



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia
Applicata**

**Corso di Laurea Magistrale in Psicologia Sociale, del Lavoro e
della Comunicazione**

Tesi di Laurea Magistrale

**La formazione nel settore turistico: una ricerca sugli
operatori turistici di Riccione**

**Learning in the tourism field: a research on tourist operators in
Riccione**

**Relatrice:
*Roberta Maeran***

**Laureanda: *Gaia Curcio*
Matricola: 2048459**

Anno Accademico 2022-2023



Ai miei nonni



“Il futuro appartiene a coloro che credono alla bellezza dei loro sogni”

Eleanor Roosevelt

Sommario

Introduzione	3
Capitolo 1: Un nuovo approccio al turismo	5
1.1 L'evoluzione del turismo	5
1.2 Necessità di un approccio nuovo al turismo: innovazione e cambiamento, turismo esperienziale	8
1.3 Sviluppo della psicologia del turismo	12
1.4 Nuove segmentazioni per il turismo.....	15
1.5 Attenzione alla sostenibilità: turismo ambientale, sostenibile e responsabile ..	16
1.6 Formazione rivolta a tutti, per generare cambiamento	20
Capitolo 2: Formazione come strumento di cambiamento.....	23
2.1 L'importanza della formazione.....	23
2.2 Aspetti principali su cui focalizzare la formazione.....	28
2.2.1 Competenze Trasversali di Successo	29
2.2.2 Destination Management.....	33
2.2.3 Self marketing e Digital marketing.....	34
2.3 Formazione permanente: da un ego-sistema ad un eco-sistema	38
2.3.1 L'apprendimento a ciclo singolo e doppio	39
2.3.2 Lave e Wenger: l'apprendimento situato e la comunità di pratica.....	40
2.3.3 Dall'ego-sistema all'eco-sistema	42
2.4 Apprendere al lavoro: creare innovazione attraverso la conoscenza	43
Capitolo 3: Ricerca sperimentale.....	51
3.1 Il settore terziario oggi in Italia e a Riccione	52
3.2 Metodo	57
3.2.1 Partecipanti	57
3.2.2 Strumenti	57
3.2.3 Procedimento.....	59
3.3 Risultati.....	59
3.3.1 Innovazioni e progetti futuri	59
3.3.2 Promozione attraverso le piattaforme social	62
3.3.3 Iniziative e normative per la salvaguardia dell'ambiente e la sostenibilità	64

3.3.4 La pandemia da Covid-19 e le normative igienico-sanitarie: vi è un risolto positivo?	66
3.3.5 SWOT Analysis: rilevare punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce delle strutture e del territorio.....	68
3.3.6 Difficoltà lavorative e problem solving.....	71
3.3.7 Turismo in continuo cambiamento: le nuove esigenze dei turisti	72
3.3.8 Tradizione e turismo esperienziale	75
3.3.9 Competenze trasversali.....	78
3.3.10 Gestione dello stress	79
3.3.11 Target	80
3.3.12 Cooperazione tra operatori turistici.....	80
3.3.13 Priorità per il turismo a Riccione	83
3.3.14 Formazione	87
3.4 Analisi delle risposte	90
3.5 Conclusioni	94
Conclusioni	95
Bibliografia e sitografia	105
Appendice	111
<i>Ringraziamenti</i>	123

Introduzione

L'idea di questo elaborato nasce dall'interesse per la psicologia del turismo e per la formazione, in particolare da una riflessione sorta studiando questi settori disciplinari: nonostante la formazione stia acquisendo sempre maggiore spazio all'interno dei contesti organizzativi, non si può dire lo stesso in ambito turistico. Il settore, ad oggi, si concentra quasi esclusivamente sulla trasmissione di competenze tecniche, trascurando l'importanza di soft skills, capacità relazionali, caratteristiche di personalità, potenzialità, risorse e, non per ultimo, benessere delle persone al lavoro: gli orari lavorativi estenuanti, i ritmi frenetici e lo stress elevato sembrano non lasciare spazio a ciò che va oltre ai meri aspetti tecnici.

Partendo da questo assunto, si è deciso di esplorare il fenomeno per indagare se effettivamente nel settore non vi sia spazio per una formazione di questo tipo o se, piuttosto, la situazione attuale sia figlia di un *modus operandi* che si è mantenuto il medesimo nel corso dei decenni e, al contempo, vi siano i presupposti per effettuare un cambio di rotta.

Nel primo capitolo, in particolare, si è approfondita la letteratura sul tema rispetto all'evoluzione del turismo nella storia, dell'innovazione che sta interessando il settore oggi e, quindi, della necessità di un nuovo approccio per fronteggiare le sfide attuali; si è ripercorso lo sviluppo della psicologia del turismo sin dai suoi albori e, infine, si sono descritte le nuove segmentazioni del turismo, l'attenzione alla sostenibilità e si è introdotta la formazione come strumento di cambiamento.

Il secondo capitolo è dedicato alla formazione e al suo valore oggi per quanto riguarda sia le competenze necessarie per gli operatori del futuro sia gli aspetti manageriali e promozionali delle località turistiche. Si sono poi prese in esame diverse pratiche, tra cui il Workplace Learning, arte di formazione che promuove l'apprendimento individuale e collettivo nel posto di lavoro e durante il lavoro.

Il terzo capitolo è dedicato alla sperimentazione: dopo aver approfondito la letteratura esistente sul tema, si è realizzata una ricerca esplorativa localizzata a Riccione, in quanto una delle più rinomate località balneari d'Italia, oltre che città nativa e residenza della scrivente, mediante interviste ad operatori turistici, in

particolare albergatori e bagnini, che fossero anche memorie storiche della località; sono state coinvolte anche altre figure rilevanti per il settore, quali i Presidenti di Consorzi del turismo, il Presidente del Consiglio comunale con delega agli Eventi turistici e alle attività economiche, il Membro Direttivo e Vicepresidente della *Cooperativa Bagnini di Riccione* e un ricercatore e docente presso il corso di studi di Economia del Turismo dell'*Alma Mater Studiorum Università di Bologna Campus di Rimini*.

Nel corso delle interviste è stato rilevante notare che non solo il cambiamento è possibile, ma anche necessario e stimolante per i diretti interessati; essi si sono dimostrati sensibili rispetto ai miglioramenti che la formazione potrebbe portare a loro stessi, al proprio staff, al lavoro, ai clienti e, conseguentemente, alla comunità intera.

Capitolo 1: Un nuovo approccio al turismo

1.1 L'evoluzione del turismo

Il fenomeno turistico costituisce un ambito di indagine recente ma piuttosto complesso, basato su contributi provenienti da diverse discipline, che è mutato rapidamente nel corso degli anni, in linea con i cambiamenti storici e sociali che hanno caratterizzato gli ultimi secoli. Sono diverse le definizioni di turismo che si sono susseguite nel corso del tempo, dagli anni Sessanta agli anni Novanta.

“Il turista si trasferisce temporaneamente – per almeno 24 ore e non più di un anno – per questi motivi: tempo libero (scopi ricreativi, vacanza, salute, studi, sport), affari, famiglia, meeting” (ONU, 1963).

“Il turista è un viaggiatore che si sposta dalla propria residenza (di almeno 50 miglia) per affari, piacere, motivi personali al di fuori del pendolarismo lavorativo” (NTRRC, USA).

“Un turista è un viaggiatore volontario, temporaneo che viaggia con l'aspettativa del piacere derivato dalla novità e dal cambiamento che sperimenta in un viaggio circolare, relativamente lungo e non ricorrente” (Cohen, 1974).

Nel corso del tempo, in particolare negli ultimi anni, il turismo è cambiato radicalmente e sta continuando ad evolversi sempre più rapidamente, anche a causa dell'avvento del digitale, che ha portato mutamenti significativi e molto profondi, innanzitutto sociali e culturali; le motivazioni che stanno alla base del viaggio non sono più quelle del passato, in quanto si aggiungono le aspettative che i turisti sviluppano nei confronti della destinazione turistica. Prima della rivoluzione industriale, si spostano principalmente classi elitarie aristocratiche e religiosi; le occasioni sono il turismo termale, viaggi studio, pellegrinaggi ed eventi sportivi. Durante il periodo della Prima rivoluzione industriale i viaggi consistono in esplorazioni vere e proprie, in cui gli obiettivi primari sono lo studio e la conoscenza. Tra la fine del Settecento e l'inizio dell'Ottocento, i viaggi vengono concepiti ancora come occasioni per esplorare nuovi territori, ma l'interesse delle

persone comincia a vertere non più sulla conoscenza scientifica ma sul sentimento emotivo che l'ambiente suscita. Nel corso dell'Ottocento poi, con l'avvento del Capitalismo e l'affermazione della borghesia, si verifica un cambiamento notevole per quanto riguarda le finalità del viaggio: esso è concepito come un momento di sosta ed evasione dalle attività quotidiane e l'esternazione del proprio status sociale. Nell'Ottocento il soggiorno terapeutico presso terme, mare o montagna è ancora rilevante, ma il concetto di benessere acquista una propria autonomia rispetto all'accezione puramente medica. Già dalla fine dell'Ottocento quindi il viaggio viene definito "turismo", in quanto ne viene evidenziata la componente ricreativa e la sua espressione di status sociale elevato e svago (Piersimoni, 2021).

Nel Novecento poi il turismo diviene industria, basando la sua sussistenza su ritmi di produzione e consumo e alternando momenti più proficui a periodi di difficoltà, in linea con le fasi di benessere e crisi economiche proprie della società. Dall'inizio del XX secolo alle guerre mondiali il turismo si diffonde in maniera esponenziale, divenendo un sistema economico a tutti gli effetti, con una propria struttura in grado di generare business. Si rileva anche un cambiamento nella concezione che le persone hanno del turismo: esso non ha più la funzione di fuga dalla vita quotidiana e mera attività di svago, ma offre la possibilità di immergersi nella natura, visitare città d'arte ed entrare in contatto con gli stili di vita più diffusi. Un cambiamento notevole risiede anche nelle persone coinvolte dal fenomeno: mentre nei periodi precedenti il turismo riguardava quasi esclusivamente le classi elitarie, nel Novecento iniziano ad essere coinvolti anche i ceti inferiori. Tutto ciò avviene soprattutto grazie alla nascita delle prime strutture ricettive specializzate e a una crescita notevole di professioni in ambito turistico; vengono migliorate le vie di comunicazione, le infrastrutture, i mezzi di trasporto individuali, le reti ferroviarie e vengono riconosciute le ferie pagate.

Dal dopoguerra in alcune località italiane prende vita un'offerta turistica organizzata e con servizi all'avanguardia, iniziando da stabilimenti balneari e strutture ricettive, prime attività turistiche specializzate e in grado di generare profitto. Le località turistiche si attrezzano allora per ospitare un numero sempre crescente di persone: è in questo periodo che comincia ad espandersi il turismo di massa. Nonostante il termine abbia assunto nel corso degli anni un'accezione usata

spesso in senso negativo, il turismo di massa ha effetti positivi importanti nel nostro Paese: il turismo assume un costo accessibile a gran parte della società e diventa così una fonte economica di primaria importanza. Oltre ad aumentare il numero di turisti, cresce anche il numero di professioni legate al turismo, con un conseguente miglioramento del management e dell'organizzazione. Il turismo di massa si protrae fino agli anni Novanta, coinvolgendo tutte le classi sociali e favorendo lo sviluppo del turismo d'affari e congressuale.

