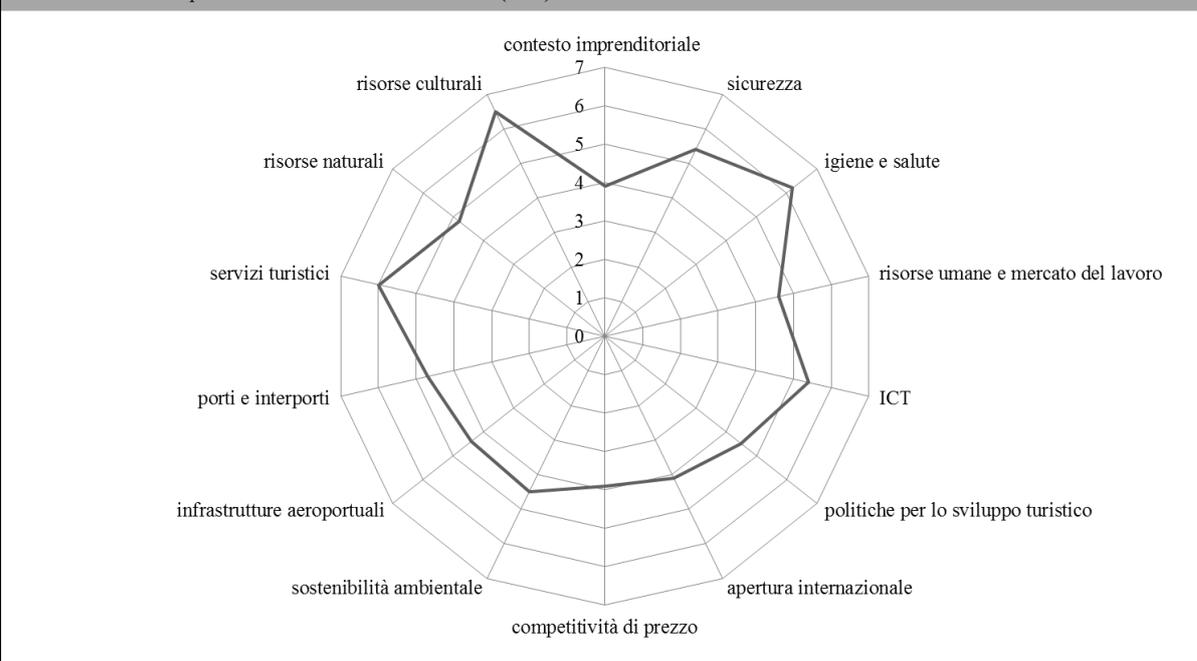
valore, e 7, il migliore. Le prime 10 posizioni della classifica stilata riguardo al 2017 sono riportate nella Tabella 2.1. L'Italia si classifica mondialmente all'ottavo posto. Il successo italiano è dovuto principalmente alle eccezionali risorse culturali (quinto posto mondiale) e naturali (dodicesimo posto) e ai servizi turistici (undicesimo posto). I punteggi ottenuti dall'Italia sono riportati nella Tabella 2.2.

Tabella 2.2: Punteggi ottenuti dall'Italia e rispettive posizioni nei diversi indicatori del Travel & Tourism Competitiveness Index 2017		
Fonte: rielaborazione personale da World Economic Forum (2018)		
Indicatore	Punteggio	Posizione
Contesto imprenditoriale	3.9	121
Sicurezza	5.4	70
Igiene e salute	6.2	30
Risorse umane e mercato del lavoro	4.6	67
ICT	5.4	37
Politiche per lo sviluppo turistico	4.5	75
Apertura internazionale	4.1	29
Competitività di prezzo	3.9	124
Sostenibilità ambientale	4.5	37
Infrastrutture aeroportuali	4.4	23
Porti e interporti	4.7	22
Servizi turistici	6.0	11
Risorse naturali	4.8	12
Risorse culturali	6.5	5

Come dimostra il Grafico 2.2, sono proprio gli elementi di contesto nei quali l'Italia presenta i valori peggiori: contesto imprenditoriale, politiche per lo sviluppo, competitività di prezzo e, soprattutto, risorse umane e mercato del lavoro, unico di questi indicatori che è in crescita e sul quale vale, dunque, la pena investire per una crescita del sistema turistico italiano, ormai in stasi prolungata.

Problematico è il fatto che si pensi sempre che le principali leve per far conoscere il turismo del nostro Paese siano legate alle infrastrutture, agli aeroporti, alle strade o ai centri congressi (hardware). Non potendo certo disconoscere che oggi sia necessario avere questi presupposti per far competere il nostro sistema turistico nell'arena internazionale, molto spesso si dimentica che la fonte necessaria a cui attingere per alimentare la competizione sono le persone, lo stock di competenze (software) che servono per fare del turismo un generatore ad alto e diffuso valore aggiunto di ricchezza. Se non partiamo da questo assunto tutti gli sforzi nell'hardware saranno inutili. Pur nella eterogeneità dei tanti business che rientrano nel settore del turismo, è stato sottolineato come nelle imprese turistiche le persone rappresentino una risorsa determinante nell'alimentare il vantaggio competitivo, innanzitutto in forza del

Grafico 2.2: Punteggi ottenuti dall'Italia nei diversi indicatori del Travel & Tourism Competitiveness Index 2017
Fonte: rielaborazione personale da World Economic Forum (2018)



particolare contributo che esse offrono alla generazione del valore, in termini sia di quantità di lavoro, e quindi di costi del servizio, sia soprattutto di qualità di prodotto, e quindi di differenziazione e di innovazione del servizio erogato (Tsaur e Yi-Chun Lin, 2004).

Tabella 2.3: Prerogative dei processi di gestione delle risorse umane per poter concorrere al vantaggio competitivo dell'azienda
Fonte: rielaborazione personale da Costa e Gianecchini (2013)

Creano valore aggiunto	Nelle imprese turistiche il personale contribuisce a creare valore per il cliente, e quindi per l'impresa, in quanto entra in maniera integrata nei processi di coproduzione del servizio e contribuisce a diverso titolo attraverso i propri comportamenti a progettare ed erogare un'esperienza di valore per il cliente. Proprio per questo, il tipo di contributo che le persone impiegate nel turismo offrono al valore aggiunto non è generalizzabile, ma varia in relazione all'incidenza del fattore manodopera su capitale e all'intensità dell'interazione fornitore-cliente richiesta dal tipo di servizio offerto dall'impresa. Nel caso di aziende turistiche che si rivolgono a una clientela selezionata ed esigente, dove il servizio è altamente differenziato, le risorse umane possono essere fonte di innovazione continua e di personalizzazione del servizio, contribuendo a generare valore aggiunto per il cliente.
Sono rari	Il requisito della rarità delle risorse, nel caso delle persone, può essere inteso in termini di difficile reperibilità di talune professionalità sul mercato del lavoro. Molte attività del settore, richiedono una professionalità limitata. Ciò nonostante, anche nel settore turistico sono richieste figure professionali con elevata esperienza che sono difficili da trovare sul mercato del lavoro. Inoltre, negli ultimi anni, le aziende turistiche lamentano la mancanza sul mercato del lavoro di professionalità adeguate anche per attività operative, tradizionalmente considerate facili da coprire. A fronte della crescente importanza attribuita alla qualità e all'efficienza del servizio e alla soddisfazione del cliente, si richiede alla gestione delle risorse umane di individuare e formare personale che, anche per i livelli organizzativi di base, sia innanzitutto professionalmente preparato, ma anche dotato di orientamento al cliente, cultura del servizio, flessibilità, attenzione ai dettagli e competenze relazionali.
Sono difficilmente imitabili	Investire in risorse difficilmente imitabili implica anzitutto di attuare politiche di investimento idiosincratico. Conoscenze e skills frutto di corsi di formazione generalisti sono trasferibili da un'impresa all'altra e pertanto non costituiscono un elemento di differenziazione. Le barriere all'imitazione sono legate al carattere firm-specific delle competenze accumulate dalle persone. Tanto più una conoscenza è specifica e tacita, in quanto integrata nell'organizzazione e nella relazione con un particolare segmento di clientela servito dall'azienda e quindi acquisita attraverso training on the job, tanto più si tratta di una risorsa difficilmente imitabile. Un'altra fonte di scarsa imitabilità è la natura sistemica delle risorse aziendali, determinata dalla complessità sociale delle interazioni dentro l'organizzazione e dalla forte interdipendenza e necessaria coerenza tra i diversi elementi del prodotto e del sistema di management del servizio. Infine, fonte di barriere all'imitazione è l'ambiguità causale, ossia la difficoltà di cogliere i rapporti di causa-effetto tra le risorse controllate da un'impresa e il suo vantaggio competitivo.

La possibilità di alimentare attraverso le persone il vantaggio competitivo di un'impresa turistica, ossia la sua capacità di generare valore in misura maggiore rispetto ai concorrenti, va

realizzata concretamente tramite il sistema dei processi di gestione delle risorse umane (Costa e Gianecchini, 2013). In quanto risorse dell'organizzazione, anche i processi di gestione delle risorse umane concorrono al vantaggio competitivo dell'azienda se e in quanto creano valore aggiunto, sono rari e sono difficilmente imitabili, come riportato nella Tabella 2.3.

Investire in capitale umano significa implementare politiche finalizzate a incrementare il valore dell'insieme di competenze possedute dalle persone. Nell'ambito di questa strategia e di questi investimenti è possibile distinguere due approcci differenti, riportati nella Tabella 2.4.

Tabella 2.4: Classificazione degli approcci alla gestione delle risorse umane in un'impresa turistica Fonte: rielaborazione personale da Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) e O' Reilly e Pfeffer (2000)	
Approccio basato sui talenti e sulla war of talent (Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, 2001)	Secondo una definizione formale, i talenti sono ricorrenti schemi di pensiero, di sensazioni o di comportamenti che possono essere produttivamente utilizzati, presenti nelle persone in maniera costante e persistente e che non possono essere insegnati. L'ipotesi fondamentale del modello dei talenti è che il principale driver delle prestazioni siano le caratteristiche delle persone. Conseguentemente è necessario che le organizzazioni cerchino al di fuori dei propri confini le risorse umane dotate di talento anziché tentare, attraverso corsi di formazione e di sviluppo dai tempi lunghi, dai costi elevati e dagli esiti incerti di trasformare le competenze dei propri dipendenti. Da qui, l'enfasi sull'attrattività di un'impresa nel mercato del lavoro, per esempio attraverso politiche mirate di HR branding, e su un efficace pacchetto di politiche retributive, formative, organizzative differenziate e incentivanti per le persone di talento (value proposition). Con questo modello, tuttavia, le risorse umane non riescono a coltivare competenze firm-specific, fondamentali per la non imitabilità delle risorse.
Approccio basato sulle persone e sull'hidden value di ciascuna (O' Reilly e Pfeffer, 2000)	Secondo l'approccio alternativo centrato sulle persone, la chiave del successo è la capacità di saper gestire, quotidianamente, tutte le persone che lavorano in azienda. Le imprese people centred sono capaci di costruire un'organizzazione in grado di ottenere da tutte le persone, a qualsiasi livello, la performance massima possibile. Da qui l'enfasi sul valore nascosto nel capitale intellettuale ed emozionale delle persone e l'enfasi su politiche di gestione delle risorse umane basate su una coerente definizione e un'ampia diffusione dei valori aziendali all'interno dell'organizzazione. Si tratta, in generale, di politiche volte a rafforzare il commitment e a motivare le persone. Oltre alle scelte retributive e, più in generale, di compensation, assumono importanza anche quelle relative ad altri aspetti, quali il modo in cui è organizzato il lavoro, l'ambiente di lavoro, il clima organizzativo, l'empowerment, la comunicazione.

2.2: Il talent gap e l'importanza della formazione nel settore turistico-alberghiero

Un posto di lavoro su dieci nel mondo è offerto dal settore turistico e, ogni 30 nuovi turisti, un nuovo posto di lavoro viene creato. Questo settore, oltre a creare opportunità per i lavoratori high-skilled, riveste un ruolo centrale nella creazione di posti di lavoro per i lavoratori low-skilled: minoranze, migranti, giovani, disoccupati e donne che preferiscono un lavoro part-time per dedicare più tempo alla famiglia. Tuttavia, questo settore si trova in difficoltà nell'attrarre veri talenti per posizioni tecniche e manageriali. Sono state date molte diverse spiegazioni a questo fenomeno: dalla mancanza di attrattività del settore all'inadeguata formazione istituzionale e aziendale.

In questo contesto, l'Italia, una delle principali destinazioni turistiche a livello mondiale, ha visto ridursi negli ultimi anni la propria competitività; infatti, pur di fronte a flussi ed entrate crescenti in termini assoluti, il nostro Paese ha perso posizioni rispetto ai principali concorrenti, tradizionali ed emergenti, che stanno progressivamente erodendo la quota di mercato dell'Italia come meta del turismo mondiale. Questa perdita di competitività è dovuta a diverse cause tra le quali assume una rilevanza fondamentale la limitata capacità delle organizzazioni turistiche, soprattutto di piccola e media dimensione, di attrarre, formare e trattenere professionisti capaci e qualificati attraverso specifiche strategie per le risorse umane. Di recente è stato rivelato che, di fronte all'aumento costante della qualità e della varietà dei servizi richiesti dai clienti, alla grossa quantità di manodopera necessaria, alla limitata attrattività del settore sul mercato del lavoro e agli elevati tassi di turnover, occorre investire, da un lato, nella formazione istituzionale e aziendale e, dall'altro, in strumenti di gestione delle risorse umane che consentano alle imprese turistiche di creare valore attraverso le persone, non soltanto riducendo i costi dei servizi, ma soprattutto aumentandone la personalizzazione, la differenziazione e l'innovazione.