Verso la metà del XX secolo, con la Terza rivoluzione industriale e l'evoluzione delle telecomunicazioni, delle tecnologie meccaniche e dell'informazione, l'attività economica conta sull'utilizzo di calcolatori sempre più efficaci, gestendo con più semplicità e rapidità i flussi produttivi e i rapporti con il mercato. Contemporaneamente la domanda turistica diviene più matura e richiede maggior personalizzazione per quanto riguarda prodotti e modelli. Questa novità segna una svolta decisiva rispetto ai secoli precedenti, riassumibili con il noto motto Fordista: *“Tutti possono avere una Ford T del colore che vogliono, purché sia nera”*. In questo periodo le persone non si percepiscono più solo produttori, ma in primis come consumatori. Aumenta allo stesso tempo il divario tra tempo lavorativo e tempo libero, di conseguenza le persone ricercano maggiore svago, divertimento, spettacolo e intrattenimento; si origina così un turismo rivolto al divertimento e nelle località turistiche si sviluppa un numero sempre maggiore di attrazioni per l'intrattenimento, quali sale da ballo, parchi divertimento, discoteche, attrazioni e ristoranti. Nello stesso periodo, dati i progressi nelle vie di comunicazione e alla diminuzione dei costi per i mezzi di trasporto, aumentano i flussi di arrivi internazionali (Piersimoni, 2021). I fattori che hanno principalmente contribuito alla crescita del turismo internazionale risiedono nell'incremento produttivo e di conseguenza dei redditi, nell'industrializzazione (grazie a cui molte persone, da località piccole e agricole, si sono spostate verso l'industria, raggiungendo condizioni lavorative ed economiche più sicure e stabili), l'urbanizzazione che ne è conseguita, la mobilità (le località più lontane sono valutate psicologicamente meglio di quelle vicine), il nuovo atteggiamento verso il tempo libero e il turismo (percepiti sempre più come necessità; diversamente dal passato infatti sempre più persone oggi hanno fatto esperienza di turismo).

Le caratteristiche del fenomeno turistico sono quindi cambiate notevolmente con il passare dei decenni: nella società industriale degli anni del boom economico il turismo ha visto una concentrazione spaziale e temporale della domanda e dunque una forte stagionalità limitata al periodo delle ferie di fine agosto, viaggi a breve raggio dovuti a una rigida misurazione del tempo lavorativo, provocando un carico eccessivo su servizi e strutture (come autostrade bloccate, assalto ai treni, treni apposti per i lavoratori che si spostavano dal nord al sud per tornare dalle proprie famiglie), una visione del tempo libero limitata al riposo a casa, viaggi a medio-lungo raggio che causano notevoli tensioni ambientali (l'alta concentrazione in periodi limitati comporta inquinamento e tensione antropica). Nella società post-industriale invece il turismo prevede una minor concentrazione spaziale e temporale della domanda, quindi una minor stagionalità, dovuta anche ad un'organizzazione più elastica del lavoro; questo fa sì che vi sia una diminuzione dei carichi territoriali e le tensioni ambientali siano meno intense.

Verso la fine del XX secolo iniziano a essere evidenti significativi mutamenti territoriali e sociali conseguenti a queste nuove tipologie di turismo: se da un lato sono evidenti le conseguenze positive sulle condizioni di vita nei territori accoglienti, dall'altro va evidenziato l'impatto ambientale e gli squilibri ecologici legati ad esso. Per questo motivo negli ultimi anni la sostenibilità ambientale ha assunto un ruolo importante, anche per quanto riguarda le località turistiche (Piersimoni, 2021).

1.2 Necessità di un approccio nuovo al turismo: innovazione e cambiamento, turismo esperienziale

La caduta del muro di Berlino alla fine degli anni Novanta ha permesso un notevole aumento degli scambi internazionali, che si intensificano esponenzialmente negli anni Duemila, quando la Cina e altri Paesi in via di sviluppo entrano nella scena economica mondiale, attraverso gli accordi di Doha nel 2001. Questo periodo di espansione vede un importante declino con la crisi del 2008, ma nel frattempo inizia a generarsi una rivoluzione in cui l'economia si basa sullo scambio di beni digitali. Si sviluppa così un mercato fondato su nuovi bisogni, come la necessità di essere sempre connessi e informati. Tutto ciò si riflette anche sul turismo: la

comunicazione, la condivisione e l'autoespressione divengono componenti fondamentali del viaggio.

Il turismo degli anni 2000 presenta caratteristiche piuttosto diverse dalle epoche precedenti: si passa da un turismo concepito come evasione dal lavoro e dalla routine a un turismo come momento di realizzazione personale, da un turismo causato da bisogni fisiologici a un turismo causato da bisogni del sé e di affermazione del proprio status e della propria immagine (alimentato anche dalla condivisione sui social network), dal focus sulla valenza individuale al suo valore sociale, da un'esperienza occasionale di lusso, legata a particolari momenti, a una necessità, da una massificazione che prediligeva viaggi organizzati a una valorizzazione dell'individualità (costruendosi la propria vacanza, sempre più personalizzata e non tramite pacchetti prestabiliti o comunque meno rigidi), da un turismo di quantità a un turismo di qualità, da stereotipi culturali che influenzavano il turismo a una maggior permeabilità culturale. Mentre in passato lo scopo del turista era il riposo e il relax, oggi è fondamentale tornare dal viaggio soddisfatti e cambiati da esperienze autentiche: le persone preferiscono tornare dal viaggio forse più stanchi rispetto alla partenza, ma più appagati per aver sperimentato qualcosa di nuovo, essersi arricchiti a livello umano e personale. È per questo che al giorno d'oggi si parla di turismo esperienziale: è sempre più in voga nel turismo la valorizzazione delle identità locali, i turisti desiderano esperienze legate al luogo che stanno visitando, al fine di avere un contatto autentico con la realtà del luogo e con le sue risorse. *“Il turismo esperienziale è la forma di turismo attraverso cui le persone vivono il soggiorno immerse nella destinazione, mettendosi in relazione con la storia, la popolazione e la cultura. Questo modo di interpretare il soggiorno si concretizza nella co-creazione, da parte di strutture turistiche e destinazioni, di attività sempre più esclusive, personalizzate e legate all'autenticità culturale e naturale”* (Piersimoni, 2021). Di fronte al viaggio le persone desiderano fare esperienza personalmente e non essere solamente spettatori dei racconti altrui; il turista predilige attività che gli permettano di immergersi nella cultura locale “like a local”, vivendo esperienze originali e autentiche, momenti speciali. Poiché la parola chiave diviene quindi “personalizzazione”, è importante pensare a nicchie di turisti ed esperienze realizzabili su misura, nuove e originali, diversamente da ciò

che si verificava negli anni del turismo di massa. Questa consapevolezza maturata dai turisti è una nuova opportunità anche per le località balneari e per le strutture ricettive di questi territori: il turista non ha più la sola esigenza rispetto al luogo in cui alloggiare, ma si chiede quale tipo di esperienze potrà vivere. Questo permette anche agli operatori dell'ospitalità di caratterizzarsi e distinguersi dalla concorrenza per l'esperienza unica, autentica e personalizzata che offrono al turista, e non più solo per l'esclusività della struttura. Il settore del turismo e dell'ospitalità sta vivendo quindi un cambiamento radicale: i turisti hanno aspettative nuove e diverse rispetto al passato e desiderano vivere un soggiorno totalmente customizzato sulle loro necessità. Al giorno d'oggi, anche a causa di un'offerta sempre più ampia, i consumatori non si limitano all'acquisto di un prodotto o di un servizio, ma fanno una scelta che va oltre: scegliere un brand rispetto a un altro significa anche scegliere un insieme di valori rispetto ad altri. Questo accade non solo per i grandi marchi, ma anche per le piccole attività turistiche: è fondamentale che strutture e località turistiche incarnino la propria proposta valoriale. Come emerso da un'indagine Google su turisti statunitensi, il 57% dei partecipanti chiede alle strutture turistiche di adattare le proposte alle preferenze e abitudini personali dei turisti. Il 36% di essi sarebbe inoltre disposto a pagare un prezzo più elevato se questo potesse garantire un'esperienza di soggiorno personalizzata (Loo, J., 2017). In questo contesto quindi un operatore turistico non può più limitarsi a offrire una serie di servizi rispetto a un listino prezzi, come era tipico del turismo di massa, ma è necessario proporre esperienze che esprimano valori con cui identificarsi e arricchire il proprio essere. Secondo Rossi e Goetz (2011), vi sono alcuni criteri di base per la realizzazione di un'offerta turistica:

- Specificità: ogni esperienza deve essere pensata per un target specifico, non deve essere generica e uguale per tutti;
- Originalità: l'imitazione non è significativa;
- Positività: l'esperienza deve enfatizzare gli aspetti positivi del soggiorno e minimizzare quelli negativi;
- Affinità con chi propone l'offerta:
- Narrazione attraverso strumenti giusti, come lo storytelling, per rafforzare il ricordo del brand;

- Inserire nella proposta elementi inaspettati e sorprendenti;
- Misurabilità, per verificarne l'efficacia.

L'obiettivo degli operatori turistici dovrebbe quindi essere la progettazione di esperienze turistiche rilevanti per i segmenti scelti e contemporaneamente in grado di costituire un posizionamento distintivo per la struttura che le offre; per fare ciò è fondamentale conoscere i potenziali clienti, i bisogni e le aspettative, e allo stesso tempo sviluppare nuovi prodotti e migliorare quelli esistenti.

Come riportano Bustreo e Micheletto in uno studio del 2018, il settore turistico sta mutando rapidamente, la domanda diviene sempre più complessa, i profili psicosociali dei turisti sono molto diversificati, gli intermediari sono più presenti rispetto al passato e influenzano in maniera più profonda la presa di decisione, le provenienze dei turisti fanno riferimento a un mercato più internazionale e globalizzato, in cui anche la concorrenza è sempre più ampia, pertanto l'offerta e i servizi devono essere riconsiderati continuamente e non è più sufficiente adagiarsi sulla rendita economica garantita che il lavoro offriva in passato; le motivazioni che spingono i flussi turistici sono sempre più complesse, nuove segmentazioni di viaggiatori si affacciano continuamente sul mercato (turismo enogastronomico, culturale, sportivo, congressuale, sanitario, religioso, ecosostenibile e responsabile sono solo alcuni esempi).

Riassumendo, nel settore turistico sono cinque le direttrici del cambiamento, così definite da Bustreo e colleghi nel 2016:

- Evoluzione della domanda;
- Integrazione dell'offerta;
- Sostenibilità sociale e ambientale;
- Diffusione e impatto delle nuove tecnologie;
- Mobilità su scala globale.

Il turismo è dunque un fenomeno di grande volume, rapida crescita e importante cambiamento qualitativo, con comportamenti frammentati e non più riassumibili in un modello di vacanza unico e uguale per tutti; va analizzato nei suoi elementi fondamentali, l'uomo, lo spazio e il tempo, e nelle dimensioni temporale, spaziale, personale-edonistica e non utilitaristica, tenendo in considerazione la molteplicità delle variabili in gioco, la rapidità dei mutamenti sociali, economici e culturali, la

valenza di norma sociale assunta dal turismo. Data la complessità, è richiesto uno studio sempre più focalizzato e specifico, in cui anche la psicologia acquisisce un ruolo sempre più fondamentale: i cambiamenti che coinvolgono il turismo oggi devono essere supportati da una trasformazione nel modo di operare, che dia risalto alla formazione in campo turistico al fine di mantenere la propria competitività sul mercato e dare vita a reti di operatori sempre più esperti nel progettare e promuovere un territorio e le sue risorse, per valorizzarlo.

1.3 Sviluppo della psicologia del turismo

Fino agli anni Ottanta, la psicologia si è occupata di psicopatologie e disagi specifici, non comprendendo nel proprio oggetto di studio gli aspetti positivi e piacevoli della vita; da alcuni anni però la psicologia sociale ha iniziato ad occuparsi di ambiente e turismo, focalizzandosi su tematiche che prima d'ora non rientravano nei curricula tradizionali.

Nel 1984 il XX Congresso degli Psicologi italiani ha rappresentato una svolta interdisciplinare di fondamentale importanza: è stato infatti costituito il Comitato scientifico nazionale Psicologia e Turismo, a cui hanno partecipato professionisti di ambito psicologico, geografico, sociologico, antropologico, economico e del diritto (Maeran, 2020). Il turismo è infatti “un’area di convergenza e di confronto di fenomeni che riguardano l’uomo, le sue esigenze, le sue aspettative, l’economia di un paese e l’ecologia di un territorio, che implica problemi etici e legislativi, necessità formative e possibilità professionali” (Cesa-Bianchi, 1995). Il turismo non è solamente un settore cruciale per lo sviluppo economico del nostro Paese, ma è un campo di studi che può essere analizzato da molteplici prospettive. E’ in questo senso che la psicologia, in particolare la psicologia del lavoro, ha intrapreso lo studio del fenomeno: il turismo è un evento socio-psicologico che richiede un livello di analisi particolarmente complesso e in quanto tale dovrebbe essere approfondito attraverso l’integrazione dei saperi afferenti a varie discipline. Per la psicologia il turismo è un ambito piuttosto proficuo, in quanto i diversi campi in cui questa opera forniscono gli strumenti necessari per un’efficace comprensione del fenomeno (Maeran, 2020).

La psicologia contribuisce alle ricerche di mercato ma soprattutto allo studio dei meccanismi percettivi nella presa di decisione rispetto alle vacanze (i pull factors), dei meccanismi regressivi o proiettivi che contraddistinguono l'*homo turisticus*, del processo bisogno-motivazione-oggetto di interesse-valori nel determinare lo stile della vacanza. Alcuni costrutti psicologici sono di rilevante importanza per comprendere in modo più approfondito il fenomeno turistico: la teoria del "locus of control", ad esempio, permette di spiegare l'origine dei comportamenti propri ed altrui e le caratteristiche di personalità, cioè l'insieme di motivazioni, interessi, rappresentazioni, atteggiamenti e valori riconducibili all'identità personale. La psicologia sociale ha contribuito inoltre all'analisi dei fenomeni di gruppo e delle organizzazioni: ogni apprendimento, per essere efficace, deve essere supportato dalla capacità di saper essere attuato all'interno di un gruppo di persone o di un contesto organizzativo. Proprio perché in ambito turistico la dimensione relazionale è centrale, è imprescindibile l'approfondimento di questi aspetti (Brignoli, 2009). Gestire le diversità, i processi di categorizzazione e confronto sociale sono altre tematiche fondamentali per le persone che operano nel turismo: in questo settore si va ben oltre i limiti di un'azienda, si incontrano infatti diversi modelli organizzativi, dalle istituzioni alle comunità, nei più svariati contesti di vita sociale; le risorse umane impiegate possono dimostrarsi allora essenziali, nella loro unicità, per il raggiungimento degli obiettivi e per far fronte alle sfide di un settore complesso e in rapida evoluzione. È importante infatti includere determinate culture locali in un contesto più ampio, promuovendo una tipologia di globalizzazione che non provochi la perdita di identità e tradizione; non è raro che le relazioni sviluppate dal turismo comportino conflitti tra turisti e residenti o tra diversi segmenti delle comunità locali, generando così un'offerta incoerente e guidata dagli interessi di pochi piuttosto che dallo sforzo di unire strategie e risorse per lo sviluppo del territorio. La psicologia può fornire pertanto modalità alternative di operare, che, attraverso tecniche e obiettivi, favoriscano buoni esempi e pratiche positive per la vita collettiva (Serino, 2009).

Nonostante questo, gli studi scientifici sul turismo non sono affatto numerosi, soprattutto per ciò che concerne l'ambito psicologico; probabilmente la causa risiede nella concezione, radicata nella cultura occidentale, che vede il turismo

esclusivamente come attività ricreativa e quindi superflua, svalutandolo e ritenendone lo studio di scarsa importanza. Inoltre, fino a tempi recenti, si pensava al turismo solamente nei suoi aspetti economici, trascurando il fatto che è in realtà un'attività umana più complessa.

Le accezioni principali con cui si fa oggi riferimento al termine "turismo" sono tre:

- Turismo come evento del mondo esterno: comportamenti attuati dai turisti;
- Turismo come campo di indagine accademico: comunità volta a costituire un corpo di conoscenze;
- Turismo come educazione: fenomeno che ha lo scopo di formare operatori preparati (e che ha assunto importanza negli ultimi anni).

Vi sono dunque nuovi e diversi modi per interpretare il fenomeno, con la conseguente difficoltà a definire in maniera univoca cosa sia il turismo; le varie discipline sociali che studiano il turismo ne affrontano lo studio da punti di vista diversi.

L'economia analizza il fenomeno in termini di consumo, come attività industriale costituita da consumatori, che ha lo scopo di ottimizzare i propri profitti. La psicologia economica approfondisce le situazioni economiche valorizzandone anche le variabili psicologiche (considerate come elementi di disturbo dall'economia).

La geografia si occupa dello spazio: come il viaggiatore si rapporta con l'ambiente, il rapporto tra lo sviluppo turistico e le risorse ambientali, come vivere lo spazio in modo diverso, collegando il prodotto al territorio, al fine di superare la ripartizione in stagionalità estate-mare e inverno-montagna, come valorizzare peculiarità, specificità e distintività di un territorio rispetto agli altri, individuare le variabili principali che spiegano perché si scelgono determinate aree, capire che cosa determina l'attrattiva, esaminare il ciclo di vita di una località turistica e perché spesso culmina con un declino finale.

L'antropologia concepisce il turismo in quanto occasione di incontro con l'altro: esso costituisce una relazione ospite/ospitato di cui analizzare le dimensioni, un momento di passaggio dalla fatica della quotidianità al tempo libero, una fase di rapporto con persone diverse, tutto ciò considerando l'etica del turismo e i comportamenti messi in atto da parte degli operatori e dei turisti.

La sociologia approfondisce le dimensioni del tempo non occupato dal lavoro e del tempo per la persona e per i propri interessi, i valori, gli atteggiamenti e i comportamenti delle comunità, dal piccolo gruppo allo stato nazionale.

Il turismo quindi non è un ambito di studi esclusivo della psicologia, tuttavia questa disciplina può assumere una prospettiva più completa, fornendo un'ampia spiegazione del fenomeno e assumendo il ruolo di punto di incontro tra i diversi saperi, al fine di integrarli. La psicologia infatti permette di giungere a una definizione chiara e sperimentalmente supportata del turismo e del turista, che prenda in considerazione i ruoli sociali e i significati che il fenomeno porta con sé (Maeran, 2020).

1.4 Nuove segmentazioni per il turismo

Poiché il settore turistico muta rapidamente, in linea con le necessità sempre più varie dei consumatori, è fondamentale riformulare continuamente il prodotto turistico offerto (Maeran, 2020); le persone hanno sempre più consapevolezza e aspettative rispetto al fenomeno turistico, quindi esigenze e desideri sempre nuovi e diversificati. In linea con la diffusione del turismo esperienziale, che permette di vivere esperienze personalizzate e caratteristiche della destinazione, i consumatori odierni hanno molteplici interessi e richiedono diverse tipologie di attività da poter vivere durante le proprie vacanze; poiché il turista non si accontenta più di visitare una località ma desidera vivere momenti unici e in linea con i propri interessi, il turismo odierno è più segmentato rispetto al passato e in particolare agli anni del turismo di massa.

Sono elencati di seguito alcuni esempi di segmentazione turistica:

- Turismo culturale: offre eventi legati alle performance artistiche, visite museali, attività legate alla cultura di un territorio; un esempio tra tutti è il cineturismo (Bustreo e Micheletto, 2018);
- Turismo sportivo: prevede la partecipazione ad eventi e/o attività sportive;
- Turismo sanitario: le persone si spostano presso località in cui possono ricevere cure e/o terapie per guarire da una malattia o migliorare il proprio stato di salute; l'esempio più importante è il turismo termale;

- Turismo religioso: il viaggiatore è un pellegrino che si reca presso luoghi di culto o partecipa ad eventi religiosi di forte impatto emozionale;
- Turismo congressuale: il turista partecipa a convegni o congressi per interesse personale e/o per motivi lavorativi;
- Turismo responsabile e sostenibile: turismo che promuove azioni che aiutino la sostenibilità ambientale ed economica del territorio, riducendo l'impatto negativo che il turismo può avere sull'ambiente, sulle sue risorse e sulle comunità ospitanti (Piersimoni, 2021);
- Turismo enogastronomico: il turista è interessato alla genuinità e alla tipicità dei prodotti culinari; spesso sono organizzati percorsi creati appositamente per permettere di conoscere i luoghi e i prodotti caratteristici dei territori visitati.

Vista l'elevata segmentazione che caratterizza il turismo oggi, è importante per tutti gli operatori turistici utilizzare le proprie risorse interne ed esterne per acquisire servizi nuovi (ma non troppo eterogenei rispetto al nucleo centrale della propria offerta). Il prodotto deve quindi essere continuamente riprogrammato, individuando nuove opportunità e risorse esterne da cogliere, arricchendo il prodotto, anche mediante accordi con altri operatori turistici.

1.5 Attenzione alla sostenibilità: turismo ambientale, sostenibile e responsabile

Ad oggi, tra i desideri principali dei turisti vi è l'autenticità delle esperienze: essi desiderano visitare luoghi rispettosi dei diritti umani e del territorio (Piersimoni, 2021). È sempre più forte una domanda turistica in linea con la sostenibilità e sono preferite le strutture ricettive attente all'ambiente. L'Organizzazione Mondiale del Turismo nel 1988 ha definito così il turismo sostenibile: *“Le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente (naturale, sociale e artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche”*.

Nel 1994 Buckley introduce un modello che analizza le dimensioni caratterizzanti l'ecoturismo: conservazione, sostenibilità, educazione ambientale, attività basate

sulla natura; due anni dopo, nel 1996, Wallace e Pierce riportano i principi fondamentali per minimizzare l'impatto negativo delle infrastrutture e dei turisti, ovvero una maggior consapevolezza, più opportunità educative, supporto per la conservazione, democratizzazione (partecipazione di tutti gli stakeholder nei processi di decision-making), erogazione di benefici per le comunità, opportunità educative ed esperienziali per i residenti.

Nel 2002 Newsome e colleghi affermano che devono essere presenti cinque componenti interrelate tra loro affinché si possa parlare di ecoturismo distintamente da altre forme di turismo: l'esperienza deve essere basata sulla natura, ecologicamente sostenibile, educativa dal punto di vista ambientale, benefica per il territorio e soddisfacente per i partecipanti; mentre le prime tre sono specifiche per l'ecoturismo, le ultime due sono auspicabili per tutte le forme di turismo.