Il talent gap consiste in un divario sempre più marcato tra le competenze richieste dal settore e quelle possedute dalle risorse umane che si affacciano sul comparto turistico, con una domanda che non riesce ad incontrare l'offerta, e ciò va ad impattare negativamente il settore in questione, con inefficienze che sono arrivate mondialmente a 610 miliardi di dollari in PIL e 14 milioni di posti di lavoro (World Travel & Tourism Council, 2015).

Come fare, dunque, per abbattere questo talent gap? Innanzitutto bisognerebbe investire, per l'appunto, nell'attrattività delle carriere del settore stesso: la natura stagionale del lavoro in molte destinazioni rende difficile trovare un impiego stabile che molti altri settori riescono, invece, ad offrire. Anche la localizzazione geografica remota di alcuni business rendono limitata l'offerta di talento locale. Infine, una mancanza di sviluppo di carriere nel settore, insieme agli orari lavorativi antisociali e un potenziale retributivo basso per alcuni ruoli, hanno creato una brutta immagine per il comparto turistico. Un'altra causa del talent gap è da ricercare nella competizione tra settori diversi e in crescita che ricercano tipologie simili di talenti: il problema è che, tra questi settori, quello del turismo è quello che offre i salari più bassi. Da qui si evince un'altra causa del talent gap: la retribuzione troppo poco competitiva del settore per la maggior parte dei ruoli. A ciò si deve aggiungere anche l'alto tasso di turnover del settore, per il quale diventa difficile formare nuovi entranti nel mondo del lavoro. Un altro aspetto fondamentale che conduce al talent gap è il problema della formazione

istituzionale: in molti Paesi vi è una mancanza di corsi di educazione istituzionali che si collega direttamente alla mancanza di educatori del turismo qualificati. Deve essere presente, inoltre, nei corsi già esistenti, una maggiore componente pratica che tuttora è molto limitata, componente fondamentale per entrare nel mondo del lavoro in questo settore. Oltre al problema della formazione ex ante, vi è anche quello grave della formazione in itinere: molte imprese non investono abbastanza nella preparazione dei propri dipendenti (molto spesso questo viene collegato al problema del turnover creando un vero e proprio circolo vizioso: il settore non riesce ad attrarre persone formate a causa dell'alto tasso di turnover, ma allo stesso tempo le aziende, dato che il tempo medio di un lavoratore all'interno dell'impresa è basso, non investono in formazione).

L'impatto economico del talent gap è enorme: la crescita potenziale si abbassa e il tasso di disoccupazione si alza, riduce gli investimenti e le innovazioni, alza i costi operativi e riduce i profitti, abbassa la produttività, porta ad un servizio inferiore al cliente e a standard qualitativi più bassi, alza i costi di formazione e reclutamento e il tasso di turnover dello staff. Tutto ciò corrisponde, mondialmente, ad un impatto diretto sull'occupazione del -4,4% (corrispondente a 5,5 milioni di occupati in meno) e sul PIL del -8% (270 miliardi di dollari in meno). L'Italia si trova in testa alle classifiche sia per quanto riguarda gli impatti assoluti, sia per quelli relativi (World Travel & Tourism Council, 2015):

- Decimo posto nell'impatto assoluto sull'occupazione con 372.000 occupati in meno
- Settimo posto nell'impatto relativo sull'occupazione (-12%)
- Terzo posto nell'impatto assoluto sul PIL con 43 miliardi di dollari in meno
- Quarto posto nell'impatto relativo sul PIL (-17%)

Dal problema del talent gap e del suo impatto economico mondiale e, soprattutto, italiano, si evince come la formazione adeguata delle risorse umane nel settore turistico sia un problema tutt'altro che trascurabile. La formazione delle risorse umane del settore come soluzione al talent gap non è, però, l'unico motivo per il quale essa è fondamentale. E' già stato sottolineato, alla fine del paragrafo 1.3, come le migliori performance delle imprese italiane contro la crisi siano di quelle aziende che hanno investito in formazione e come essa sia una delle azioni prioritarie da compiere per rilanciare il turismo italiano e riuscire a cogliere i nuovi trend evolutivi. Infatti, con l'esplosione del fenomeno del lusso di massa, l'importanza sempre più marcata della digitalizzazione degli operatori del comparto e il sempre più promettente segmento degli alberghi di lusso (che hanno ottime performance e si rivolgono a

un tipo di domanda in crescita grazie ai flussi provenienti dai Paesi di più recente industrializzazione), le figure professionali italiane non sempre sono all'altezza, proprio in un settore in cui il capitale umano rappresenta uno degli asset sui quali si gioca la competitività dell'impresa. Questo è in buona parte dovuto a un sistema formativo per il turismo non sempre orientato all'eccellenza. Il livello di scolarizzazione italiano nel settore è tra i più bassi in Europa e questo gap è colmabile aumentando il contenuto e la varietà dei percorsi formativi specializzati e sollecitando le aziende nel realizzare percorsi di carriera più appetibili per i giovani che vogliono lavorare in questo settore, evitando fughe di cervelli all'estero che, nel turismo globalizzato di oggi, sono ancora più semplici che in altre aree.

In Italia, l'offerta formativa istituzionale è di diversi tipi ed è erogata da soggetti differenti, pubblici e privati, ed è molteplice ai vari livelli. L'offerta formativa alberghiera ad indirizzo turistico risulta, dunque, frammentata in numerosi percorsi simili e al tempo stesso differenti. Ad esempio, provvedono alla formazione e alla preparazione tecnica di personale qualificato e specializzato per i vari servizi d'albergo, della ristorazione e del turismo sia gli Istituti Professionali di Stato per i Servizi Alberghieri e della Ristorazione che gli Istituti Professionali statali per l'Industria e l'Artigianato e i Licei Linguistici ad indirizzo turistico-alberghiero, senza dimenticare gli Istituti Tecnici per il Turismo e gli istituti privati ad indirizzo turistico-alberghiero. Emerge quindi la necessità di ricondurre ad unitarietà la modalità di formazione nel settore alberghiero nel quadro del Sistema di Istruzione Secondaria Superiore. Quanto al sistema formativo universitario e post-universitario, la situazione appare altrettanto eterogenea: negli ultimi anni l'attività formativa dedicata al turismo ed attività correlate ha conosciuto nelle Università italiane un vero e proprio boom. Si contano ben 74 corsi di laurea in turismo di primo livello, 26 corsi di laurea in turismo di secondo livello, 34 master del turismo e 13 corsi di specializzazione. Nel complesso, quindi, escludendo i corsi relativi ai beni culturali, si contano ben 147 iniziative formative di qualità molto variegata.

Un'interessante analisi sulla formazione nel turismo, però, ha evidenziato che le imprese, innanzitutto, riconoscono prevalentemente l'importanza di una formazione focalizzata sulla gestione operativa e, inoltre, non comprendono chiaramente la peculiarità dei percorsi universitari dedicati al settore. Ciò porta le aziende, soprattutto in Italia, ad assumere pochi laureati, non necessariamente in discipline turistiche, e comunque a privilegiare, rispetto al titolo di studio, l'esperienza sul campo. Il tendenziale limitato ricorso a dipendenti laureati da parte delle imprese turistiche, sia italiane che estere, non sembra sostenibile nel lungo periodo

in quanto il cliente richiede e richiederà sempre più specializzazione e qualità nel servizio e per le imprese sarà sempre più necessario, oltre che presidiare i bisogni correnti espressi dai consumatori, individuare in anticipo e in quale misura orientare i bisogni futuri. Se tali aspetti richiedono che le imprese acquisiscano consapevolezza sull'importanza di una formazione non esclusivamente tecnica o esperienziale, è vero anche che le istituzioni formative dovrebbero, da un lato, tenere conto della spendibilità delle competenze e del loro allineamento alle esigenze di lungo periodo del settore e, dall'altro, chiarire le peculiarità e il valore aggiunto dell'investimento in un percorso di studio di livello elevato ad indirizzo specifico (Zagonari, 2009).

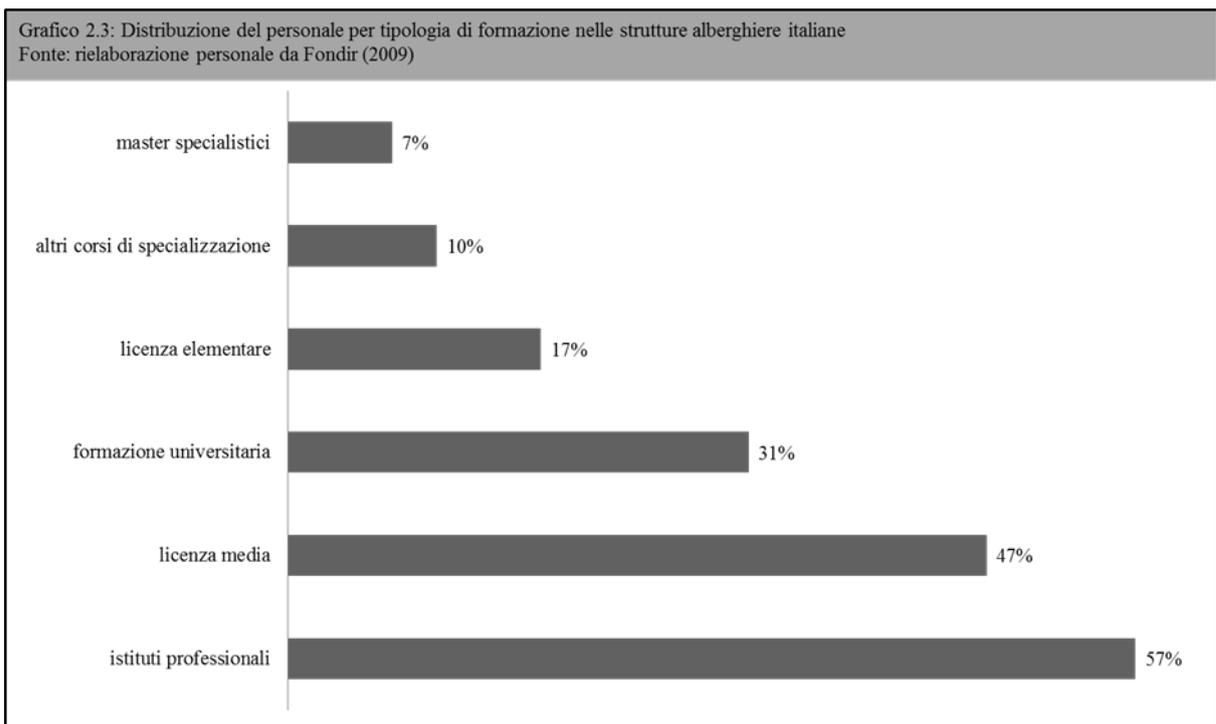
Inoltre, anche i più recenti interventi normativi stanno andando nella direzione di promuovere la formazione in questo settore, come evidenziato dalla Tabella 2.5.

Tabella 2.5: Recenti interventi normativi che promuovono la formazione nel settore turistico	
Fonte: rielaborazione personale da Cassa Depositi e Prestiti (2016), OECD (2018), Presidenza del Consiglio dei Ministri (2013) e Ministero dello sviluppo economico (2013)	
Proposto dalla Commissione Europea (febbraio 2014)	Nel febbraio del 2014, al fine di rimediare alla criticità della frammentazione dei sistemi di valutazione della qualità a livello europeo che può produrre confusione e incidere negativamente sulla competitività del turismo europeo, la Commissione europea ha proposto di adottare una specifica raccomandazione sui principi europei relativi alla qualità dei servizi turistici, optando, dunque, per una soluzione normativa di soft law, ovvero non vincolante per gli Stati membri. I principi così proposti sono applicabili su base volontaria da parte delle organizzazioni pubbliche e private e, se effettivamente adottati, dovrebbero rafforzare la competitività dell'Europa rispetto alle destinazioni emergenti, facendo leva sulla qualità dei servizi turistici offerti ai consumatori dell'UE. L'obiettivo è di aiutare gli operatori del settore a promuovere la qualità dei servizi e rafforzare la fiducia dei consumatori, concentrandosi su quattro aspetti fondamentali. L'aspetto fondamentale che la Commissione europea consiglia è, appunto, quello della formazione del personale che eroga servizi turistici, insieme all'applicazione e all'adozione di una politica di soddisfazione dei consumatori, all'applicazione di programmi specifici di pulizia e manutenzione degli impianti e a informazioni turistiche corrette, affidabili, chiare e multilingue. In questa prospettiva, la Commissione deve agevolare lo scambio delle migliori pratiche e di esperienze; gli Stati membri sono invitati a promuovere sui loro territori l'adozione di questi principi e a coordinarne e monitorarne l'applicazione.
Erasmus+ e EaSi (orizzonte temporale 2020)	Nell'orizzonte temporale del 2020, tra i principali programmi europei che consentono il finanziamento di progetti legati direttamente o indirettamente al turismo troviamo Erasmus+, il quale consente di incentivare l'istruzione e la formazione, anche nel settore del turismo, a favore di studenti e giovani imprenditori, e EaSI (Programma per l'occupazione e l'innovazione sociale), che può finanziare programmi per l'occupazione, la solidarietà sociale, la mobilità dei lavoratori, lo sviluppo delle piccole imprese e delle imprese sociali, anche nel settore del turismo.
Tourism Trends and Policies (OECD, 2018)	L'OECD, che analizza le tendenze e le politiche pubbliche relative al turismo in più di cinquanta paesi, nel 2014 ha fornito ai Governi nazionali alcune indicazioni strategiche per la promozione e la competitività delle diverse destinazioni turistiche, raccomandando tra i vari punti lo sviluppo di competenze adeguate in relazione all'evoluzione del mercato e in linea con la nuova tecnologia, i nuovi media e con la cultura digitale dei consumatori. Ciò richiede un impegno congiunto del Governo e dell'industria turistica.
Turismo Italia 2020. Leadership, Lavoro e Sud (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2013)	A livello italiano, le principali linee guida del settore sono contenute nel Piano strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia "Turismo Italia 2020. Leadership, Lavoro e Sud" (il cosiddetto Piano Gnudi), che delinea le criticità dell'industria turistica italiana e al contempo indica delle azioni strategiche prioritarie, tra cui l'investimento nello sviluppo delle competenze degli operatori turistici in tutta la filiera attraverso iniziative di alta formazione professionale e di comunicazione.
Piano Destinazione Italia (Ministero dello sviluppo economico, 2013)	Ulteriori misure sul turismo a carattere programmatico sono contenute nel Piano "Destinazione Italia", in cui il Governo, nella specie il Ministero dello sviluppo economico, indica tra le altre cose le soluzioni per sviluppare un turismo capace di cogliere le opportunità globali e attrarre capitali e investitori stranieri, tra cui inserisce la riqualificazione dell'istruzione turistica, rendendo maggiormente attrattive le professionalità del settore, soprattutto attraverso la crescita delle abilità di management nel settore alberghiero e culturale.

Secondo una recente ricerca, il percorso di professionalizzazione del personale costituisce un fondamentale driver che consente ad ogni settore economico (e ancor più nel caso di quello turistico, alla luce dello stretto legame con la componente intangibile della soddisfazione del

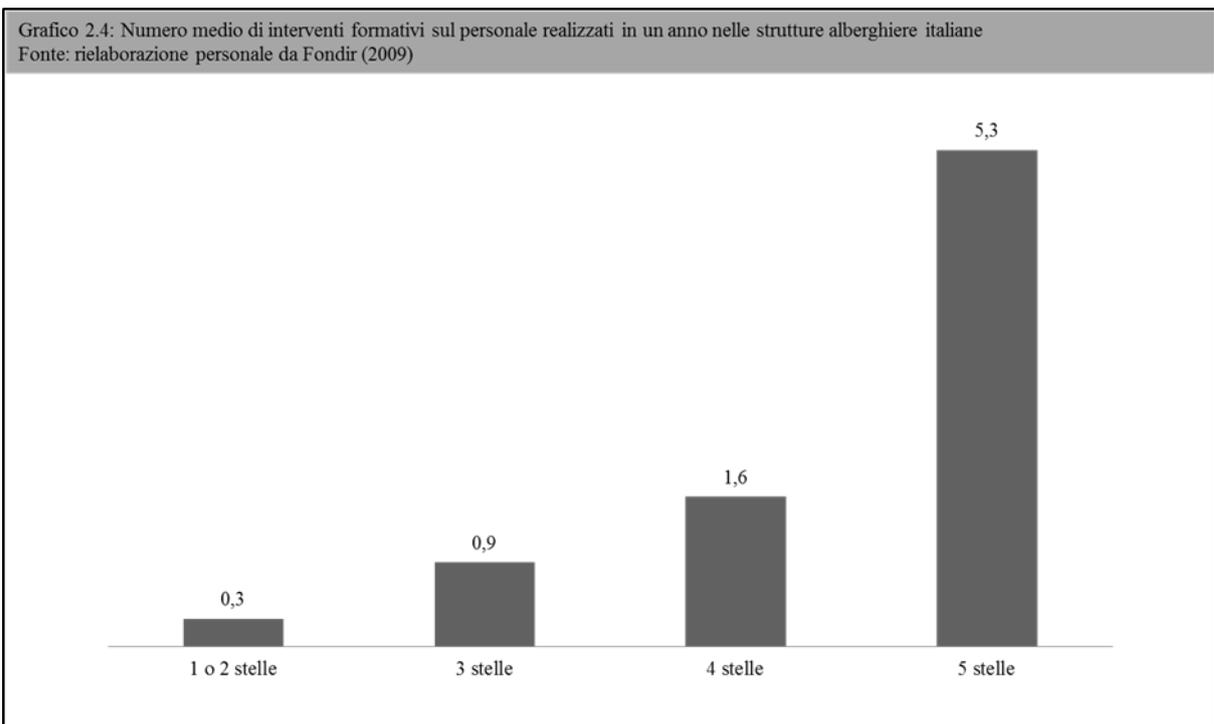
cliente) di potenziare la competitività delle proprie imprese rispetto ad altri sistemi territoriali, influenzando positivamente sulla competitività ed attrattività del Sistema Italia nel suo complesso. È quindi possibile intervenire sulla qualità del servizio offerto dai dipendenti del comparto turistico agendo non solo sulla preparazione professionale del singolo operatore, ma anche su aspetti legati al comportamento e al modo di interfacciarsi con il cliente, agendo su tutti i livelli della scala gerarchica. Gli operatori del settore, in qualità di principali interlocutori del cliente al momento dell'arrivo e durante l'esperienza del soggiorno, rappresentano anche uno dei principali fattori per la fidelizzazione di quest'ultimo. La professionalità di tali soggetti si traduce, pertanto, in via quasi automatica nella qualità del servizio. La necessità di aggiornare le proprie competenze, dunque, non interessa solo i soggetti con responsabilità manageriali, ma anche quelli a cui sono affidate mansioni di tipo operativo (Fondir, 2009).

I risultati dell'indagine empirica presentata da Fondir mostrano che il personale in servizio presso gli alberghi italiani possiede una formazione di tipo medio o superiore ed è abbastanza preparato nell'utilizzo delle nuove tecnologie. I risultati variano però significativamente al crescere della classificazione e delle dimensioni delle strutture ricettive. La formazione del personale della struttura, articolata in diverse tipologie e livelli, fornisce un'indicazione sull'orientamento della qualità percepita dell'esercizio alberghiero, come viene dimostrato nel Grafico 2.3.



Oggi più che mai emerge con forza per il sistema alberghiero italiano, dunque, la necessità di affiancare all'insegnamento delle necessarie competenze tecniche quello della "cultura del servizio": in altri termini, le risorse umane devono essere formate adeguatamente e aggiornate costantemente non solo sulle più efficaci tecniche di erogazione del servizio, ma anche su quelle relative all'accoglienza e alla soddisfazione del cliente. Il rapporto tra cliente e personale dell'hotel è, infatti, un elemento centrale della professionalità nel settore alberghiero: tale fattore consente alla singola struttura ricettiva di primeggiare nella propria categoria di appartenenza. Oggi, più che in passato, il cliente non si sente un "numero di camera", ma una persona alla quale occorre dedicare molte attenzioni. Di conseguenza, è di fondamentale importanza non solo investire nella formazione continua del personale alberghiero attraverso corsi mirati e scuole professionali di buon livello, ma anche preparare le persone a sviluppare le capacità di porsi nel modo giusto, di parlare alla clientela e di interfacciarsi con questa per soddisfare le sue esigenze: queste sono alcune caratteristiche del cosiddetto "culto delle relazioni".

Per quanto riguarda il numero medio di interventi formativi sul personale realizzati annualmente, tale valore cresce da meno di una volta all'anno nelle strutture low cost e a tre stelle fino agli oltre 5 interventi formativi realizzati in media nelle strutture a cinque stelle, come è riportato nel Grafico 2.4.



La professionalizzazione, diffusa a tutti i livelli del settore, rappresenta, di conseguenza, non solo una colonna portante della qualità per il sistema alberghiero italiano, ma la possibile riposta a prossime e future crisi nei consumi da parte della domanda turistica, dovute all'attuale situazione di incertezza finanziaria globale, grazie all'effetto-leva esercitato sulla fidelizzazione del cliente: la concorrenza tra strutture ricettive e tra i sistemi territoriali in cui esse sono insediate si baserà sempre più sulla qualità della preparazione professionale degli operatori, anziché sui prezzi. Si raccomanda, quindi, che gli hotel e le catene alberghiere italiane, anche di dimensioni medio-piccole, inizino a destinare risorse specifiche adeguate per programmi mirati alla formazione e all'aggiornamento professionale delle proprie risorse umane. Dal momento che, ormai, risulta evidente come la formazione istituzionale destinata al settore non sia del tutto adeguata, è bene passare a discutere di un altro aspetto fondamentale correlato a tale fenomeno: la formazione aziendale, sempre di maggiore importanza, a tutti i livelli, per le risorse umane nelle imprese del settore turistico-alberghiero.

2.3: La formazione aziendale nel settore turistico-alberghiero

I processi di gestione delle risorse umane (HRM) costituiscono degli strumenti fondamentali attraverso i quali le imprese turistiche possono alimentare e gestire i loro investimenti negli intangible asset dell'organizzazione. Attraverso i processi di HRM, le imprese, infatti, acquisiscono, formano e sviluppano professionalità e competenze così da costruire la propria dotazione di capitale umano, gestiscono i rapporti con il mercato del lavoro e le relazioni interne tra individui, tra gruppi e tra questi e l'organizzazione, concorrendo in tal modo anche ad alimentare il capitale sociale dell'impresa. È possibile identificare alcuni processi di gestione delle risorse umane che sono presenti in tutte le imprese turistiche, a prescindere dalla loro dimensione e dal loro livello di strutturazione organizzativa e di formalizzazione (Scapolan, 2009). Tali processi vengono elencati nella Tabella 2.6, con particolare attenzione al processo della formazione, che permea anche tutti gli altri processi in questione.

Il processo di formazione ha inizio contestualmente al processo di inserimento, che ha come finalità generale quella di trasmettere al nuovo assunto i tratti e le caratteristiche principali dell'organizzazione, affinché l'individuo allinei i propri modelli di comportamento a quelli dell'impresa. L'inserimento rappresenta, inoltre, un momento di socializzazione finalizzato a conoscere le persone con le quali il neo-assunto dovrà lavorare.