In linea con ciò, da una review realizzata da Fennell (2011) che analizza 85 definizioni di ecoturismo, emerge che i fattori riportati più spesso come caratterizzanti l'ecoturismo sono l'ambientazione nella natura, la conservazione, la cultura, i benefici per i residenti e l'educazione.

Fin dai suoi esordi, l'ecoturismo è cresciuto esponenzialmente e oggi è considerato il segmento in più rapida crescita dell'intera industria turistica (Dowling e Fennell, 2003).

Se da una parte il turismo è tra le principali attività economiche al mondo, dall'altra il suo impatto sull'ambiente è talvolta piuttosto nocivo; per questo, agire nel rispetto dell'ambiente, della cultura e del patrimonio del territorio è un elemento differenziante. Alcuni esempi di comportamenti che le strutture ricettive più attente possono mettere in atto in questo senso sono l'acquisto di prodotti a km 0, prodotti del commercio equo e solidale e prodotti biologici piuttosto che OGM, l'utilizzo di mercati locali o gruppi di acquisto solidale, la scelta di prodotti a basso impatto inquinante, la promozione della raccolta differenziata accessibile in tutte le aree della struttura. Affinché tutto ciò sia possibile e possa realizzarsi, è importante che tutto lo staff sia consapevole della mission della struttura, che non deve consistere una regola dettata dall'alto ma l'esito di un percorso di consapevolezza collettivo; poiché risultati soddisfacenti richiedono tempo, è importante intraprendere questa strada al più presto. Non può esistere infatti un "turismo di qualità" senza un "turista

di qualità”, ossia un turista rispettoso dell’ambiente e che sceglie un turismo che promuova il benessere psico-fisico e sociale, che rispetti la natura, l’equilibrio e la cultura dei residenti; tutto ciò non è possibile se non vi è continuità tra le generazioni e quindi continuità di valori ed educazione (Albanese e Bocci, 2012). Nel 1999 l’UNWTO nel Codice Etico Globale del Turismo riconosce *“l’importante dimensione e il ruolo del turismo come strumento positivo per alleviare la povertà e il miglioramento della qualità della vita di tutte le persone, il suo potenziale per creare un contributo allo sviluppo economico e sociale, in particolare dei paesi in via di sviluppo, e alla sua nascita come forza vitale per la promozione della comprensione internazionale, della pace e della prosperità”* (UNWTO, 1999).

Anche Maeran (2009) riporta che il turismo è una risorsa economica di fondamentale importanza, ma allo stesso tempo può avere un impatto negativo sull’ambiente e sulle sue risorse. Si conferma però la diffusione di una tipologia di turismo più attenta al rispetto dell’ambiente, del patrimonio storico e culturale e della qualità della vita delle popolazioni locali. Il turismo è un settore caratterizzato da alta occupabilità, ma spesso con bassa qualificazione e limitato alla stagionalità, per cui è fondamentale che lo sviluppo sia in linea con i principi di tutela ambientale e sostenibilità. Il turismo sostenibile è una forma di turismo rispettosa delle risorse da cui il futuro stesso del settore dipende, in particolare, l’ambiente fisico e il tessuto sociale della comunità di accoglienza (Swarbrooke, 1999).

Un turismo non controllato può avere ripercussioni sul territorio e sulle comunità che risiedono in quei luoghi; i residenti sono infatti spesso i primi a viverne le conseguenze. Oltre al turismo sostenibile, anche il turismo responsabile è fondamentale per un’interazione positiva tra industria turistica, residenti e viaggiatori; esso riconosce la centralità della comunità locale ospitante e il suo diritto ad essere protagonista nello sviluppo turistico sostenibile e socialmente responsabile del proprio territorio (definizione adottata dall’Assemblea dell’Associazione Italiana Turismo Responsabile, Cervia, 2005). L’idea che risiede dietro a questa tipologia di turismo deriva dall’ecoturismo, un fenomeno che si diffonde alla fine degli anni ’80 a seguito della preoccupazione per l’impatto del turismo sull’ambiente. Oggi le attività relative al turismo sostenibile e responsabile sono sempre più diffuse, anche grazie alla proclamazione, da parte delle Nazioni

Unite, del 2002 come anno internazionale dell'Ecoturismo; inoltre, la Commissione per lo Sviluppo sostenibile ha raccomandato ai governi e alle attività private di supportare questo settore (Maeran, 2009).

Vi sono alcuni elementi che caratterizzano l'ecoturismo:

- Salvaguardia dell'ambiente e della sua biodiversità, minimizzando l'impatto ambientale dell'attività legata al turismo;
- Rispetto della cultura, delle tradizioni e delle comunità residenti;
- Requisito di consenso informato delle popolazioni rispetto ad iniziative turistiche;
- Partecipazione e coinvolgimento dei residenti nel gestire le imprese turistiche;
- Condivisione con le popolazioni locali dei benefici economici e sociali derivanti dal turismo.

Sempre più viaggiatori sono interessati a queste tematiche, pertanto il settore sta conoscendo una rapida espansione dal punto di vista sia della domanda sia dell'offerta. In Italia sono sempre più numerosi gli operatori turistici che ampliano la propria offerta creando pacchetti per la scoperta del patrimonio naturale e culturale dei territori, al fine di soddisfare i consumatori interessati e sensibilizzare le persone meno informate sul tema (Albanese, 2021).

Come emerge da un articolo di Albanese (2009), gli studi sul turismo sostenibile hanno indagato la relazione tra l'uomo e l'ambiente e hanno evidenziato la crucialità della formazione per attivare comportamenti individuali e sociali rispettosi delle risorse ambientali e umane, in contrapposizione ai comportamenti di sfruttamento. L'operatore turistico dovrebbe possedere infatti capacità di innovazione, di gestione di progetti, di negoziazione e di gestione delle dinamiche di gruppo, al fine di favorire lo sviluppo di un turismo che sia cultura dell'incontro. Durante la conferenza di Bergamo del 16 dicembre 2017 dal titolo "*Turismo intergenerazionale per una nuova managerialità e sostenibilità. Dall'esperienza alla progettualità 2018*" è stata approfondita l'importanza di formare operatori turistici che possiedano capacità di analisi e lettura critica del territorio, conoscenze rispetto alla capacità di carico dell'ambiente e delle comunità coinvolte (Bustreo, 2014), competenze per creare nuovi modelli di sviluppo che superino lo

sfruttamento, abilità organizzative e comunicative. Il turismo ambientale, sostenibile e responsabile è oggi un'opportunità per ridurre l'impatto negativo del turismo sull'ambiente attraverso un'interazione più strategica tra industria del turismo, comunità e turisti, educando i viaggiatori alla responsabilità e all'attenzione nella gestione delle risorse; è in questo senso che è importante pensare allo sviluppo di figure professionali più formate (Bustreo e Micheletto, 2018).

Da uno studio di Maeran e Cristofori (2003) condotto su studenti universitari, emerge che la concezione di turismo sostenibile nei giovani è positiva; tuttavia, essa sembra essere una forma turistica legata alla moda del momento che può diventare fonte di business, piuttosto che una modalità diversa di concepire il fenomeno turistico. È importante pertanto intervenire nel processo educativo con un'offerta formativa adeguata; la formazione psicologica degli operatori turistici può rappresentare in questo senso un primo passo per favorire un turismo che permetta di sperimentare forme di vita più ricche, riscoprendo la tutela della bellezza e del rispetto.

1.6 Formazione rivolta a tutti, per generare cambiamento

Come premesso nei paragrafi precedenti, in un periodo storico caratterizzato da un importante sviluppo e mutamento del settore turistico è prioritario formare adeguatamente gli operatori turistici. Se tradizionalmente la formazione prevede un percorso lineare dalla formazione alla pratica operativa, nel contesto odierno è necessaria una proposta caratterizzata da un *life long learning*, passando dalla modalità teoria-prassi ad una teoria-prassi-teoria-prassi. Data l'operatività che caratterizza il turismo, è importante coniugare la formazione con gli aspetti operativi, monitorando tendenze, caratteristiche e bisogni dei potenziali clienti, relazioni, sinergie e valorizzazione dei territori. L'obiettivo deve essere quello di formare operatori in grado di supportare al meglio gli individui nel corso delle loro attività; gli operatori hanno così l'opportunità di rendere operative le proprie conoscenze, trasformandole in competenze, rendere le conoscenze pertinenti al lavoro, superare visioni parziali attraverso una metodologia di ricerca e problem

solving, metodologie interdisciplinari e acquisire competenze legate al “sapere”, “saper fare” e “saper essere” (Brignoli, 2009).

Nel prossimo capitolo sarà approfondito quindi il tema della formazione per operatori turistici e l'importanza della formazione per promuovere il cambiamento. Poiché il turismo è costituito primariamente di relazioni e reti di persone, è importante che tutti i membri della comunità siano via via coinvolti: nonostante questo elaborato si focalizzi sulla formazione per operatori, in particolare albergatori e bagnini nel territorio riccionese, è auspicabile che il progetto possa in futuro essere ampliato e coinvolgere tutti gli operatori turistici, quali accompagnatori, guide e assistenti, e l'intera comunità, ospitante e ospitata.

Capitolo 2: Formazione come strumento di cambiamento

2.1 L'importanza della formazione

“The story of successful tourism enterprises is one that is largely about people—how they are recruited, how they are managed, how they are trained and educated, how they are valued and rewarded, and how they are supported through a process of continuous learning and career development” (Fàilte Ireland, 2005).

In ambito turistico, le persone rappresentano una dimensione fondamentale per il successo (Baum, 2007). Nonostante il turismo sia una delle industrie in più rapida crescita e permetta lo sviluppo di molti Paesi, le ricerche realizzate in questo campo affermano che vi sono difficoltà nel trovare forza-lavoro, nelle assunzioni e nel mantenimento di dipendenti, specialmente di personale qualificato (Tsai, 2013). Una delle ragioni di ciò è da riscontrare nell'elevata stagionalità, nei salari spesso bassi, negli orari lavorativi lunghi e non sempre regolamentati, che comprendono anche i weekend e i giorni festivi, nelle limitate opportunità di carriera e nelle lacune riguardanti la formazione. Poiché il successo del sistema turistico dipende in gran parte dagli operatori e dalla qualità dei servizi da essi offerti, le carenze formative sono piuttosto avvertite e queste problematiche possono avere un impatto non irrilevante sulla soddisfazione dei consumatori (Fominiene, Mejerjyte-Narkeviciene e Wozniewicz-Dobrzynska, 2015).