Tabella 2.6: Processi di gestione delle risorse umane presenti nelle imprese turistiche con focalizzazione sulla formazione Fonte: rielaborazione personale da Scapolan (2009), Costa e Gianecchini (2013) e Cappelli (2008)	
L'employer branding e lo scouting	L'employer branding è un processo che comprende un insieme di attività finalizzate a gestire la relazione con il mercato del lavoro in chiave strategica. Attraverso tale processo, l'impresa costruisce e diffonde, utilizzando diversi canali e strumenti di comunicazione, la propria immagine di datore di lavoro con l'obiettivo di attrarre e trattenere le risorse umane nell'organizzazione. La difficoltà delle imprese turistiche sul mercato del lavoro è dovuta a diversi fattori: il settore in questione può risultare poco attrattivo per una serie di ragioni già precedentemente descritte, inoltre, negli ultimi anni, si è assistito ad alcune evoluzioni che hanno determinato cambiamenti significativi nelle competenze e professionalità richieste dalle imprese turistiche (la crescente importanza attribuita alla qualità richiede personale non solo professionalmente preparato ma anche con uno spiccato orientamento al cliente). Sulle nuove competenze e professionalità richieste dal settore turistico le istituzioni formative hanno iniziato a investire, ma la reperibilità sul mercato del lavoro è considerata ancora bassa dalle imprese che, infatti, denunciano l'esistenza di un divario tra le professionalità richieste e quelle disponibili sul mercato del lavoro: è questo il talent gap precedentemente descritto, sia a livello qualitativo (skill shortage) sia quantitativo (workforce shortage). La limitata attrattività del settore, la necessità di disporre di capitale umano professionalmente qualificato, la difficile reperibilità di risorse umane a causa dei workforce e skill shortage e l'elevato tasso di turnover sono tutti elementi che concorrono a scatenare la competizione tra le imprese turistiche sul mercato del lavoro (Cappelli, 2008). L'employer branding costituisce il presupposto e, al tempo stesso, una parte integrante del processo di scouting, inteso come attività di costante monitoraggio e ricerca delle competenze e dei potenziali presenti sul mercato. Lo scouting è quindi un processo finalizzato a scovare sul mercato esterno ed interno del lavoro candidati potenzialmente interessanti per l'organizzazione, con i quali entrare in contatto in modo da valutarne un possibile inserimento nell'organizzazione, un percorso di sviluppo e/o un'opportunità di carriera.
I processi di valutazione e di verifica del livello di coerenza (fit) tra le risorse umane e l'impresa	Per scegliere quali dei candidati attivati con lo scouting inserire nell'organizzazione, l'impresa investe in un processo di valutazione del grado di fit tra le caratteristiche individuali e le aspettative dell'azienda, impiegando opportuni strumenti di selezione che valutino l'adeguatezza dell'individuo rispetto alla posizione, al gruppo di lavoro nel quale verrà inserito e all'organizzazione nel suo complesso. I processi di valutazione e verifica del fit comprendono anche l'inserimento del neo-assunto. Tale processo, oltre a costituire una fase di verifica della scelta effettuata in sede di selezione, e quindi un ulteriore momento di valutazione del fit tra individuo e organizzazione, rappresenta anche un momento formativo per il neo-assunto che, durante questa fase, da un lato ottiene una serie di informazioni sulla posizione lavorativa e sul contesto organizzativo e, dall'altro, viene coinvolto in un primo processo di apprendimento on the job. Una best practice che si sta diffondendo nelle imprese turistiche, soprattutto di grandi dimensioni, è quella di curare sempre di più la fase dell'inserimento del nuovo-assunto come momento di accoglimento, di scambio informativo, di socializzazione, di apprendimento iniziale e, anche, di verifica delle competenze e delle prestazioni del neo-assunto nel contesto organizzativo.
La formazione aziendale	Le ricerche sulle high performance work practices sono concordi nel sostenere che, per motivare i lavoratori e stimolare le loro prestazioni lavorative, le imprese debbano investire in processi di apprendimento, non solo al momento dell'inserimento nell'organizzazione, ma durante l'intero ciclo di vita professionale del lavoratore. La formazione e lo sviluppo comprendono appunto tutti quei processi di apprendimento finalizzati a conservare, a difendere dall'obsolescenza e ad accrescere le competenze individuali e organizzative. Secondo gli studi sulle buone pratiche nella gestione delle risorse umane, la formazione dovrebbe coinvolgere l'intera popolazione aziendale, non solo il personale con incarichi direttivi e gestionali, ma anche quello che svolge le mansioni più operative, molte delle quali nelle imprese turistiche si svolgono a diretto contatto con il cliente. Secondo tale best practice, è importante altresì che i processi di formazione sviluppino non solo conoscenze e capacità tecniche, ma anche competenza soft, di carattere comportamentale.
I processi di sviluppo e di carriera	Se la formazione in senso stretto è finalizzata a mantenere e a migliorare la prestazione dell'individuo nella posizione attuale, lo sviluppo è un processo che consente all'organizzazione di presidiare i bisogni di competenze futuri e di gestire i percorsi di carriera delle risorse umane presenti nell'organizzazione. Lo sviluppo consiste, infatti, nella gestione di interventi formativi prevalentemente a contenuto manageriale che, gradualmente, portano le persone, che sono risultate adatte a intraprendere un percorso di crescita professionale, a ricoprire un ruolo diverso da quello attuale, di maggiore autonomia e responsabilità.
Il performance management	L'acquisizione di nuove competenze sul mercato esterno del lavoro insieme all'investimento in processi di formazione e sviluppo delle risorse umane non garantisce automaticamente che le persone eroghino prestazioni lavorative coerenti con gli obiettivi di performance dell'impresa. Per motivare, indirizzare e stimolare le risorse umane verso il perseguimento degli obiettivi organizzativi, le imprese turistiche possono investire in sistemi di performance management ovvero in processi di gestione e di valutazione delle prestazioni individuali, di gruppo e organizzative. L'organizzazione del lavoro rappresenta una leva per la gestione delle prestazioni, la quale richiede anche di investire un sistema integrato di processi di valutazione, formazione e sviluppo delle competenze da un lato, e di misurazione del grado di coinvolgimento e di impegno delle persone e delle loro prestazioni, dall'altro. Per quanto riguarda la prima funzione in diverse imprese nominate negli ultimi anni best place to work dall'indagine del Bestplace to Work Institute viene utilizzato un sistema di performance management a supporto dello sviluppo. Il sistema aiuta a comprendere le attese e soprattutto a chiarire quali siano le priorità in contesti complessi e soggetti a forti pressioni su efficienza, tempi di esecuzione e qualità del servizio. Inoltre segnala attraverso collegati piani di formazione l'investimento da parte dell'azienda in "employability" della persona. La programmazione degli interventi formativi aziendali beneficia di questo tipo di input in quanto potrà essere più mirata, tagliata sulle esigenze individuali o di gruppo e maggiormente collegata agli obiettivi organizzativi. La relazione positiva tra performance management e percorsi formativi può essere valorizzata in una frase critica del ciclo di vita aziendale di una persona ossia durante il processo di inserimento. Il performance management può aiutare a fornire i primi feed-back, a consolidare il processo di integrazione della persona nell'organizzazione, a impostare correttamente le relazioni con il proprio superiore e a garantire la necessaria formazione perché la persona possa sviluppare le competenze job e firm-specific che le mancano.
La compensation	Il processo di compensation include tutte le attività di gestione delle risorse umane finalizzate a ricompensare le risorse umane ovvero a valorizzarne il contributo personale. Uno strumento tradizionale per la valorizzazione delle risorse umane è costituito dalla retribuzione, nelle sue diverse forme: paga base, incentivi e premi, aumenti di merito, benefits, stock option, ecc. Alla retribuzione si aggiungono però anche elementi di ricompensa immateriali quali il lavoro in sé, le promozioni, le relazioni interpersonali, l'ambiente e il clima di lavoro e, soprattutto, le opportunità di apprendimento e formazione e i percorsi professionali gratificanti. Molti studi sulle high performance work practices e ricerche sui migliori ambienti di lavoro indicano che sono tante e diverse le componenti materiali e immateriali sulle quali le imprese turistiche possono fare leva per attrarre, motivare e trattenere le risorse umane, tra le quali spiccano i piani di formazione, sviluppo e carriera, cioè le opportunità di apprendimento e di crescita professionale e le promozioni.

Nelle imprese turistiche di piccola dimensione, spesso, l'inserimento è condotto in maniera frettolosa, anche a motivo del fatto che solitamente i tempi a disposizione sono limitati, si pensi al caso dei lavoratori stagionali. In queste realtà, il periodo di inserimento tende a coincidere con la fase di formalizzazione dell'assunzione, durante la quale, oltre a espletare le formalità legali e contabili, l'impresa fornisce al lavoratore alcune informazioni iniziali sul nuovo lavoro. Un recente studio ha, inoltre, evidenziato l'importanza di attuare delle politiche di inserimento non soltanto per i dipendenti stabili, ma anche per i lavoratori temporanei, al fine di favorirne la socializzazione e l'integrazione nel contesto organizzativo. Dalla ricerca è emerso come le pratiche di inserimento abitualmente impiegate per i dipendenti a tempo indeterminato, quali comunicare ai nuovi assunti le procedure di lavoro, coinvolgerli in un training on the job iniziale e spiegare loro gli obiettivi e l'oggetto del job, aumentino il commitment organizzativo e la soddisfazione anche dei lavoratori inseriti nell'organizzazione tramite agenzie per il lavoro, riducendone di conseguenza l'intenzione a lasciare l'impresa (Slattery et al., 2010).

Successivamente al momento dell'inserimento, per qualsiasi organizzazione turistica, disporre di risorse umane preparate è una condizione imprescindibile per ottenere risultati attraverso prestazioni lavorative efficienti. La qualità di capitale umano di cui dispone l'impresa è, infatti, un elemento di forte competitività per le aziende turistiche, dal momento che il tipo di prodotto erogato richiede un coinvolgimento elevato di tutto il personale nei confronti del cliente per la soluzione dei problemi, e ciò fa sì che ogni competenza individuale abbia un peso di rilievo sugli effetti della gestione e della qualità del servizio. Nel turismo, la formazione e lo sviluppo, dunque, rappresentano una componente importante della strategia aziendale perché sostengono i processi di apprendimento necessari a sviluppare competenze allineate alle esigenze di business. L'obiettivo principale dell'utilizzo delle leve della formazione e dello sviluppo in un'organizzazione è dunque quello di accrescere le competenze dei propri collaboratori, intese come insieme di conoscenze, capacità e comportamenti richiesti dal ruolo attuale, e creare i presupposti per la copertura di ruoli futuri. Il campo di intervento della formazione e dello sviluppo sono, pertanto, i processi di apprendimento individuale e di gruppo e, attraverso questi, la diffusione delle competenze all'interno dell'organizzazione. Sostanzialmente, ciò che differenzia la formazione dallo sviluppo è l'orizzonte temporale entro il quale si prevede la spendibilità delle competenze. Con la formazione si determinano le capacità per presidiare efficacemente il ruolo attuale, con

lo sviluppo si individuano le potenzialità e si formano in coerenza le skills per ricoprire nuovi ruoli o gestire nuovi processi.

L'approccio di gestione delle risorse umane può essere più strumentale o costitutivo e ciò condiziona gli obiettivi, l'orientamento temporale e gli strumenti dei processi di ricerca e selezione. Analogamente accade, dunque, nella formazione, nell'ambito della quale la differenza tra i due approcci può assumere varie sfaccettature, riportate nella Tabella 2.7.

Tabella 2.7: Classificazione degli approcci alla formazione Fonte: rielaborazione personale da Scapolan (2009) e Costa e Gianecchini (2013)	
Approccio strumentale	Il primo approccio consiste nel considerare la formazione come una leva per colmare lacune di carattere tecnico ed esclusivamente centrata a presidiare efficacemente la specifica attività lavorativa.
Approccio costitutivo	Il secondo approccio può essere quello di considerare le attività come parte necessaria, ma non sufficiente per connotare il ruolo, e quindi prendere in esame anche le competenze soft. Progredendo verso un approccio più costitutivo si può considerare il ruolo come parte di un sistema di ruoli interconnessi che gestiscono processi in parte comuni e quindi formare anche su questi, in modo da favorire l'integrazione, sino ad arrivare alla formazione come sviluppo. L'approccio gestionale alla formazione ha un impatto anche sulle modalità di coinvolgimento della risorsa umana nel processo di apprendimento stesso. In alternativa al tradizionale, e più strumentale, intervento strutturato e formale di teaching si può contrapporre un metodo centrato sul learning nel quale la persona e il contesto organizzativo diventano fonte di generazione e di trasformazione della conoscenza. Ciò significa pensare a tutte le occasioni di apprendimento che la persona può fare proprie, purché disponga della motivazione e del contesto favorevole allo scopo.
Approccio tempo/risultati	Un diverso modo di pensare alla formazione, o meglio al processo di apprendimento, nasce anche dal considerare il fattore tempo/risultati come una variabile cruciale. Anche alla formazione, come a tutte le funzioni dell'organizzazione, sono oggi rivolte nuove richieste di risultato che si possono declinare in rendimento più elevato a minori costi, maggiore integrazione tra formazione da una parte e lavoro quotidiano dall'altra. La prima conseguenza di questo approccio è che chi si occupa di formazione deve acquisire la conoscenza dei processi di lavoro per capire quali siano le complessità e quali le opportunità di apprendimento offerte dal contesto operativo; deve inoltre considerare tra i supporti utili all'apprendimento non solo quelli formativi, ma anche quelli informativi/operativi, le procedure, gli incontri che le persone utilizzano nel quotidiano, analizzando semmai quali tra questi possono essere resi più efficaci.
Approccio basato sul lavoro	Considerare il lavoro la fonte prima per l'apprendimento è un approccio tradizionalmente seguito nel contesto turistico. L'alto tasso di turnover dovuto ai contratti stagionali o a progetto, insieme a un'organizzazione del lavoro per turni che, per quanto riguarda il comparto ricettivo e ristorativo, è comunque orientata alla massima flessibilità in funzione dei "picchi" di presenza del cliente, fanno sì che l'on the job training sia una modalità privilegiata soprattutto per lo sviluppo delle competenze operative, sia per la difficoltà a liberare risorse per una formazione in aula, sia per la natura stessa del lavoro o almeno di alcuni lavori più standardizzati e ripetitivi.

Di seguito vengono descritte le diverse fasi che caratterizzano il processo formativo in modo consequenziale e circolare (Scapolan, 2009).

I. L'analisi dei fabbisogni formativi

La valutazione delle competenze per l'analisi dei bisogni formativi è una fase delicata anche per le persone che già operano nell'organizzazione, in quanto deve accertare se, effettivamente, rispetto ai nuovi obiettivi di prestazione da raggiungere, il campo di intervento siano i processi di apprendimento, o ci sia la necessità di intervenire su altri aspetti della gestione del personale, quali la definizione della mansione, il sistema di comunicazione o la tecnologia (Noe et al., 2006). Infatti, può accadere che, se non si analizza il comportamento organizzativo dei collaboratori con un approccio sistemico che tenga conto della crescente ed inevitabile complessità, si attribuiscono alla formazione poteri taumaturgici per la soluzione di

qualsiasi problema di prestazione. I fabbisogni formativi che emergono possono scaturire da tre diversi livelli, riportati nella Tabella 2.8.

Tabella 2.8: Classificazione dei livelli dai quali emergono i fabbisogni formativi Fonte: rielaborazione personale da Scapolan (2009)	
Livello individuale	A livello individuale, i bisogni formativi possono scaturire dalle prestazioni non positive di qualche collaboratore. Si parte quindi dai bisogni a livello delle singole persone e dalle motivazioni che portano ad una differenza di comportamento rispetto a quello atteso: in questo caso è importante accertare se sussiste un problema di conoscenze e capacità piuttosto che motivazionale o tecnico.
Livello di ruolo	A livello di ruolo, i fabbisogni formativi possono emergere dalla necessità di potenziare il sistema di conoscenze e competenze all'interno di un gruppo professionale omogeneo, attraverso il confronto sulle problematiche comuni e la creazione di un network che permanga oltre l'intervento stesso.
Livello organizzativo	Infine, a livello organizzativo, i bisogni formativi possono derivare dall'introduzione di nuovi progetti, che coinvolgono tutti i collaboratori a prescindere dalle competenze specifiche, utilizzando un mix di interventi formativi e informativi.