Alla luce dei cambiamenti che interessano il mondo odierno, alcuni aspetti degli operatori turistici hanno dimostrato di evolversi nel tempo, al fine di restare al passo con i cambiamenti che coinvolgono il contesto storico, sociale, culturale ed economico in cui il turismo si colloca. Cambiamenti notevoli sono evidenti nelle maggiori compagnie turistiche, spesso multinazionali, relative ai trasporti, all'intrattenimento e agli alloggi; allo stesso tempo, però, per alcuni operatori turistici minori le cose non sono cambiate negli anni, a causa sia della crisi economica sia di un metodo di lavoro tradizionale trasmesso di generazione in

generazione che non contempla l'integrazione con modalità più recenti, specialmente per quanto riguarda le piccole imprese familiari. Il mondo del lavoro sta evolvendo continuamente, anche per via del rapidissimo sviluppo tecnologico, ed emerge sempre più l'importanza di apportare cambiamenti nei posti di lavoro rispetto ad un'ampia gamma di fattori, tra cui le percezioni rispetto al tempo e all'intensità del lavoro, la frammentazione nell'organizzazione, le disparità salariali, il valore della flessibilità e del work-life balance, l'importanza delle competenze personali, l'inclusione sociale, le conoscenze manageriali e il contributo che può offrire la tecnologia, che negli ultimi anni ha avuto un effetto diretto sia sull'eliminazione di posti di lavoro sia sulla nascita di altri. Nell'arco della sua storia, il turismo è sempre stato caratterizzato da personale poco qualificato e le sole competenze possedute dagli operatori erano quelle apprese nei contesti di socializzazione domestici; attualmente però questa tendenza sta mutando e stanno acquisendo sempre maggior rilevanza le cosiddette "soft skills", ovvero quelle competenze che riguardano le dimensioni meno tangibili nell'ambito del lavoro turistico. Gli operatori nel settore dei servizi, infatti, dovrebbero essere in grado di gestire le proprie emozioni e relazioni interpersonali, al fine di garantire ai consumatori di vivere un'esperienza piacevole (Hochschild, 1983). Con il passare dei decenni il lavoro degli operatori turistici è mutato notevolmente: il percorso formativo tradizionale è costituito da uno sviluppo lineare che ha inizio con la formazione a cui segue la pratica operativa. Le condizioni sociali ed economiche attuali, la precarietà occupazionale e la recessione economica, però, mostrano la necessità di nuove proposte formative; in un momento storico come quello attuale, in cui il turismo si sta sviluppando notevolmente e allo stesso tempo stanno sorgendo dibattiti sulla sostenibilità di un turismo "non governato", è prioritario occuparsi di formazione per operatori turistici. Non è più sufficiente, tuttavia, focalizzare la formazione sull'aggiornamento delle capacità dei lavoratori, ma è necessario sviluppare professionalità capaci di evoluzione e adattamento a condizioni in continuo mutamento, imparando ad apprendere. Anche Maeran (2014) sottolinea l'importanza della formazione per fronteggiare le sfide nel turismo: i mutamenti in corso mettono in discussione le modalità e le strutture di lavoro tradizionali, richiedendo di prestare attenzione alle Risorse Umane e alla loro

professionalità, a modelli, capacità e motivazioni attraverso cui condurre il processo di aggiornamento e sviluppo. Oggi vi sono nuovi consumatori, più sofisticati e alla ricerca di nuove esperienze, che determinano così un mercato più frammentato e una maggior differenziazione dei turisti, più competizione e concorrenza; si stanno sviluppando inoltre nuove tecnologie che permettono di prenotare le vacanze senza assistenza; sono in aumento anche i vincoli circa tutte le attività che riguardano l'ambiente; le pratiche globali sono maggiori, la domanda è più segmentata e per questo serve flessibilità, specializzazione e varietà, innovazione e formazione del personale. Quest'ultimo elemento è di fondamentale importanza, data la natura relazionale del turismo che rende necessaria la costituzione di un sistema integrato di offerta che si basi sulla costruzione e gestione delle relazioni interpersonali.

Dello stesso avviso sono anche Bustreo e Micheletto (2018), che ritengono indispensabile la promozione di un *Lifelong Learning*, passando da una schematizzazione *teoria-prassi* ad una *teoria-prassi-teoria-prassi*. Il sapere nel settore turistico deve sempre essere supportato dagli aspetti esecutivi, data la crucialità della componente operativa nella formazione in questo ambito; è auspicabile, dunque, la realizzazione di una *ricerca-azione* in ogni contesto formativo, che permetta di monitorare le tendenze del fenomeno, i bisogni, le aspettative e le caratteristiche dei potenziali clienti, di curare le relazioni interpersonali tra i vari enti pubblici e privati e di valorizzare i territori e i patrimoni. Questa possibilità può essere descritta come un'*ingegneria sociale*, ovvero un'opzione formativa che prevede un progetto complesso condiviso da attori plurimi e con competenze specialistiche, che si integrano e prefigurano scenari reali, possibili e trasferibili.

L'evoluzione del turismo è una risposta ai cambiamenti sociali, economici e ambientali e si riflette nella necessità di professionisti adeguatamente formati, che siano in grado di rispondere coerentemente alle nuove richieste da parte dei turisti, che sono mutati rispetto al passato e, con essi, è mutato anche il loro modo di vivere l'esperienza turistica; per fare ciò, è importante lavorare non solo sulle competenze tecniche ma soprattutto su quelle trasversali, promuovendo una cultura dell'imprenditorialità e della promozione dei talenti che non si limiti alle capacità

tecniche, creando un'opportunità di contatto tra il mondo della formazione e il mondo del lavoro.

Il *Rapporto dell'Osservatorio sul mercato del lavoro del turismo in Italia* (2017) riporta che il settore del commercio connesso al turismo conta oltre 4,5 milioni di lavoratori, perlopiù giovani (circa il 70% dei dipendenti ha meno di 40 anni e il 44% meno di 30); in un settore in continua evoluzione e crescita, sono necessarie figure specializzate con formazione adeguata e competenze legate all'utilizzo degli strumenti di lavoro e comunicazione più innovativi (come siti web, gestionali e social media), ma anche e specialmente competenze organizzative e relazionali, quali nuove iniziative imprenditoriali e self marketing. È importante che le figure professionali possiedano lettura critica e capacità di analisi del territorio, conoscenze relative alla creazione di nuovi modelli di sviluppo che superino le logiche dello sfruttamento e dei modelli tradizionali di consumo; dovrebbero inoltre essere in grado di rispondere ai bisogni emozionali dei turisti e ai processi sottesi alla scelta della destinazione turistica; sarebbe importante inoltre riscoprire le tradizionali attività culturali, che possono rappresentare l'occasione di far immergere il turista nelle peculiarità del territorio esplorato.

I cambiamenti che colpiscono il turismo oggi devono essere affrontati tramite un'urgente trasformazione nel *modus operandi*, coinvolgendo i professionisti in programmi di formazione, indispensabili per rimanere competitivi sul mercato, costituendo reti di operatori privati e pubblici e sviluppando nuove competenze trasversali che rendano gli operatori esperti nella progettazione, ideazione e organizzazione di un territorio e delle risorse, sia proprie sia della località, al fine di valorizzarla e renderla sempre più attrattiva. I profili psicosociali dei turisti sono diversificati e differenti e ciò rende la domanda sempre più complessa, mediata da intermediari che influenzano il processo, come le piattaforme social e i servizi di condivisione di informazioni presenti sul web: sono sempre più diffusi gli strumenti online a supporto delle reti di comunicazione ed essi condizionano notevolmente la promozione e la gestione del prodotto. Le zone di provenienza dei turisti, inoltre, sono sempre più diversificate, data la sempre maggior internazionalità e globalizzazione del mercato e il più facile accesso; per queste ragioni è richiesta sempre più una sensibilità multiculturale come abilità competitiva, la capacità di

riconsiderare le priorità della propria offerta per affrontare una concorrenza sempre più ampia, un'attenzione alle nuove o rinnovate segmentazioni che si affacciano sul mercato (come il turismo sanitario, religioso, congressuale, sportivo, termale, culturale, ecosostenibile, responsabile, enogastronomico) e una sensibilità rispetto a tematiche ambientali e valorizzazione dei territori (Bustreo e Micheletto, 2018). Allo stesso tempo, come riportano Fominiene e colleghi nello studio del 2015, nel mondo del lavoro odierno non è sufficiente possedere le capacità per rispondere alle esigenze del mercato, piuttosto l'obiettivo dovrebbe essere il raggiungimento dell'autorealizzazione: la persona potrebbe così mettere in atto le competenze utili alla propria carriera, intese come l'insieme di conoscenze e abilità rilevanti per il sé in tutti gli ambiti di vita.

Poiché gli operatori turistici sono in primis cittadini che attuano un condizionamento verso altre persone, secondo Brignoli (2009) è necessario privilegiare un approccio olistico, che comprenda formazione psicologica, turistica, economica e ambientale, ovvero dimensioni dell'esistenza assolutamente interdipendenti, e un'educazione pertinente per far sì che gli operatori siano facilitatori della pratica turistica. L'obiettivo è pertanto la formazione di cittadini che vivano l'esperienza turistica responsabilmente, di operatori in grado di accompagnare le persone nel miglior modo possibile durante il loro tempo libero e di accompagnatori turistici che operino valorizzando la propria identità e rispettando quella altrui attraverso un decentramento emotivo e cognitivo per recuperare il senso di “*generatività*”, condivisione tra diverse generazioni e figure sociali. Le conoscenze devono dunque essere rese operative e trasformate in reali competenze, devono essere rese pertinenti tramite un approccio sistemico che superi i confini disciplinari tradizionali, superando così visioni settoriali e parziali; dovrebbe essere adottata una metodologia della ricerca e del problem solving, metodologie pluri-, multi- ed inter-disciplinari, valorizzando non solo le competenze legate al *sapere* e al *saper fare*, ma soprattutto al *saper essere*. Qualsiasi percorso formativo dovrebbe essere progettato sulla base di tre tipologie di abilità:

- Base skills;
- Core skills;

- Life skills.

La prospettiva del *Lifelong Learning* fornisce l'opportunità per promuovere un intervento che rifletta sulle priorità delle persone in base alla loro fase evolutiva e di carriera: la distinzione tra formazione e impiego non è più marcata come in passato, in quanto attualmente la formazione è ricorsiva e allo stesso tempo vi sono occasioni professionalizzanti già durante la formazione (come gli stage). È importante che gli operatori siano coinvolti nella progettazione delle attività, poiché la loro esperienza e la visione strategica possono fornire spunti di riflessione essenziali. Attraverso una formazione di questo tipo, è possibile strutturare meta-conoscenze che permettano di riflettere sulle proprie competenze e conoscenze per monitorarle, analizzare le percezioni degli operatori "nativi" e dei turisti, che non sono riducibili l'uno all'altro. È in questo senso che per gli operatori turistici l'antropologia e la psicologia sociale rivestono un ruolo chiave: essi hanno un compito che va oltre le mansioni specifiche e deve contemplare sempre la "conoscenza delle conoscenze".

2.2 Aspetti principali su cui focalizzare la formazione

Come emerge dalla letteratura sul tema, sono diversi gli autori che hanno analizzato gli aspetti-chiave che dovrebbero interessare la formazione degli operatori turistici. Poiché la competenza delle carriere moderne è caratterizzata dall'integrità, sono quattro gli aspetti che garantiscono competenze personali e professionali di successo: secondo gli studi di Stanisauskiene (2004) e Lertwannawit, Scirat e Pholpantin (2009), i lavoratori che ambiscono ad una carriera di successo dovrebbero incrementare, da un punto di vista oggettivo e soggettivo, le proprie conoscenze, abilità e competenze su quattro livelli:

- Competenze personali: ricoprono un ruolo essenziale nella pianificazione della carriera, nella scelta del futuro professionale e nello sviluppo delle altre competenze; queste implicano l'integrità nella comunicazione, la dignità, la fiducia in se stessi, la presa di decisioni responsabili, l'obbligo di ricercare scopi ricchi di significato e perseguirli. Tutto ciò richiede capacità di autoanalisi e cognizione di sé, riflessività, capacità di autovalutazione positiva.