II. La progettazione del percorso formativo

La progettazione è quella fase in cui, a partire dai risultati dell'analisi dei fabbisogni, “si disegna il futuro dell'intervento formativo, lo si anticipa e prepara, in funzione di un obiettivo e in relazione a un destinatario cui indirizzarlo” (Panzarani, Recchioni e Fiorenzani, 2007). Essa comprende la definizione di:

- **Obiettivi dell'intervento:** l'obiettivo formativo deve essere espresso in termini di capacità, in modo tale da porre in evidenza l'importanza, per chi progetta, di conoscere i processi di lavoro e, di conseguenza, l'importanza del confronto, non solo con la line, ma anche con il potenziale destinatario dell'intervento, per verificare se tutti gli elementi sopraccitati concorrono nei tempi e nei modi a raggiungere l'obiettivo.
- **Destinatari e docenti:** la progettazione dell'intervento formativo comprende anche l'individuazione dei docenti esterni o interni all'azienda, in funzione degli obiettivi formativi che si vogliono raggiungere e delle metodologie individuate. Alcune metodologie richiedono, infatti, per la loro gestione, competenze specialistiche non presenti in azienda, pertanto la scelta del docente esterno è un prerequisito di risultato. I destinatari dell'intervento, invece, sono le persone che devono acquisire nuovi modi di operare. È chiaro, pertanto, che essi hanno un ruolo determinante nel senso che a loro compete, per primi, la responsabilità di mettersi in gioco nell'acquisire nuove competenze. Non esiste, infatti, apprendimento senza che la persona desideri apprendere. La formazione, anche nel caso di un'impresa che adotti un approccio più costitutivo alla gestione delle risorse umane, ha sempre tra le sue finalità quella di soddisfare bisogni di apprendimento legati ad obiettivi di prestazione che si differenziano in funzione dei ruoli. È necessario, pertanto, individuare alcuni criteri per segmentare la popolazione interessata, come viene riportato nella Tabella 2.9.

Tabella 2.9: Criteri di segmentazione dei destinatari dell'intervento formativo Fonte: rielaborazione personale da Scapolan (2009) e Costa e Gianecchini (2013)	
Segmentazione per livello gerarchico	Tradizionalmente, la segmentazione più diffusa è quella per livello gerarchico: personale esecutivo, quadri intermedi, manager. In questo caso, la formazione si differenzia per contenuti e per metodologie puntando sulle competenze gestionali, sia in chiave economica, sia in relazione al governo delle risorse umane per le posizioni intermedie e direttive; per quelle operative la formazione sarà più focalizzata sull'acquisizione e sull'aggiornamento delle procedure di funzionamento dei vari servizi.
Segmentazione per fase della vita aziendale	Un'altra segmentazione prende in esame la fase della vita aziendale del collaboratore allo scopo di sostenere le sue competenze nel tempo: l'inserimento, l'aggiornamento su nuove tecniche, il percorso per lo sviluppo di carriera. Tutte queste fasi richiedono contenuti e modalità focalizzate sullo specifico momento/livello di esperienza e consapevolezza del collaboratore in azienda.
Segmentazione per gruppi professionali	L'ultima segmentazione è quella relativa ai gruppi professionali tipicamente presenti in un'organizzazione turistica: commerciale e vendite, personale addetto al booking, front office. Benché si tenda a pensare alla formazione come una leva più frequentemente utilizzata nei confronti del personale il cui ruolo ha maggiore impatto nei confronti del cliente, l'individuazione del target può variare in funzione della crucialità che i ruoli professionali assumono rispetto alle strategie commerciali e organizzative dell'azienda.

- **Metodi didattici:** riguardo alle metodologie formative che le imprese turistiche possono utilizzare, una prima suddivisione è tra la formazione in aula e quella sul lavoro (on the job), riportata nella Tabella 2.10.

Tabella 2.10: Classificazione delle metodologie formative Fonte: rielaborazione personale da Scapolan (2009) e Costa e Gianecchini (2013)	
Formazione in aula	La formazione in aula ha la finalità di stimolare e trasferire la conoscenza di metodologie e criteri che sottendono alla gestione dei processi di lavoro, consentire lo scambio di opinioni ed esperienze tra docenti e partecipanti e tra il gruppo stesso. Un aspetto importante successivo alla formazione in aula è la trasferibilità di quanto appreso nella realtà operativa.
Formazione sul lavoro (on the job)	La formazione on the job, la più diffusa nelle imprese turistiche, comprende i processi che fanno parte dell'attività lavorativa e dell'ambiente circostante progettati per aumentare la capacità delle persone di potenziare le proprie prestazioni. La metodologia on the job può essere individuata da sola come più efficace per l'apprendimento di alcune capacità, oppure può essere conseguente a una fase di formazione in aula. Infatti, il passaggio dalla fase di formazione in aula alla fase di operatività sul campo deve prevedere un momento di esercitazione, così come alla formazione on the job deve precedere un momento di illustrazione di tipo metodologico sul perché e come fare una determinata operazione.

Il processo di formazione on the job si articola in quattro fasi (Nonaka, 1994), riportate nella Tabella 2.11.

Tabella 2.11: Le quattro fasi della formazione on the job Fonte: rielaborazione personale da Nonaka (1994)	
Prima fase	L'apprendimento on the job che si sviluppa attraverso l'affiancamento e l'osservazione del più capace, rappresenta il primo passo per generare conoscenza e condividerla attraverso un processo di socializzazione.
Seconda fase	Affinché la conoscenza del singolo diventi patrimonio di più persone è necessario attivare processi che consentano di condividerla con altri attori dell'organizzazione. Ciò richiede uno sforzo di codificazione, cioè di individuazione degli elementi che caratterizzano il sapere e il saper fare delle persone, per tradurli in sistemi, procedure, modelli interpretativi e renderli disponibili ai collaboratori attraverso un processo di esternalizzazione. In tal modo la conoscenza tacita si trasforma in esplicita.
Terza fase	Nella terza fase del processo di sviluppo della conoscenza organizzativa, le conoscenze esplicite vengono rielaborate e diventano a loro volta esplicite attraverso la ricombinazione del sapere codificato e a-contestuale.
Quarta fase	La quarta fase del ciclo della conoscenza è quella di internalizzazione che avviene quando un collaboratore, che ha acquisito le conoscenze e la capacità per gestire un nuovo processo di lavoro anche attraverso percorsi formativi, le trasferisce con continuità nell'ambito lavorativo, interpretandole e arricchendole in funzione del contesto e delle proprie specifiche interpretazioni dando luogo nuovamente ad una conoscenza tacita.

L'organizzazione alimenta le proprie competenze attraverso l'attivazione continua di questo ciclo, dal quale emerge l'importanza di individuare coloro che possiedono determinate conoscenze e il loro modo di esplicitarle, di attribuire loro incarichi di tutorship, in modo da valorizzare il know-how posseduto, anche attraverso la creazione di occasioni formative di scambio e comunicazione.

- **Strumenti per apprendere:** gli strumenti che consentono di acquisire sia nuove conoscenze che comportamenti operativi sono molteplici e vanno utilizzati tenendo in considerazione

l'obiettivo di apprendimento che si desidera raggiungere (di conoscenze o di competenze). Un'attenzione nella scelta degli strumenti per la formazione va posta in relazione ai soggetti dell'apprendimento, che sono persone adulte. Nell'adulto, intervengono alcuni fattori di motivazione profondamente diversi da quelli che stimolano l'apprendimento negli adolescenti, che, se non considerati, producono effetti di resistenza: tra questi l'esperienza maturata, che rappresenta il riferimento al quale rapportare le nuove conoscenze, e la disponibilità ad apprendere, che è focalizzata ad acquisire risorse per superare sfide o problemi nel breve termine. Queste caratteristiche fanno sì che le metodologie esperienziali siano quelle più efficaci nella formazione di destinatari adulti. A partire da questo criterio, si possono aggregare le metodologie da un punto di vista di maggiore o minore vicinanza alla possibilità di far vivere una "esperienza di apprendimento". Bisogna sottolineare che, nella scelta delle metodologie, è importante considerare la loro coerenza rispetto ai metodi di lavoro che si devono apprendere, ma anche rispetto agli stili di management e alle politiche di coinvolgimento e comunicazione adottate o che si vogliono promuovere nel contesto di lavoro. La classificazione dei diversi strumenti per l'apprendimento è riportata nella Tabella 2.12.

Tabella 2.12: Classificazione degli strumenti per l'apprendimento Fonte: rielaborazione personale da Scapolan (2009)	
La lezione	Tra gli strumenti più teorici c'è la lezione: è lo strumento necessario quando si tratta di trasferire conoscenze i cui contenuti sono noti solo al relatore che controlla anche i tempi dello svolgimento della lezione.
L'esercitazione e il case study	Una modalità per rinforzare i contenuti della lezione ed avere un feed-back sulla comprensione è far seguire un'esercitazione o la discussione di un caso tra il gruppo. Le esercitazioni e i case study costituiscono una prima modalità per avvicinare la persona alla soluzione di situazioni problematiche espresse sotto forma di eventi accaduti in contesti lavorativi. Favorire il coinvolgimento anche emotivo nella fase di apprendimento aiuta nella comprensione e ritenzione dei contenuti.
La simulazione	Le simulazioni sono modalità di riproduzione delle situazioni che possono accadere nella realtà lavorativa, fatte vivere o interpretate dalle persone in formazione per consentire loro di prendere coscienza, in situazione protetta delle implicazioni sia tecniche che relazionali.
Il lavoro di progetto	Il lavoro di progetto è un'attività che consiste nell'affidare a una persona o a un piccolo gruppo l'incarico di sviluppare un progetto operativo, partendo da una situazione di apprendimento avvenuta attraverso l'aula che prosegue in un'attività di ricerca di soluzioni finalizzate ad un intervento concreto che prevede la definizione di obiettivi, piani di attività, individuazione delle risorse necessarie, definizione delle scadenze, costi e verifica dei risultati.
L'action learning	L'action learning è una metodologia prevalentemente utilizzata per la formazione manageriale; consiste nel coinvolgere manager esperti in una situazione nel progettare un cambiamento organizzativo. Le finalità sono quelle di lavorare in gruppo, rivedere la propria esperienza manageriale affrontando problemi reali, gestire il rischio di proporre soluzioni innovative, negoziare con altri interlocutori le proprie proposte.
La formazione outdoor	La formazione outdoor coinvolge le persone in una situazione di apprendimento in contesti diversi sia dall'aula che on the job. Le persone si trovano infatti all'aperto, di fronte a obiettivi da raggiungere legati al contesto ambientale che pone il gruppo di fronte a difficoltà anche fisiche. Si tratta di una metodologia utile per la costruzione del team, per lo sviluppo della leadership, per sviluppare la capacità di lavorare in gruppo.

III. La gestione dell'intervento formativo

La gestione degli interventi costituisce il primo momento della verità del processo formativo. La reazione dei singoli partecipanti, le dinamiche che si sviluppano all'interno del gruppo, il livello di coinvolgimento e partecipazione, la comprensione dei contenuti, sono tutti elementi

che il docente e il responsabile del progetto formativo devono monitorare durante l'attività, essendo pronti, pur in presenza di una progettazione fatta a monte, a gestire con flessibilità tempi, sequenze, modalità formative e comunicative, per portare i singoli e il gruppo a raggiungere gli obiettivi di apprendimento definiti dall'intervento.

IV. La valutazione dei risultati

La formazione è un processo che inizia da un bisogno di adeguare e sviluppare competenze e si deve concludere con una competenza agita nel contesto di lavoro. La valutazione deve prendere in esame più fattori in momenti diversi del processo. Esistono, dunque, quattro diversi livelli di valutazione, riportati nella Tabella 2.13 (Kirkpatrick, 1994).

Tabella 2.13: I quattro livelli della valutazione della formazione Fonte: rielaborazione personale da Kirkpatrick (1994)		
Primo livello	Il gradimento	Il primo livello di valutazione dell'intervento formativo misura la reazione dei partecipanti alla formazione, che si traduce nel gradimento dell'iniziativa dal punto di vista della rispondenza agli obiettivi dichiarati, della qualità dei docenti, della logistica. Il gradimento, in quanto reazione positiva al percorso, è una condizione di base facilitante, non certo esaustiva del processo di apprendimento.
Secondo livello	L'apprendimento delle conoscenze e delle capacità	La seconda valutazione è centrata sull'apprendimento, cioè sull'acquisizione di conoscenze e capacità. Per quanto riguarda la verifica delle conoscenze, si utilizzano prevalentemente questionari, meglio se di inizio e fine corso, che consentono di confrontare non solo il risultato raggiunto in assoluto, ma anche il differenziale di apprendimento, cioè quanto i partecipanti, a prescindere dalle conoscenze pregresse, hanno imparato in più dall'iniziativa formativa. Per quanto riguarda le capacità si possono utilizzare piccoli casi o simulazioni che siano predittivi della capacità di analisi e soluzione dei problemi oggetto di formazione.
Terzo livello	Il comportamento sul lavoro	Il terzo livello esprime l'efficacia dell'intervento: poiché l'obiettivo ultimo dei processi di formazione è quello di avere persone con le competenze in grado di ricoprire i ruoli richiesti e nei tempi richiesti dall'organizzazione, la valutazione della formazione non può prescindere da una verifica, che avviene dopo un periodo sufficientemente ampio dall'aula, degli effetti che la formazione ha prodotto in modo stabile sul comportamento lavorativo. Uno strumento utilizzabile è la valutazione delle prestazioni, ma è necessario tenere comunque presente che il comportamento lavorativo è influenzato non solo dalle conoscenze e competenze acquisite, ma anche da molti altri fattori, quali stimoli e opportunità fornite dal contesto operativo e dallo stile di leadership del capo.
Quarto livello	L'impatto sul business	L'ultimo livello di valutazione dell'efficacia della formazione è quello che mette in relazione i risultati della formazione con i risultati di business. Un indicatore che serve a valutare questa relazione è il ROI (Return on Investment) della formazione, che rapporta gli indicatori economico-finanziari dell'organizzazione in cui è stata fatta la formazione ai costi del processo formativo. Questi ultimi comprendono i costi della docenza, della logistica, dei materiali didattici, della retribuzione dei partecipanti e i costi generali del servizio formazione. Un indicatore così costruito, poiché utilizza un numeratore sul quale intervengono moltissimi fattori che è difficile isolare dagli esiti della formazione, non riesce a cogliere tutto il potenziale di impatto che la formazione può avere in un'organizzazione. Peraltro, il modello della balanced scorecard suggerisce, per valutare i risultati organizzativi, di integrare la tradizionale prospettiva economico-finanziaria con altre altrettanto importanti: cliente-mercato, processi interni, capitale umano. Tenendo conto di queste considerazioni, un'indicazione utile per valutare l'efficacia della formazione nelle aziende turistiche è quella di rapportare i costi della formazione a diversi indicatori che vanno dall'incremento dell'efficienza nei processi di erogazione del servizio, all'aumento della qualità del servizio stesso e quindi della customer satisfaction al miglioramento del clima aziendale.

L'attività di formazione fin qui analizzata è finalizzata a sostenere i processi di cambiamento dell'organizzazione attraverso l'apprendimento delle persone e dei gruppi. Stante la rapidità con la quale le imprese turistiche sono sollecitate a cambiare, diventa sempre più difficile e poco produttivo appoggiare alla formazione in modo adattivo ed esclusivamente contingente, ma è importante pensare ad essa come una leva disponibile per ciascun collaboratore motivato a incrementare il suo potenziale di conoscenza e competenza, in coerenza con gli obiettivi

dell'organizzazione (person-organization fit). Questo è il motivo per cui le aziende del turismo si preoccupano di offrire occasioni formative come elemento di attraction. Questo approccio è particolarmente significativo per i percorsi di sviluppo. Lo sviluppo, per l'azienda, è una fase che ingloba l'utilizzo di diverse azioni e strumenti, quali le attività formative, le esperienze lavorative, le relazioni e le valutazioni della personalità e delle capacità, che permettono alle persone di prepararsi per posizioni future. Poiché lo sviluppo è finalizzato a presidiare posizioni diverse da quelle ricoperte dal collaboratore, con contenuti di ruolo che possono talvolta significativamente portare a maggiori responsabilità, la fase più delicata per avviare percorsi di sviluppo è l'accertamento del potenziale del collaboratore ad acquisire nuovi incarichi e il suo convincimento nel volerlo fare.

Nonostante l'evoluzione delle prassi gestionali, nei confronti del settore turistico esistono ancora dei pregiudizi circa l'attrattività dei ruoli, anche manageriali, e, in qualche misura, la possibilità di accedervi attraverso percorsi di carriera. In realtà, nel comparto dell'hotellerie, ad esempio, i casi di persone che fanno carriera passando da un settore dell'albergo alla direzione non sono affatto rari, come anche quelli da funzioni di staff a funzioni di line e viceversa. Il percorso di carriera più comune è quello rappresentato da una persona che, all'uscita dai percorsi professionali o di istruzione sul turismo, si indirizza verso il comparto coerente con il titolo di studio ottenuto per fare esperienza e, quindi, crescere professionalmente all'interno dello stesso. Va comunque detto che negli alberghi la suddivisione in reparti e l'output specialistico erogato dalle varie unità non rende facilmente esportabile l'acquisizione di know-how da una funzione all'altra. Di conseguenza, questo può avvenire solo attraverso un preciso piano motivato da esigenze organizzative o di sviluppo, ricercate, in questo caso, anche dal singolo lavoratore. Nel concetto di carriera, entrano sempre più in gioco variabili individuali che non sono soltanto legate al riconoscimento dello status formale, ma anche alla ricerca del benessere personale, familiare e della qualità di vita. Questo fa sì che, in un'organizzazione turistica, la gestione dei percorsi di sviluppo debba porre molta attenzione alla componente personale del collaboratore, poiché, pur in presenza di un'autodeterminazione nell'affrontare un percorso di sviluppo, il lavoratore potrebbe trovarsi in condizione di porre vincoli non previsti agli inizi del percorso. Si tratta, a questo punto, di valutare come offrire alternative spendibili a vantaggio dell'organizzazione e del collaboratore stesso, per non perdere comunque una risorsa potenzialmente capace.

Il primo passo per gestire lo sviluppo è individuare le persone che abbiano il potenziale; un significato di potenziale è "l'insieme delle caratteristiche a disposizione dell'individuo, ma

che possono essere non ancora manifeste e risultare così sconosciute” (Canduzzi, Castelli e Baruffato, 2003). I segnali per i quali un capo può individuare un potenziale di crescita in un proprio collaboratore sono il desiderio di apprendere e di conoscere situazioni anche esterne al proprio ambito specifico, l'essere riconosciuto dal gruppo di appartenenza come un riferimento per la competenza, la persistenza nel perseguire gli obiettivi assegnati, il desiderio di assumere responsabilità anche per ambiti non strettamente pertinenti al proprio ruolo. In realtà, le competenze da osservare, anche in potenza, sono quelle identificate per sostenere gli obiettivi dell'azienda, a volte esplicitate sottoforma di competenze chiave o, in organizzazioni più piccole, espresse dall'imprenditore in funzione della propria cultura e stile di management.

L'aspetto più significativo per qualsiasi attività di sviluppo, e, a maggior ragione, per lo sviluppo di carriera, è la presa in carico di responsabilità gradualmente su delega di un capo, per affrontare situazioni specifiche con il preciso incarico di risolverle. Le modalità concrete per attuare un piano di sviluppo di carriera sono riportate nella Tabella 2.14.

Tabella 2.14: Le modalità concrete per l'attività di sviluppo di carriera Fonte: rielaborazione personale da Scapolan (2009) e Costa e Gianecchini (2013)	
Il job enlargement	Interviene sull'apprendimento attraverso l'ampliamento della varietà delle attività a parità di responsabilità (dimensione orizzontale del lavoro).
Il job enrichment	Interviene sulla dimensione verticale del lavoro, attraverso la delega di responsabilità da parte del capo.
La job rotation	Prevede l'acquisizione di competenze e responsabilità in settori diversi da quelli di appartenenza.

Nella vita professionale di ciascuno che abbia maturato un percorso di sviluppo professionale e di carriera, al di là delle esperienze formative formali a cui ha avuto occasioni di partecipare, rimane vivo il ricordo di una o più persone che hanno contribuito in modo determinante alla propria crescita: una sorta di formatori istintivi, naturali, che hanno saputo sostenere lo sviluppo delle capacità e aiutare nelle difficoltà. Per l'acquisizione di nuove competenze, soprattutto in ambiti diversi da quello di appartenenza, è fondamentale disporre di risorse che trasferiscano know-how e aiutino a costruire il senso dell'esperienza. I ruoli che solitamente vengono identificati per questo scopo sono riportati nella Tabella 2.15. È stato evidenziato che, anche nelle aziende del settore turistico, la pratica dell'assegnazione di un tutor o di una figura di riferimento sia prevista quasi esclusivamente per i neo-inseriti o per i percorsi di sviluppo nella fase formativa, mentre venga a mancare proprio nel momento del primo insediamento nella posizione manageriale, pur rappresentando questa la fase di maggior rischio.

Tabella 2.15: I ruoli per la formazione aziendale
Fonte: rielaborazione personale da Reggiani (2003)

Il tutor	E' la figura nell'ambito dei percorsi strutturali di apprendimento che aiuta sul piano organizzativo a garantire che gli interventi siano coordinati tra loro, che il collaboratore abbia tutte le risorse disponibili per apprendere; interviene, inoltre, a supporto di eventuali difficoltà di carattere organizzativo, ma anche di apprendimento segnalato dalle persone in formazione rendendo accessibili risorse e mezzi per facilitarlo.
Il coach	L'attività di coaching è quella praticata da un capo che dedica, attraverso uno stile di leadership coinvolgente ed interessato alla crescita del gruppo o di una persona, tempo a sviluppare le capacità in modo consapevole e strutturato.
Il mentore	E' solitamente una persona esperta, non necessariamente il capo diretto del collaboratore soggetto del percorso di sviluppo, che grazie alla sua consolidata esperienza gestionale e manageriale e alla sua capacità di leggere e interpretare la cultura aziendale, può aiutare la persona a rendersi gradualmente autonomo e capace di assumersi le proprie responsabilità in ambiti via via più complessi.

Progettualità anziché reattività e sistematicità anziché occasionalità sono le condizioni necessarie per gestire i piani di sviluppo, se ce ne fossero i requisiti, od orientare le persone a comprendere quali potrebbero essere i punti di forza e debolezza della loro situazione rispetto a quella desiderata. Tale modo di percepire l'importanza della persona sul lavoro è caratteristica di una visione che può risiedere in qualsiasi capo, a prescindere dalle dimensioni della propria impresa.

CAPITOLO TERZO

ANALISI EMPIRICA: INTERVISTE AD ESPERTI DEL SETTORE

In conclusione alla ricerca è stata condotta un'analisi empirica con il fine di confermare l'idea alla base di questo lavoro: quanto può essere importante la formazione delle Risorse Umane in un settore come quello del turismo e come essa potrebbe essere utile per una ripresa competitiva del nostro Paese nel comparto in questione. Sono state condotte tre interviste a importanti esponenti del settore, con ruoli aziendali differenti l'uno dall'altro e quindi approcci e visioni diverse ma complementari. Alle interviste è stato dedicato il tempo di quaranta minuti ciascuna, e sono state condotte sia telefonicamente che personalmente. Gli esperti del settore a cui sono state rivolte le domande (riportate in Appendice) sono descritti nella Tabella 3.1.

Tabella 3.1: Presentazione degli esperti del settore a cui sono state rivolte le interviste dell'analisi empirica Fonte: elaborazione personale	
Simone Sartorelli	Bar Manager presso il Best Western Hotel Firenze di Verona e docente da più di vent'anni presso il Centro Servizi Formativi Stimmadini di Verona (indirizzo Ristorazione). Il suo contributo è stato fondamentale poiché grazie alla complementarietà dei due mestieri che da tempo egli conduce, è riuscito ad apportare una visione del processo formativo sia da un punto di vista scolastico che manageriale.
Antonio Della Croce	Food & Beverage Manager presso il Grand Hotel di Abano Terme, struttura alberghiera classificata qualitativamente con cinque stelle lusso. Il suo ruolo è stato quello di confermare ed approfondire la tendenza in atto che sta muovendo il mercato verso il lusso di massa: una costante attenzione alla qualità e alla cura dei dettagli che da sempre contraddistinguono la sua idea manageriale.
Cristian Bugiada	Co-proprietario del locale La Punta Expendio de Agave di Roma (tra i dieci migliori cocktail bar d'Italia) e manager presso il locale Freni e Frizioni di Roma. Le sue risposte sono state di rilevante importanza per comprendere anche il ruolo che deve assumere la proprietà delle imprese nei confronti del processo formativo del proprio team, in contesti qualitativamente molto elevati e innovativi.

Il primo tema che è stato evidenziato più volte da tutti gli intervistati è stato quello dei trend evolutivi a cui il settore turistico si sta sottoponendo: la richiesta di qualità da parte del cliente è sempre più elevata, e l'attenzione per ogni dettaglio e particolare diventa sempre più una sfida per la soddisfazione e la fidelizzazione dell'ospite, ottenibile utilizzando come driver, per l'appunto, il processo formativo aziendale.

Il settore turistico mondiale, infatti, affronta da sempre nuove sfide: come comparto in costante evoluzione, numerosi sono i trend a cui esso viene sottoposto, fino ad arrivare ai più recenti come il turismo esperienziale e, soprattutto, il lusso di massa (Cassa Depositi e Prestiti, 2016). Proprio su quest'ultimo aspetto si concentra la difficoltà italiana di attrarre i cosiddetti "new comers", nuovi ingenti flussi turistici provenienti principalmente dalle economie in via di sviluppo, con alte capacità di spesa e connotati da un'attenzione ai dettagli

e al lusso senza precedenti. Questo aspetto legato all'importanza sempre più marcata che viene data alla qualità, alla cura dei dettagli e alla soddisfazione personale, si fa sempre più presente in ogni tipologia di turista, qualunque sia la meta di provenienza e di destinazione. E proprio nel decennio in cui il lusso di massa si sta affermando prepotentemente, l'Italia sembra invece perdere capacità competitiva: capire questa nuova esigenza del cliente è di fondamentale importanza per la soddisfazione dello stesso, fine ultimo per cui il settore Viaggi e Turismo opera (Banca d'Italia, 2018). La soddisfazione dell'ospite, dunque, è il primo obiettivo per ogni impresa del settore turistico.

“Si deve fare in modo che il focus di ogni impresa del settore sia quello di far affezionare l'ospite dal momento in cui arriva: non solo perché egli spenderà per ottenere dei servizi dall'impresa, ma anche perché, se soddisfatto, si attiva un ciclo di passaparola che fa espandere il brand dell'azienda. Se le risorse umane a contatto con gli ospiti lavorano bene, i clienti torneranno. L'importante è trovare il modo per non farsi dimenticare, io lo spiego sempre ai miei studenti quando insegno.”

Simone Sartorelli

La soddisfazione del cliente e la sua successiva fidelizzazione, dunque, diventano un asset del quale l'impresa turistica non può fare a meno. In questo contesto, poiché molti dei processi di produzione sono scarsamente mediabili e ad alta intensità di personalità, le competenze, unite alla motivazione, che si traducono in atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori coerenti con la strategia aziendale, risultano componenti chiave del prodotto. Ciò vale soprattutto quando il cliente richiede un servizio personalizzato, che varia in funzione delle circostanze, specificando o cambiando le sue richieste nel momento stesso in cui il servizio viene erogato, e quando sono molto rilevanti aspetti immateriali di natura anche psicologica. In questi casi, la personalità e le competenze del personale contribuiscono in modo decisivo alla qualità del prodotto percepita dal cliente, il quale tende a identificare il servizio offerto con la persona che lo eroga (Scapolan, 2009).