- Competenze sociali: implicano abilità nei contesti sociali, nella comunicazione e cooperazione con le altre persone e lo sviluppo di relazioni interpersonali; esse permettono di maturare una visione positiva di sé e di sviluppare la capacità di esprimere le proprie emozioni attraverso la comunicazione e la cooperazione, acquisendo capacità di ascolto, lavoro in gruppo e tolleranza, necessarie per il benessere interiore ed esteriore.
- Competenze di apprendimento: comprendono le abilità di definire gli scopi dell'apprendimento in modo autonomo e pianificare le modalità insieme, per trovare modalità di apprendimento singolarmente o in gruppo, con l'obiettivo di risolvere problemi e riflettere criticamente sul processo di apprendimento; questo è definito *Lifelong Learning* ed è di vitale importanza per acquisire conoscenze e per padroneggiarle in modo professionale.
- Competenze professionali: sono fondamentali per mantenersi competitivi sul mercato; sebbene negli ultimi anni stiano acquisendo sempre maggior valore le competenze personali e sociali, è indiscutibile l'importanza delle competenze legate alla posizione lavorativa ricoperta.

Rispetto a questi quattro livelli di competenze, dallo studio di Fominiene e colleghi del 2015 emerge che i datori di lavoro ritengono che per il successo del settore turistico non è sufficiente che i dipendenti posseggano specifiche conoscenze professionali, ma devono anche essere persone rispettose di sé e degli altri, essere indipendenti, responsabili delle proprie attività e dei risultati che ottengono, essere flessibili, innovativi, abili nel lavoro di squadra e di gruppo, essere in grado di comunicare con i colleghi, cooperare, pensare criticamente e porsi continuamente nuovi obiettivi.

2.2.1 Competenze Trasversali di Successo

Attualmente la strada per il successo futuro si costituisce di risorse diverse: la qualificazione, le esperienze frammentarie ma non dispersive, la capacità di gestione dei processi di organizzazione a livello sia personale sia professionale, le abilità di apprendimento efficace e creativo, l'autocontrollo, le capacità empatiche, la gestione delle emozioni e l'abilità del self management; queste abilità rientrano

nelle cosiddette competenze trasversali di successo (CTS) (Bustreo e Russo, 2012). Coloro che si occupano di formazione disciplinare e professionale ricoprono un ruolo fondamentale, oggi più di sempre, nel processo di educazione e preparazione al mondo del lavoro, al di là delle competenze tecniche (Kehm, 2009).

Le competenze vengono solitamente categorizzate, nella pratica educativa, in settori tecnici e specifici (le *Hard Skills*) o in settori trasversali (le *Soft Skills*); queste ultime ricevono spesso un minor livello di attenzione, in realtà la padronanza e la consapevolezza proprio di queste, tramite un uso responsabile dell'intelligenza emotiva, sono fondamentali nel potenziamento dell'identità dei professionisti e quindi nella loro formazione, anche in ambito turistico (Sursock e Smidt, 2010). Questa categoria è definita anche "trasversale" perché non riguarda solamente la sfera lavorativa, ma può essere trasferita da un contesto di vita ad un altro: queste divengono competenze proprie della persona come bagaglio di risorse acquisite indipendentemente dalla specifica professione. La formazione dovrebbe includere nei percorsi di apprendimento l'utilizzo responsabile dell'intelligenza emotiva (Goleman, 1998), per consentire la miglior gestione delle interazioni sociali e relazioni interpersonali, indipendentemente dal settore disciplinare e professionale. Includere nei progetti formativi le capacità organizzative, strategiche e di responsabilità, sia personali sia professionali, le abilità relazionali, comunicative ed emotive fa sì che i professionisti seguano un programma basato su innovazione e competitività. Le competenze oggi richieste consistono infatti in disposizioni individuali che identificano valori, strategie, motivazioni e atteggiamenti che insieme permettono di agire comportamenti competenti. Competenze di questo tipo appartengono al patrimonio flessibile di ciascun individuo e si sviluppano tramite un apprendimento sia intellettuale sia esperienziale, che può avvenire in modo formale, non-formale o informale, più o meno consapevole e intenzionale, attraverso esperienze strutturate che diventano ancora più efficaci se accompagnate da momenti di riflessione relativi all'apprendimento stesso. La comprensione intellettuale è un processo necessario per l'apprendimento, ma da solo non garantisce un miglioramento nello svolgimento della professione; per questo è indispensabile la riorganizzazione di processi cognitivi, di emozioni e comportamenti che si collocano al di là delle competenze tecniche. I mutamenti che

hanno colpito il management turistico, la relazione con il turista, i suoi bisogni e desideri riguardano sia gli aspetti sociali, culturali, economici e professionali del mercato sia i modelli tradizionali di formazione e le dimensioni del successo professionale e personale; per questo motivo le competenze trasversali, ancora più di quelle specialistiche, dovrebbero essere poste al centro dei percorsi di formazione. I percorsi formativi necessitano di spostare il loro focus da competenze settoriali e tecniche verso progetti centrati sulle CTS: solo così si può far fronte nel miglior modo possibile alle sfide poste dal mercato turistico odierno, che richiede abilità comunicative e relazionali tanto quanto, se non di più, capacità gestionali. Si richiede oggi di creare, organizzare, progettare e promuovere prodotti e servizi turistici tramite la creazione di reti con altri operatori, a partire dalla segmentazione della domanda, e attraverso la valorizzazione dei patrimoni culturali, ambientali e umani, facendo un uso sostenibile e responsabile del territorio e delle sue risorse, valorizzandone i fattori produttivi. Gli operatori, in quest'ottica, acquisiscono valore non solo per le proprie competenze tecniche professionali, ma soprattutto per i propri talenti e le proprie risorse (Bustreo e Micheletto, 2018). La competenza diviene quindi multidimensionale: non è mera conoscenza né accumulo di sapere o saper fare determinate procedure in modo dettagliato, ma piuttosto una *“disposizione individuale che indirizza strategie, valori, motivazioni e atteggiamenti che, mobilitando il bagaglio di risorse complessive unite a curiosità e spirito d’iniziativa, concorrono alla messa in atto del comportamento più competente. Il professionista deve sapere creare un networking agile ed efficace, deve saper ascoltare e gestire responsabilmente i differenti livelli della comunicazione interpersonale e professionale. Deve saper gestire al meglio il problem-solving sapendolo anticipare ancor meglio da un ottimo problem-setting”* (Bustreo, Micheletto, Quaratino e Fiorentino, 2016).

Alla luce di queste considerazioni, alle domande del mercato del turismo odierno bisogna rispondere con percorsi formativi che supportino gli operatori nella conoscenza del territorio, nella sua valorizzazione, nello sviluppo della propria stabilità emotiva e nel miglioramento dell'organizzazione del lavoro, che li rendano capaci di utilizzare l'arte in modo persuasivo, implementando le proprie capacità decisionali, migliorando quelle di problem solving e di problem setting, che

motivino al cambiamento attraverso scelte creative e che permettano di apprendere ad influenzare gli altri. Oggi un'impresarialità che promuove i talenti, al di là delle capacità tecniche, è di fondamentale importanza: bisogna sapersi organizzare e saper organizzare il lavoro, sviluppare una maggior sensibilità e gestione delle emozioni e dell'autostima, un'abilità di persuasione e influenza nell'orientare le scelte al fine di motivare al cambiamento. Affinché tutto ciò non resti un'utopia, bisogna fornire la possibilità di vivere svariate esperienze, un apprendimento dedicato all'acquisizione di capacità di gestione dei processi organizzativi, attribuzione di valore alle esperienze, abilità di rafforzare costantemente ruoli di apprendimento creativi ed efficaci, sensibilità personale ed empatia (Bustreo e Micheletto, 2018).

Le peculiarità del settore turistico, quali stagionalità, orari di lavoro, alta intensità di lavoro e alta intensità di rapporto con il cliente, comportano un'elevata mobilità di lavoratori e ciò fa sì che manchi costantemente personale qualificato; le relazioni interpersonali sono numerose e questo è gratificante, ma quando queste vengono vissute in un periodo in cui anche le mansioni sono intense lo stress diventa molto elevato e la sua gestione sempre più complessa; di conseguenza, le carenze formative sono ancor più avvertite. Se generalmente nei contesti di lavoro si richiede l'intelligenza, intesa come capacità di risoluzione di problemi lucidamente, svolgere i propri compiti con precisione, serietà e freddezza, in cui il lato emotivo è concepito come inopportuno, oggi un ruolo sempre più importante è ricoperto dall'intelligenza emotiva, ovvero la gestione consapevole delle proprie emozioni. Un'impresa efficace, quindi, non può fare a meno di creare un gruppo di lavoro "emotivamente intelligente", che sia motivato a collaborare, che possieda capacità di aiuto e ascolto reciproco, attitudine alla risoluzione di problemi e fiducia. Per far sì che questo accada, il direttore in primis dovrebbe possedere intelligenza emotiva, in modo da creare una visione condivisa sinergica con i propri collaboratori. Un'impresa di servizi è un'azienda che si occupa in primis di problem solving, deve pertanto essere vigile nel cogliere i segnali provenienti dall'ambiente e designarsi come capace di risolvere i problemi. Le risorse umane allora diventano fondamentali in quanto fattore critico di successo e garante della qualità di servizio tramite la comunicazione con il cliente, che rende tangibile l'offerta. La società

post-moderna richiede operatori in grado di prendere in esame gli eventi e i fenomeni nella loro complessità, nelle implicazioni e conseguenze, elaborando progetti e soluzioni; le professioni tradizionali dovrebbero quindi essere riqualificate e orientate all'operare in network territoriale. Anche i turisti con il passare del tempo hanno mutato le proprie esigenze: sono più attenti ai luoghi e alla gestione responsabile del territorio da parte degli operatori; non ritengono più sufficiente la cortesia degli operatori, perché i visitatori desiderano essere coinvolti e vivere esperienze; si vuole sempre di più vivere esperienze emozionalmente ricche e basate sull'insieme dei momenti vissuti; si desidera imparare qualcosa da portare con sé al ritorno; è sempre più importante il networking per sviluppare relazioni sociali (Maeran, 2014). In sintesi, il turismo è una relazione tra chi ospita e chi viene ospitato e il settore può trarre vantaggio dallo storytelling, dal racconto dei territori che è molto più efficace di tante campagne pubblicitarie (Tartaglia, 2013).

Tutto ciò deve essere progettato e attuato da persone competenti, affinché gli operatori non siano privati di questa opportunità e i turisti possano, di conseguenza, vivere un'esperienza turistica gratificante.

2.2.2 Destination Management

A partire dal secondo dopoguerra, il turismo internazionale è costantemente cresciuto, divenendo uno dei settori trainanti l'economia mondiale. Secondo l'UNWTO – l'Organizzazione delle Nazioni Unite che si occupa di turismo – sulla base dell'analisi delle serie storiche, la crescita del fenomeno turistico tenderà a crescere anche nei prossimi anni: per il 2030 si prevedono un miliardo e ottocento milioni di arrivi internazionali. Poiché l'Italia è tra le prime nazioni per arrivi internazionali, è fondamentale ragionare in una prospettiva a lungo termine: non è più possibile un sovra utilizzo delle risorse naturali e attrattive secondo una prospettiva a breve periodo, al contrario è necessario gestire adeguatamente e controllare le destinazioni affinché si ottimizzino le ricadute economiche nel tempo, evitando di oltrepassare le capacità di carico, di ridurre la qualità dell'esperienza turistica e il calo della domanda che ne conseguirebbe. Ecco che il *Destination Management* nasce per integrare le azioni volte a gestire i fattori di attrattiva e i

servizi turistici, al fine di interessare la domanda di mercato e di posizionare la destinazione in modo competitivo e adeguato rispetto alle caratteristiche del territorio.