Non si può, dunque, soddisfare a pieno il cliente se le risorse umane con cui egli entra in contatto non sono adeguate, preparate e formate a dovere, non solo a livello di conoscenze, ma anche a livello di “cultura del servizio” (Fondir, 2009). La formazione del personale delle imprese turistiche deve essere, dunque, il più ampia possibile. Antonio Della Croce, infatti, evidenzia come le competenze richieste dal settore siano sia conoscenze tecniche e professionali meramente operative, sia conoscenze linguistiche per ottenere un rapporto

stretto con qualunque tipologia di clientela, sia competenze comportamentali, prerogativa fondamentale per una persona che vuole lavorare all'interno del settore turistico.

La soddisfazione del cliente, però, è ottenibile esclusivamente se non solo le posizioni manageriali, bensì tutta la linea operativa, sono all'altezza delle richieste. Il focus risiede sul come far comprendere all'intero team di lavoro come la soddisfazione dell'ospite debba essere raggiunta in ogni occasione. Secondo Cristian Bugiada, è fondamentale premiare e riconoscere quando un componente dello staff riceve delle congratulazioni dall'ospite.

“Per far capire a tutti i miei collaboratori quanto la soddisfazione del cliente sia fondamentale, cerco sempre di riportare ai barman, agli chef e al personale di sala le lodi ricevute dagli ospiti. In tal modo si autoalimenta un circolo: più riporto feedback positivi ai miei dipendenti e li riconosco, più essi tendono ad ottenerne sempre di più e a dare del loro meglio, anche solo per una soddisfazione personale.”

Cristian Bugiada

Secondo Simone Sartorelli, per trasmettere a tutta la linea operativa questo concetto, bisogna far capire ai collaboratori che è di fondamentale importanza il riuscire a trovare il modo di non farsi dimenticare dall'ospite, attraverso modi di interagire accoglienti e non banali e curando ogni singolo dettaglio, per puntare allo stupore vero e proprio del cliente, facendo trasparire la parte più romantica ed emozionale del servizio e non solo quella meramente tecnica. Per Antonio Della Croce, invece, diventa fondamentale far capire ai collaboratori che la soddisfazione dell'ospite deve essere una soddisfazione del dipendente stesso, il quale deve ricercare dei riconoscimenti più dai clienti che dalle posizioni manageriali, evidenziando come un'impresa di successo sia quella che riesce a fidelizzare il maggior numero di ospiti.

“La soddisfazione del cliente è determinante: un ospite di passaggio potrebbe ritornare e lo scopo dell'azienda deve essere quello di fidelizzare il cliente in modo tale da trasformarlo in un asset, che dà delle garanzie alla proprietà anche a livello di investimenti da pianificare.”

Antonio Della Croce

Perché l'ospite sia soddisfatto, dunque, si devono attivare dei processi di gestione delle risorse umane che puntano, innanzitutto, sulla fidelizzazione delle stesse, e, di conseguenza, su percorsi formativi e di sviluppo di carriera allettanti, soprattutto in un settore dove la paga non è tra le più competitive per le competenze richieste, come viene evidenziato in letteratura (Cappelli, 2008) e, nell'analisi empirica in questione, da Antonio Della Croce stesso. Perché i

processi formativi siano, però, maggiormente efficienti, è importante che essi non vengano lasciati al caso, bensì debba esserci una progettazione a monte ben definita, che parte da un'analisi dei fabbisogni formativi dell'impresa per arrivare a delle nuove competenze applicabili dalle risorse umane nel loro impiego quotidiano (Noe et al., 2006). L'obiettivo principale, dunque, dell'utilizzo delle leve della formazione e dello sviluppo in un'organizzazione, è quello di accrescere le competenze dei propri collaboratori, intese come insieme di conoscenze, capacità e comportamenti richiesti dal ruolo attuale, e creare i presupposti per la copertura di ruoli futuri (Scapolan, 2009). Viene evidenziato, quindi, da tutti gli intervistati, come sia di essenziale importanza che la volontà del processo formativo sia di tipo top-down: tra questi, per Simone Sartorelli, il fatto che la proprietà dell'impresa, in primis, sia formata adeguatamente e permei tutta l'impresa con processi formativi organizzati, è una strategia che distingue un'impresa turistica di successo da una che non riesce a rispondere ai momenti di crisi.

“Un'impresa turistica di successo è connotata da una proprietà che in primis vuole essere costantemente aggiornata su quello che è un mercato in continua evoluzione.

L'importante è che, prima di pensare al processo formativo in sé, sia chiaro chi mettere a capo di esso. Non basta che tutte le risorse umane impiegate nell'impresa siano dotate di una formazione appropriata: serve avere a capo del processo una persona che renda il team nel suo complesso appropriato.”

Simone Sartorelli

Antonio Della Croce si è mostrato fundamentalmente d'accordo, andando a evidenziare come, seguendo l'aspetto piramidale della gestione di un'impresa del settore turistico, una strategia vincente sia quella di partire da una volontà dall'alto che va ad amplificare l'efficacia del processo formativo nel suo complesso, per poi andare a formare i ruoli chiave all'interno dell'organizzazione, i quali a loro volta potranno implementare un processo formativo nei confronti degli altri dipendenti fino ad arrivare alla base della piramide. Questo processo deve essere implementato connotando le varie risorse fondamentali dell'impresa con un ruolo preciso all'interno della progettazione della formazione: dal coach, al mentore, al tutor (Reggiani, 2003).

Il concetto dell'importanza di una formazione top-down viene poi sottolineato anche da Cristian Bugiada, proprietario di due dei migliori cocktail bar d'Italia.

“Le proprietà delle imprese turistiche devono credere nella formazione. Se i dipendenti hanno un programma di formazione ben organizzato, saranno sicuramente più stimolati. Io, all'interno dei miei locali, creo dei programmi di formazione ad hoc, al termine dei quali vi è un test e un successivo riconoscimento per chi lo supera in modo consono. È fondamentale, però, che il programma formativo sia continuo e non si concluda mai: ogni giorno i miei dipendenti devono crescere professionalmente.”

Cristian Bugiada

L'importanza di una formazione continuativa è un altro aspetto sul quale tutti gli esperti del settore si sono trovati d'accordo. Una formazione, dunque, che non solo permei il processo di inserimento, ma sostenga continuamente lo sviluppo delle carriere dei professionisti del settore, individuando il potenziale insito in essi (Canduzzi, Castelli e Baruffato, 2003) e utilizzando strumenti di gestione delle risorse umane consoni, come il job enlargement, il job enrichment e la job rotation (Costa e Gianecchini, 2013). Antonio Della Croce lo ha spiegato durante l'intervista, evidenziando cosa sia la formazione continua all'interno della sua impresa.

“Everyday is a learning day. Ogni giorno i miei collaboratori imparano nozioni nuove. Non sto parlando di un tipo di formazione nozionistica in aula, ma ogni qual volta lavoro a fianco di un mio collaboratore, cerco sempre di lasciargli qualche consiglio e qualche nuova nozione per migliorare la sua professionalità. È un continuo modo di evolversi, di formare e di migliorare l'impresa nel suo complesso.”

Antonio Della Croce

A fronte, dunque, di un sistema formativo istituzionale italiano che appare molto frammentato (Fondir, 2009) e senza legami forti con professionisti del settore esterni al comparto scolastico, come evidenzia Cristian Bugiada, la formazione aziendale sembra, quindi, il modo più consono per raggiungere il fine della soddisfazione del cliente e cercare di recuperare un po' di competitività del nostro Paese nel settore turistico.

I tre esperti sono, comunque, tutti d'accordo nell'affermare che la formazione istituzionale è ancora rilevante, anche se forse un po' obsoleta. Nei dettagli tecnici si riscontra una differenza tra un giovane proveniente da un percorso alberghiero e un giovane al primo approccio con il mondo del lavoro, grazie anche al fatto dei continui collegamenti tra il mondo della scuola e quello lavorativo tramite stage formativi curriculari. Per fare questo mestiere, però, la mera conoscenza tecnica non può essere sufficiente. La formazione in aula deve, perciò, essere

accompagnata da una formazione on the job consistente, prerogativa imprescindibile in questo settore (Scapolan, 2009 e Nonaka, 1994).

“La pratica in questo mestiere è un aspetto fondamentale. Ovvio che, però, nel corso della mia carriera, ci sono state lunghe fasi di studio e di corsi formativi per aggiornarmi sui nuovi trend evolutivi del settore, e tutto ciò è andato ad integrare l’esperienza conseguita sul campo.”

Cristian Bugiada

Il processo formativo aziendale che contraddistingue un’impresa turistica di successo, dunque, è uno di tipo continuo e ben organizzato, che inizia fin dal primo momento dell’inserimento e va a sostenere ogni momento dello sviluppo delle carriere professionali dei dipendenti, che parte da una volontà ai vertici della struttura piramidale per poi allargarsi conseguenzialmente fino alla base e a tutta la linea operativa, che deve riuscire a rendere complementari le nozioni tecniche e le conoscenze acquisite tramite la formazione in aula con la “cultura del servizio”, la realtà operativa e le competenze comportamentali acquisite con la formazione on the job.

Questa tipologia di formazione può essere la risposta al talent gap a cui l’Italia è sempre maggiormente sottoposta in questo settore: vi è un grande divario tra le competenze possedute dalle risorse umane attratte all’interno del settore e quelle che il comparto turistico richiede, e tutto ciò ha portato ad un impatto negativo a livello di PIL italiano di 43 miliardi di dollari, facendoci classificare al terzo posto mondiale per impatto negativo del talent gap sul PIL (World Travel & Tourism Council, 2015).

“È sempre più difficile attrarre professionisti in questo settore. Mi rendo conto che le competenze richieste siano alte rispetto alle possibilità lavorative, ma se penso alla mia esperienza ventennale sia nel campo dell’insegnamento, sia in quello dell’hotellerie, penso che ora servi semplicemente un secondo cambio generazionale nel settore. Una decina di anni fa i ragazzi erano molto più volenterosi di affrontare un mestiere che porta dei sacrifici ma anche molte soddisfazioni: ora questa passione sembra essersi un po’ persa, ma sono sicuro che un cambio di generazione potrebbe portare i suoi frutti.”

Simone Sartorelli

Se attrarre persone verso questo settore rimane una difficoltà, dovuta agli orari antisociali, a retribuzioni non competitive e a un mancato interesse generale verso queste tipologie di

professioni, l'obiettivo rimane quello di riuscire a formare al meglio le risorse che operano già nel settore. Secondo il docente Simone Sartorelli, dunque, questo potrebbe essere un problema legato ad un ricambio generazionale.

Secondo Cristian Bugiada, invece, è già in atto un trend che sta avvicinando molti giovani a questo settore, ma con risultati molto diversificati in base alle differenti posizioni: il lavoro del barman e dello chef è già stato rivalutato, mentre ci sono ancora molti passi da fare per quanto riguarda l'accoglienza dell'ospite in generale.

Dunque, l'Italia, seconda meta più sognata dai turisti di tutto il mondo e quinta meta per arrivi internazionali nel 2017 (World Tourism Organization, 2018) ha molto da offrire: storia, cultura, risorse naturali, patrimonio artistico, moda, design, lusso. Il nostro paese è dotato di un patrimonio che, dunque, tutto il mondo ci invidia. Ma una meta matura come la nostra deve scegliere al più presto possibile tra il rinnovamento e il declino (Cooper et al., 2002). Se la scelta è quella del rinnovamento, si deve partire aggiornandosi sui nuovi trend evolutivi del settore e riuscire ad incettarli per ottenere la soddisfazione e la fidelizzazione dell'ospite. Se la richiesta qualitativa è sempre più elevata, bisogna investire fin da subito in percorsi formativi per le risorse umane del settore sia a livello istituzionale sia a livello imprenditoriale privato, soprattutto in questo settore dove è lo stock di competenze delle persone impiegate a fare del turismo un generatore ad alto e diffuso valore aggiunto di ricchezza (Scapolan, 2009).

“La differenza tra un albergo ottimo e uno buono, posizionati l'uno di fronte all'altro, è che per l'albergo ottimo si decide di fare una determinata strada per andare lì, mentre nell'albergo buono ci si potrebbe entrare solo passandoci davanti. Sono i dettagli a fare la differenza: un sorriso, una parola giusta, un gesto, che fanno sentire il cliente a casa propria. È questo che rende un'impresa vincente.”

Antonio Della Croce

Quello che è doveroso capire è che il turismo non è fatto solo di monumenti, parchi naturali e musei: il turismo è fatto soprattutto di locali, di ristoranti, di alberghi, di tutto ciò che l'ospite può fare durante il giorno e la notte, come ha affermato Cristian Bugiada durante l'intervista. Ne consegue, perciò, che nell'offerta turistica vengano inevitabilmente coinvolti tutti i soggetti che a qualsiasi titolo entrano in contatto con il turista, contribuendo tutti insieme a creare la sua esperienza di vacanza (Costa e Manente, 2000), una vacanza in Italia che speriamo possa rimanere impressa nella mente dell'ospite per tutta la vita.

CONCLUSIONI

MANAGERIAL IMPLICATIONS

Per chi ha la fortuna di vivere in un Paese come l'Italia, è estremamente soddisfacente comprendere cosa la nostra penisola abbia da offrire: come culla della civiltà europea offre una storia che tutto il resto del mondo non può far altro che invidiare, dalle città con patrimoni artistici inimitabili ai piccoli borghi dislocati in tutto il nostro territorio, dalle risorse artistiche a quelle naturali che ci accompagnano dalle montagne fino alle coste, dalla modernità della nostra moda, del nostro design e del nostro concetto di lusso di cui siamo i predecessori, dalla nostra cultura del cibo e dei vini, fino all'italian way of life in generale, del quale le culture più distanti dalla nostra rimangono affascinate.