Il *Destination Management* è “l’insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l’incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori (pubblici e privati), anche stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio. In questo modo viene sviluppata un’offerta con la logica di rete dove la ricerca del successo individuale è affiancata alla ricerca del successo collettivo”. La difficoltà risiede nel fatto che non è possibile definire a priori il modello più efficiente per una determinata destinazione turistica: è necessario lavorare per allineare le condizioni di partenza della destinazione e il modello di gestione. Il *Destination Management*, se efficace, consentirebbe di superare lo sviluppo spontaneo e realizzare azioni per tramutare le risorse locali in potenziali prodotti, realizzando un’offerta strutturata e inserita in un network, il tutto in un’ottica di sostenibilità. La destinazione può essere così oggetto di una gestione condivisa e unitaria per quanto riguarda le funzioni di informazione, promozione, accoglienza, assistenza turistica e commercializzazione dei suoi prodotti, tutti aspetti finora gestiti separatamente tra pubblico e privato (Marchioro, 2014).

2.2.3 Self marketing e Digital marketing

Il successo della formazione dipende non solo dall’acquisizione di competenze tecniche, ma anche e sempre di più dalla capacità di organizzare se stessi e le proprie competenze per costituire relazioni migliori con le altre figure del settore e la propria clientela. Kotler (1996) sostiene che il turismo è un servizio complesso basato sull’acquisto di beni intangibili; pertanto, è chiaro che sia la domanda sia l’offerta siano costantemente in rapida evoluzione.

A partire dagli anni Settanta, si è affermato un approccio innovativo al marketing: il *marketing relazionale*. Esso ha lo scopo “di iniziare, negoziare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi

competitivi sostenibili in specifici mercati, sulla base di accordi a lungo termine con clienti e fornitori” (Vaccina, 2010).

Esso si fonda sull'analisi di bisogni e desideri dei consumatori, ritenendo questi centrali per costituire le proprie strategie di business. L'avvento di Internet ha permesso alle organizzazioni di rapportarsi con la propria clientela fornendo servizi e contemporaneamente raccogliere informazioni specifiche. Da qui nasce il *conversational marketing*, un'elaborazione del marketing relazionale che ha l'obiettivo di costituire una relazione con la clientela grazie ai mezzi di comunicazione orizzontali. Le recensioni online e i social network, infatti, sono determinanti oggi sia sui processi motivazionali sia sui processi decisionali turistici (Buhalis, 2000): le informazioni acquisite online creano nel consumatore un rischio percepito minore riguardante la decisione finale e aumentano il valore dell'esperienza turistica (Huerta-Alvarez, Cambra-Fierro e Fuentes-Blasco, 2020), perciò in questo senso i social network sono considerati le fonti più autentiche e affidabili. Le persone utilizzano i social non solamente per pianificare la vacanza, ma per creare a loro volta contenuti tramite i quali influenzano, di conseguenza, altri utenti. Una ricerca del 2020 di Oliveira, Araujo e Tam ha rilevato che la soddisfazione percepita è il motivo principale della scelta di condividere o meno contenuti sulle piattaforme social; vengono condivise le proprie esperienze di viaggio sia per accrescere il proprio status e la propria autostima sia per fornire indicazioni utili alla propria rete di contatti.

Le motivazioni per cui gli utenti condividono le proprie esperienze costituiscono un contributo importante per le imprese e le loro strategie di marketing: l'influencer marketing, in particolare, è rilevante nell'epoca contemporanea, in quanto equivalente digitale del passaparola. Esso consiste nell'utilizzo di leader per comunicare il messaggio di un marchio ad un mercato più ampio (Byrne, Kearney e MacEvilly, 2017): attraverso post sulle piattaforme social gli influencer sono in grado di plasmare i comportamenti delle persone, pertanto per le imprese del settore turistico è cruciale individuare gli utenti potenzialmente in grado di influenzare altri consumatori nel processo decisionale, in modo da pubblicizzare in modo vantaggioso il proprio servizio (Oliveira et al., 2020). Dalle numerose ricerche che hanno approfondito l'efficacia dell'influencer marketing, è emersa la rilevanza di

questa forma di comunicazione ed è stato dimostrato che la scelta turistica è influenzata più dai social media che dai mass media, a conferma del fatto che i social network sono e saranno sempre più rilevanti per la condivisione di contenuti inerenti alla destinazione turistica (Koo, Joun, Han e Chung, 2016). L'esposizione a contenuti online riguardanti l'esperienza turistica fornisce informazioni rispetto a uno stile di vita percepito come superiore, attivando naturalmente il confronto sociale (Latif, Malik, Pitafi, Kanwal e Latif, 2020), variabile determinante nel processo decisionale di pianificazione della vacanza: la persona, percependo una violazione alla propria autostima, desidera vivere la medesima esperienza per ripristinare la personale opinione di sé.

Alla luce di tutto ciò, questa evoluzione della comunicazione tra impresa e clienti ha effetti sia sulla promozione del servizio sia sul suo processo; la presenza delle aziende sul web è quindi oggi una tappa obbligata senza cui queste rischiano di rimanere invisibili. Questo si dimostra ancora più vero per il settore turistico: per la scelta della meta e dei servizi non sono più sufficienti riviste o dépliant, perché il consumatore desidera cercare autonomamente online le informazioni di cui ha bisogno. Le imprese, tramite i social network, hanno l'opportunità di promuovere il proprio servizio in modo più personalizzato e partecipativo, consentendo agli utenti di ricoprire un ruolo attivo e di potersi esprimere liberamente rispetto ai propri interessi, di condividere le proprie esperienze o idee. In questo contesto nasce il *Digital Content Marketing* (DCM), ovvero lo scambio di contenuti online, quali informazioni, consigli, fotografie e video, tra aziende e consumatori, con l'obiettivo di coinvolgere clienti attuali o potenziali evitando messaggi pubblicitari espliciti. L'aspetto rilevante di questo tipo di promozione è lo scambio stesso, la comunicazione e l'interattività che lo differenzia dai più comuni canali pubblicitari; un albergatore, ad esempio, potrebbe utilizzare questa strategia comunicativa per evidenziare il valore culturale della tipicità della propria struttura o le qualità benefiche della località. Differentemente dai messaggi promozionali tradizionali, che operano in ottica a breve termine, il marketing basato sulla condivisione di contenuti ragiona in un'ottica a medio-lungo termine e fa leva sulla sensibilizzazione, l'attaccamento e il coinvolgimento degli utenti, permettendo di sviluppare una relazione di profitto per l'impresa e un rapporto caratterizzato da

stima e fedeltà da parte del consumatore. Il DCM è infatti efficace anche per rivolgersi ad un target fidelizzato, già ben disposto alla ricezione delle proposte: questa nuova modalità di promozione è utile sia per trattenere clienti già fidelizzati sia per attrarne di nuovi perché la comunicazione non è focalizzata sul convincimento ma sulla condivisione di contenuti interessanti e sullo scambio di esperienze.

Il DCM richiede alle aziende costi significativamente inferiori alle metodologie tradizionali, ma con vantaggi nettamente superiori: per le imprese turistiche è possibile così valorizzare la propria offerta permettendo ai potenziali clienti di conoscerla e continuando ad informare i clienti fidelizzati riguardo alle ultime novità. I consumatori possono comunicare con l'impresa ogniqualvolta lo desiderino e i clienti già fidelizzati hanno la possibilità di restare in contatto con gli operatori durante tutto l'arco dell'anno.

Secondo Hollebeek e Macky (2019) un ruolo fondamentale per il funzionamento di questa strategia è ricoperto dallo stato di engagement durante queste interazioni. L'engagement, cioè il grado di coinvolgimento, attenzione ed entusiasmo, è composto da tre dimensioni:

- Dimensione cognitiva: grado di assorbimento, attenzione e concentrazione durante l'attività;
- Dimensione affettiva/emozionale: risonanza emozionale che l'attività ha per la persona;
- Dimensione comportamentale: grado di attivazione e conseguenti comportamenti effettivi attuati.

I bisogni che spingono il consumatore all'interazione con il brand possono essere di tipo strumentale, cioè volti a soddisfare un bisogno personale e raccogliere informazioni; di tipo edonistico, cioè basati sulla sfera emozionale e mirati a ricercare divertimento o piacere; infine, per il bisogno di connessione interpersonale e di autenticità.

Non si può escludere, tuttavia, che anche i bisogni fondamentali di autonomia, relazione e successo siano cruciali nel determinare la scelta, come sostenuto da Deci e Ryan (1985).

L'interazione tra utente e impresa può avere conseguenze, a livello cognitivo, affettivo ed emotivo, che si rivelano vantaggiose per entrambi: maggior coinvolgimento; fiducia dell'utente verso il brand, benevolenza e credibilità; percezione da parte del consumatore del valore simbolico del brand, cioè la risposta dell'utente alle attività di marketing dovuta unicamente al valore della sua marca, che può avvenire grazie alla conoscenza dell'impresa e alla consapevolezza della sua immagine e costituisce l'unicità di un servizio, al di là delle mere caratteristiche tangibili e funzionali (Hollebeek e Macky, 2019).

Nonostante il DCM rappresenti oggi una modalità di accesso diretto ai consumatori e il coinvolgimento sia un fattore indispensabile, So, Li e Kim (2020) presentano una concettualizzazione differente di *Customer Engagement* nel settore turistico, concepito come dominio composto da cinque sotto-fattori:

- Entusiasmo: stato di forte interesse ed eccitamento nei confronti dell'impresa;
- Attenzione: grado di salienza che il brand ha nella mente del consumatore;
- Assorbimento: stato piacevole in cui il consumatore è completamente concentrato, assorto e felice nell'esperienza di consumo;
- Interazione: partecipazione alle relazioni tra brand e consumatore al di fuori del contesto d'acquisto;
- Identificazione: percezione di appartenenza o unione con il brand, il quale ha la possibilità di soddisfare i bisogni di definizione del Sé propri della persona.

Ne deriva che la creazione di contenuti online relativi ad un'impresa si dimostra oggi una delle strategie più efficaci per emergere sul mercato; questo si rivela particolarmente efficace in ambito turistico, per il quale, in quanto basato sulla vendita di servizi, è fondamentale che i consumatori possano personalizzare la propria esperienza o il proprio viaggio tramite un processo di co-creazione (Maeran e Mignemi, 2022).

2.3 Formazione permanente: da un ego-sistema ad un eco-sistema

Nella società odierna la conoscenza sta acquisendo sempre maggior rilevanza, anche per quanto riguarda i contesti lavorativi, tanto da essere ritenuta un fattore di

produzione da definire, gestire e organizzare. Il successo dell'organizzazione è sempre più connesso al concetto di conoscenza e si fonda sulla sua capacità di acquisire, codificare e trasferire la conoscenza in modo più efficace e rapido della concorrenza; l'impresa deve essere intesa quindi come *“entità che si modifica nel tempo attraverso un insieme di esperienze che si configurano come apprendimento”*. Affinché tutto ciò sia reso possibile, bisogna estendere anche alle organizzazioni la facoltà di apprendere, tradizionalmente attribuita esclusivamente alla persona. Nel corso del tempo si sono sviluppate due macro-interpretazioni sul rapporto tra apprendimento, soggetti e organizzazione: il filone dell'“organizzazione che apprende” prevede che le persone apprendono e, successivamente, trasferiscono la conoscenza nell'impresa, dall'altra parte invece *“si apprende all'interno dell'organizzazione”*, perciò i soggetti agiscono in base a regole insite in una dinamica di appartenenza al gruppo e condivisione.