Un territorio, quello italiano, che ha tutto da offrire: ma, una volta che il turista è arrivato a destinazione, deve essere chiaro come, chiunque vada in contatto con quest'ultimo, entri a far parte del ricordo di vacanza italiana che egli si porterà avanti per il resto della vita. Il successo del settore turistico italiano può portare benessere non solo agli imprenditori del settore, ma a tutti i lavoratori nel complesso, agli stessi turisti italiani che si muovono all'interno dei nostri confini, e a tutti i cittadini in generale.

Per una ripresa del settore in un'economia matura come la nostra, diventa fondamentale riuscire a cogliere i nuovi trend in atto, dalla soddisfazione di un cliente sempre più attento alla qualità e ai dettagli, al fenomeno del lusso di massa, caratterizzato da grandi numeri e da standard elevati. In un settore come questo, le imprese devono comprendere che le risorse su cui verte il vantaggio competitivo sono quelle umane. Sono le persone, infatti, che entrano in contatto con il cliente e da cui dipende il successo, o l'insuccesso, della soddisfazione di quest'ultimo, obiettivo principale su cui focalizzarsi per ottenere la sua fidelizzazione. Le persone devono, dunque, essere adeguate al ruolo che ricoprono ed essere opportunamente formate e preparate, non solo a livello di conoscenze, ma soprattutto a livello tecnico e relazionale per instaurare legami affettivi ed emozionali con i clienti stessi.

A una riforma dell'istruzione istituzionale rivolta al settore, oggi giorno fin troppo frammentata e apparentemente slegata dall'evoluzione in atto nel mondo del lavoro in questo comparto, devono accompagnarsi dei cambiamenti in tutte le imprese del settore nel nostro Paese. Una buona parte di imprese di successo è già riuscita a cogliere questi trend evolutivi,

ma la frammentazione e la numerosità delle tantissime piccole imprese, magari a conduzione familiare, del nostro territorio rappresenta una sfida per riuscire a far evolvere in modo consono questo settore.

Una volta compreso quanto le risorse umane abbiano un ruolo fondamentale all'interno delle imprese del settore, in quanto sono esse la causa della generazione del valore, in termini di quantità di lavoro, costi del servizio, qualità del prodotto, differenziazione e innovazione del servizio erogato, diventa una prerogativa aziendale quella di attuare un processo di formazione consono per una soddisfazione costante di clienti dagli standard sempre più elevati.

All'interno delle imprese turistiche, dunque, vi deve essere un processo formativo ben progettato e organizzato, che parte da un'analisi dei fabbisogni formativi che le diverse risorse umane devono colmare fino ad arrivare a delle nuove competenze e conoscenze applicabili nel lavoro quotidiano. Un processo formativo che deve esistere non solo al momento dell'inserimento di un nuovo collaboratore all'interno dell'impresa, bensì deve essere di tipo continuativo e supportare le diverse persone nelle fasi di sviluppo della propria carriera lavorativa. Un processo che, dunque, deve partire da una volontà delle proprietà e delle gestioni delle imprese, per essere attuato in maniera più oculata e attenta in base alle esigenze che ogni diversa impresa possiede. Un processo che deve essere esteso il più possibile a tutta la linea operativa, dal momento che tutte le risorse umane andranno ad intercettare esigenze diverse del cliente e l'obiettivo deve essere la soddisfazione dello stesso in tutte le differenti fasi del suo soggiorno. Un processo che deve portare all'acquisizione di competenze e conoscenze il più ampie possibile: sono necessarie, infatti, non solo competenze di tipo tecnico e conoscenze teoriche, le quali vengono classificate come competenze di soglia, bensì si deve elaborare un piano per ottenere delle competenze distintive a livello comportamentale e relazionale, per suscitare emozioni nel cliente che si ha di fronte, il quale si ricorderà di queste persone e di questa esperienza di viaggio in Italia per il resto della sua vita.

Se tutte le imprese italiane del settore turistico fossero in grado di fare questo, sicuramente la ripresa del settore sarebbe forte e si riuscirebbe a intercettare trend evolutivi che ci darebbero la possibilità di attuare strategie di crescita per uscire dalla fase di stasi nella quale il comparto turistico italiano si sta protraendo. Trasformare il soggiorno di un turista in un'emozione e un'esperienza unica: questo è ciò che l'Italia può ed è in grado di fare, nel frattempo bisognerebbe iniziare a crederci.

APPENDICE

Le domande a cui sono stati sottoposti i tre esperti del settore turistico durante le interviste per l'analisi empirica della ricerca, esposta nel Capitolo Terzo, sono riportate nella Tabella 3.2.

Tabella 3.2: Domande rivolte agli esperti del settore turistico durante le interviste per l'analisi empirica della ricerca Fonte: elaborazione personale
Il settore del turismo è sempre maggiormente sottoposto ad una evoluzione consistente. Numerosi sono i nuovi trend del mercato: digitalizzazione, attenzione alla sostenibilità, nuove tipologie di clienti, affermazione del lusso di massa e una sempre più marcata attenzione alla qualità dei servizi. Come può un'impresa del settore turistico-alberghiero riuscire a cogliere questi nuovi trend? La formazione potrebbe essere un driver utile a tal fine?
L'Italia è la seconda meta turistica più sognata nel mondo. Se si guarda, invece, al numero di arrivi internazionali, il nostro Paese si classifica quinto in graduatoria. A cosa è dovuto, secondo lei, questo divario? Qual è il motivo per cui l'Italia non riesce ad intercettare un numero maggiore di clienti potenziali?
Una costante attenzione alla qualità significa una maggiore soddisfazione del cliente, valore nel quale il settore turistico-alberghiero è sempre più focalizzato. Quanto è importante per lei la soddisfazione del cliente e come fa a trasmettere questa importanza ai suoi collaboratori?
Cosa contraddistingue, secondo lei, un'impresa turistico-alberghiera di successo?
Diventa sempre più difficile attrarre nuove risorse umane verso questo settore e sempre più marcato è il talent gap a cui il turismo è sottoposto: è ogni giorno maggiore il divario tra le competenze possedute nel mercato del lavoro e quelle richieste. Anche lei riscontra questo problema? Per risolverlo, si concentrerebbe maggiormente su una formazione a livello istituzionale o aziendale?
Secondo lei, la formazione istituzionale italiana riguardo al settore è adeguata? Prepara ad affrontare nel migliore dei modi il settore? In che modo potrebbe risultare più connessa al mercato del lavoro vero e proprio?
Quanto tempo viene dedicato alla formazione aziendale nella sua impresa? In che modalità? In che momento della carriera dei destinatari (solo nel processo di inserimento o anche nei momenti più critici di sviluppo di carriera)?

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BANCA D'ITALIA, 2018. *Indagine sul turismo internazionale, anno 2017.*

Disponibile al link http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2018-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_11062018.pdf [data di accesso: febbraio 2019].

BANCA INTESA, 2006. *Il settore alberghiero italiano: verso nuovi modelli di business?*

Disponibile al link https://www.group.intesasanpaolo.com/portalIsir0/isInvestor/PDF_studi/settore_alberghiero_1006.pdf [data di accesso: febbraio 2019].

CANDUZZI, L., CASTELLI, A., e BARUFFATO, S., 2003. *Orientamento e potenziale.*

Firenze: Il Ponte Vecchio.

CAPPELLI, P., 2008. *Talent on demand. Managing talent in an Age of Uncertainty.*

Boston: Harvard Business School Press.

CASSA DEPOSITI E PRESTITI, 2016. *L'industria del turismo, studio di settore. Le azioni prioritarie per valorizzare la destinazione Italia.*

Disponibile al link <https://www.cdp.it/kdocs/290329/Studio-settore-CDP-n-7-Turismo.pdf> [data di accesso: febbraio 2019].

COOPER, C., et al., 2002. *Economia del turismo. Teoria e pratica.* Bologna: Zanichelli.

COSTA, G., e GIANECCHINI, M., 2013. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore.*

Milano: McGraw-Hill.

COSTA, P., e MANENTE, M., 2000. *Economia del turismo. Modelli di analisi e misura delle dimensioni economiche del turismo.* Milano: T.U.P. Touring University Press.

DEWAILLY, J. M., e FLAMENT, E., 1996. *Geografia del turismo e delle attività ricreative.*

Bologna: CLUEB.

EUROSTAT, 2018. *Tourism statistics: statistics explained. Data from December 2017.*

Disponibile al link https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics [data di accesso: febbraio 2019].

FONDIR, 2009. *Analisi dei fabbisogni formativi del settore Turistico-Alberghiero*.

Disponibile al link <http://www.fondir.it/sites/default/files/indagini/Analisi%20dei%20fabbisogni%20formativi%20settore%20turistico%20alberghiero.pdf>

[data di accesso: febbraio 2019].

ISTAT, 2018 a. *Movimento turistico in Italia, anno 2017*. Disponibile al link

<https://www.istat.it/it/files//2018/11/report-movimento-turistico-anno-2017.pdf>

[data di accesso: febbraio 2019].

ISTAT, 2018 b. *Viaggi e vacanze in Italia e all'estero, anno 2017*.

Disponibile al link <https://www.istat.it/it/files//2018/02/ViaggiVacanze-2017.pdf>

[data di accesso: febbraio 2019].

KIRKPRATICK, D., 1994. *Evaluating training programs: The four levels*.

San Francisco: Berret Koehler.

MARCHESINI, E., 2016. Italia, Paese di hotel a tre stelle: il 46% dei 33.290 alberghi non arriva alle categorie superiori. *Il sole 24 Ore*, 4 agosto 2016.

Disponibile al link <https://www.ilsole24ore.com/art/casa/2016-08-04/italia-paese-hotel-tre-stelle-46percento-33290-alberghi-non-arriva-categorie-superiori-125059.shtml>

[data di accesso: febbraio 2019].

MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H. e AXELROD, B., 2001. *The war for talent*.

Boston: Harvard Business School Press.

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, 2013. *Piano Destinazione Italia*.

MERCURY, 2016. *Rapporto sul Turismo Italiano: Ventesima edizione*.

Disponibile al link http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2016-07-13_03025.pdf [data di accesso: febbraio 2019].

NOE, A., et al., 2006. *Gestione delle risorse umane*. Milano: Apogeo.

NONAKA, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.

Organization Scienze. vol.5, n.1.

O' REILLY, III C.A., e PFEFFER, J., 2000. *Hidden Value. How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business School Press.

OECD, 2018. *Tourism Trends and Policies*.

Disponibile al link <http://www.oecd.org/cfe/tourism/oecd-tourism-trends-and-policies-20767773.htm> [data di accesso: febbraio 2019].

OSSERVATORIO NAZIONALE DEL TURISMO, 2018 a. *Monitoraggio Enit: estate 2018 e previsioni autunno*. Disponibile al link http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2018-06-26_03052.pdf [data di accesso: febbraio 2019].

OSSERVATORIO NAZIONALE DEL TURISMO, 2018 b. *Turismo in cifre: 2018*.

Disponibile al link http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/focus/focus/Turismo_in_cifre_1_2018?category=documenti/ricerche_ONT&sezione=focus [data di accesso: febbraio 2019]

PANZARANI, R., RECCHIONI, M., e FIORENTINI, A., 2007. La progettazione formativa tra artigianalità e tecnocrazie. *FOR*, n. 72, pagg. 52-57.

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, 2013. *Turismo Italia 2020. Leadership, Lavoro e Sud*.

REGGIANI, M., 2003. Coaching di che cosa stiamo parlando. *FOR*, n.56.

SCAPOLAN, A., 2009. *La gestione delle risorse umane nelle imprese turistiche*.

Torino: G. Giappichelli Editore.

SLATTERY, J. P., et al., 2010. Relationship between job characteristics and attitudes: a study of temporary employees. *Journal of Applied Social Psychology*, n. 40, pagg. 1539-1565.

TOURISM ECONOMICS, 2013. *L'impatto dei contenuti online sul turismo europeo*.

Disponibile al link <https://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/246664> [data di accesso: febbraio 2019].

TSAUR, S. H., e YI-CHUN LIN, Y. C., 2004. Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behaviour. *Tourism Management*, n. 25, pagg. 471-481.

UNIONCAMERE, e ISNART, 2013. *Impresa Turismo 2013*.

Disponibile al link http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/riservativip/files/impresa_turismo_2012.pdf [data di accesso: febbraio 2019].

WORLD ECONOMIC FORUM, 2018. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the way for a more sustainable and inclusive future.*

Disponibile al link http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

[data di accesso: febbraio 2019].

WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2018. *UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition.*

Disponibile al link <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>

[data di accesso: febbraio 2019].

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2015. *Global Talent Trends and Issues for the Travel & Tourism Sector.* Disponibile al link <https://www.wttc.org/-/media/382bb1e90c374262bc951226a6618201.ashx>

[data di accesso: febbraio 2019].

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2018 a. *Travel & Tourism economic impact 2018: Italy.* Disponibile al link <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/italy2018.pdf> [data di accesso: febbraio 2019].

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2018 b. *Travel & Tourism economic impact 2018: World.* Disponibile al link <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2018/world2018.pdf> [data di accesso: febbraio 2019].

ZAGONARI, F., 2009. Balancing Tourism education training. *International Journal of Hospitality management*, n. 28.