Un'impresa che apprende è in grado di mutare in modo relativamente permanente i propri criteri, prassi e modalità, per affrontare problemi e trovare soluzioni per quanto riguarda non tanto le acquisizioni dei singoli, ma dell'organizzazione, tramite la revisione dei modelli cognitivi, operativi e valoriali, quindi dei quadri di riferimento e dei programmi d'azione. Ciò è possibile sia tramite l'interazione con il contesto sia grazie allo scambio tra i membri che ne fanno parte. L'apprendimento organizzativo e lo sviluppo professionale sono dunque due facce della stessa medaglia, in cui ciascuna è interdipendente e complementare all'altra: l'organizzazione apprende attraverso le persone che la compongono, sviluppandosi se esse si sviluppano. Tutto ciò è possibile solo all'interno di una *cultura dell'apprendimento*, cioè una cultura d'impresa che promuova e favorisca la tolleranza all'errore, l'attitudine alla sperimentazione, l'apertura al dialogo, la delega nei confronti del gruppo (Biasin e Chianese, 2022).

2.3.1 L'apprendimento a ciclo singolo e doppio

Chris Argyris e Donald Schön, “padri” dell'apprendimento organizzativo, hanno elaborato la teoria dell'apprendimento a ciclo singolo e doppio: l'apprendimento organizzativo *“avviene quando i membri dell'organizzazione agiscono come attori di apprendimento per l'organizzazione, quando cioè, informazioni, esperienze,*

scoperte, valutazioni di ciascun individuo diventano patrimonio comune dell'intera organizzazione fissandole nella memoria dell'organizzazione, codificandole in norme, valori, metafore e mappe mentali in base alle quali ciascuno agisce. Se questa codificazione non avviene gli individui avranno imparato, ma non le organizzazioni" (Argyris e Schön, 1996).

L'apprendimento organizzativo si verifica, dunque, quando, di fronte ad una situazione problematica, la soluzione identificata viene messa a disposizione dell'organizzazione e diviene patrimonio comune, grazie al capitale umano e all'apprendimento continuo. I soggetti all'interno dell'organizzazione sono pertanto in grado di individuare anomalie o errori per correggerli, modificando i piani d'azione e inglobando i risultati in mappe mentali, utilizzabili nel presente e in futuro, attraverso due processi: l'apprendimento a ciclo singolo (*single-loop learning*) e l'apprendimento a doppio ciclo (*double-loop learning*).

Il *single-loop learning* è "*l'apprendimento strumentale che cambia le strategie di azione o le ipotesi alla base delle strategie in modi che lasciano invariati i valori di una teoria dell'azione*" (Argyris e Schön, 1996). Grazie ad esso, è possibile fronteggiare problemi semplici che non richiedono una rimodulazione a livello di struttura organizzativa, valori e obiettivi. Questo livello ha il proprio focus sulle azioni.

Il *double-loop learning* invece si verifica in situazioni complesse in cui non è sufficiente modificare le azioni, ma è necessaria una ristrutturazione delle motivazioni, dei valori, delle norme, delle procedure, delle politiche e degli obiettivi. Questo livello ha il proprio focus sulle variabili che influenzano le azioni. Vi è un terzo livello di apprendimento, nonostante sia meno diffuso dei primi due: il *triple-loop learning* (o *deutero learning*). Esso mette alla prova gli schemi di apprendimento dell'organizzazione in maniera consapevole: consiste nell'imparare ad imparare. Il suo focus è la generazione di nuovi processi e valori.

2.3.2 Lave e Wenger: l'apprendimento situato e la comunità di pratica

Lave e Wenger hanno studiato l'apprendimento in una prospettiva psicosociale, secondo cui esso emerge a partire dalle interazioni sociali, solitamente in un ambiente di lavoro naturale. I due studiosi sostengono che l'apprendimento si

sviluppa alla luce del coinvolgimento in specifiche attività, in contesti determinati e grazie alla relazione con altre persone: per questo si parla di *apprendimento situato* e *comunità di pratica*. Questa prospettiva supera l'apprendimento inteso come pratica individuale, situandolo piuttosto all'interno di un processo partecipativo, una pratica situata e sociale, in cui sono fondamentali gli aspetti storici e socio-culturali. L'apprendimento è quindi “*il rapporto dinamico tra apprendimento e contesto/situazioni per cui l'individuo non acquisisce conoscenze astratte da applicare in altri contesti, ma sviluppa l'abilità ad agire negli specifici contesti di riferimento per far fronte a situazioni e problemi della pratica*” (Fabbri, 2007).

Alla luce di questa concezione di apprendimento, esso necessita che la conoscenza avvenga all'interno di un ambiente realistico, in cui essa sia necessaria e richieda collaborazione e interazione sociale, al fine di perseguire un'impresa comune che condivida abitudini, credenze, riti, codici e linguaggi. Affinché tutto ciò avvenga, è fondamentale che ciascun membro definisca il proprio ruolo, si senta interamente coinvolto e percepisca che il proprio operato sia riconosciuto. Una comunità di pratica è caratterizzata da un dominio di conoscenza comune, interazione e condivisione tra le persone; i membri della comunità mirano ad un apprendimento continuo che sia volto al miglioramento collettivo tramite un modello di co-costruzione e condivisione della conoscenza, prendendo via via consapevolezza anche delle proprie conoscenze personali. I nuovi membri vengono inseriti nella comunità professionale tramite un processo di *partecipazione periferica legittimata*:

- *Partecipazione*: si apprende sempre grazie all'interazione con il contesto e con le altre persone;
- *Periferica*: condizione di partenza;
- *Legittimata*: la partecipazione del “novizio” è approvata e riconosciuta dagli altri.

In questo senso si passa dall'essere meri osservatori di una pratica a diventare agenti attivi di azioni e cambiamento, attraverso un processo che porta a progredire da una posizione periferica ad una più centrale; anche il nuovo membro ricopre così un ruolo attivo e di co-costruzione con i colleghi esperti o la comunità. Grazie a questo

approccio, quindi, lo sviluppo delle competenze e l'apprendimento sono frutto del processo sociale che si verifica tra il nuovo membro e la comunità lavorativa.

2.3.3 Dall'ego-sistema all'eco-sistema

Secondo Scharmer e Kaufer (2015) occorre ripensare al cambiamento personale, organizzativo e sociale attraverso un approccio pragmatico per riuscire a fronteggiare le sfide della società attuale; affinché ciò sia reso possibile è necessaria una leadership sostenibile in grado di gestire processi di apprendimento che conducano da un “ego-sistema” ad un “eco-sistema”. Il cambiamento deve focalizzarsi su se stessi e sul proprio modo di agire, senza tuttavia tralasciare il contesto. Affinché il cambiamento si verifichi, l'apprendimento deve essere profondo (*deep learning*), a livello personale, gruppale, istituzionale e globale, passando da rapide correzioni a risposte generative. L'assunto risiede nel riconoscimento del *blind spot*, punto cieco, ovvero le predisposizioni personali, i pregiudizi, i principi e i modelli mentali che portano ad agire mediante risposte automatiche, ostacolando così l'apertura al nuovo. Abbandonando questo ancoraggio, ha inizio il percorso a U che presuppone una mente aperta, la capacità di abbandonare i vecchi giudizi e le vecchie abitudini, l'empatia e la volontà di abbracciare il futuro.

Il percorso ad U prevede tre passaggi fondamentali:

- Osservare, osservare, osservare;
- Ritirarsi e riflettere;
- Agire in un istante.

Per fare ciò, vi sono 7 capacità essenziali che vanno sviluppate:

- Ascoltare (se stessi, gli altri e il gruppo);
- Osservare (sospendendo i giudizi, al fine di vedere ciò che già si conosce ma anche di scoprire qualcosa di nuovo);
- Sentire (presuppone una volontà, un cuore e una mente aperta);
- Presenziare (connettersi alla propria volontà di lasciar andare ciò che è risaputo per aprirsi al futuro);
- Cristallizzare (lavorare in un progetto attraendo altre persone e risorse, diventando centrali nell'indirizzare gli altri verso il futuro);

- Prototipare (integrare il tutto all'interno di applicazioni pratiche);
- Eseguire (coinvolgere le persone idonee per l'avvio di una rete che permetta di creare insieme il nuovo).

Tutto ciò richiede alle imprese una leadership differente, costituita da persone capaci di plasmare il futuro non in una logica ego-sistemica basata solamente sul benessere individuale, ma in una consapevolezza eco-sistemica focalizzata sul benessere per tutti e di tutti. Il leader, tramite un atto di *presencing* (presenza profonda), favorisce lo sviluppo della creatività rivolta all'individuazione delle risorse proprie dell'organizzazione e di quelle del soggetto che rendono possibile l'azione e la trasformazione.

2.4 Apprendere al lavoro: creare innovazione attraverso la conoscenza

Nell'epoca moderna, a partire dall'Ottocento e dal Novecento, nasce l'idea che il lavoro possa costituire un metodo per educare; secondo questa prospettiva, in contrasto con l'approccio scolastico tradizionale, viene valorizzata la dimensione lavorativa per le sue potenzialità formative ed etiche.

Secondo un'altra prospettiva, per prepararsi al mondo del lavoro è necessaria una formazione specifica: l'educazione assume valore propedeutico e avviene sia sul luogo di lavoro sia in contesti appositi per l'educazione formale. Il presupposto è che apprendimento, educazione e lavoro possono integrarsi grazie alla combinazione di diversi luoghi di apprendimento e diversi tipi di sapere, alcuni generali e altri tecnici; l'apprendimento è basato sul lavoro (*Work-based Learning* - WBL), quindi l'educazione è possibile anche tramite stage, tirocini, alternanza scuola-lavoro.

In una terza prospettiva, il lavoro è concepito come la condizione in cui viene erogata una formazione specifica (professionale, iniziale, continua, ecc.) apposita per i lavoratori, tramite corsi, esperienze outdoor, attività, focalizzati su tematiche lavorative e proposti mediante diverse metodologie e strumenti. L'educazione è in questo caso intenzionale, progettata sulla base di specifiche necessità e obiettivi, può svolgersi durante o dopo l'orario lavorativo, al lavoro o al di fuori, con l'obiettivo di migliorare la prestazione professionale, favorire le relazioni con i

colleghi, aggiornare le competenze e migliorare la produzione; l'apprendimento e il lavoro sono connessi grazie alla formazione, ritenuta punto di partenza per innovazione, sviluppo e aggiornamento professionale.

Secondo le tre prospettive presentate, il lavoro rappresenta rispettivamente un mezzo educativo, una forma di acquisizione di saperi professionali, uno strumento per l'aggiornamento lavorativo.

Il *Workplace Learning* (WPL) si configura come il modello in grado di combinare le tre parole-chiave, anche se in discontinuità rispetto alle prospettive analizzate: esso promuove una concezione di luogo di lavoro come contesto specifico in cui gli adulti possono apprendere in modo informale, più o meno inconsapevolmente, in modo non strutturato, secondo dimensioni non intenzionalmente organizzate da un punto di vista pedagogico. Il presupposto è infatti che il valore formativo intrinseco del lavoro debba essere esplicitato e debbano essere portati alla luce gli apprendimenti nascosti o taciti.

Il posto di lavoro è concepito non solo come spazio fisico, ma soprattutto come un contesto sociale di apprendimento che favorisce l'acquisizione di conoscenze, l'aggiornamento di expertise, lo sviluppo di competenze, la formazione di valori, relazioni, comportamenti, processi individuali e sociali di sviluppo, in modo da contribuire all'identità personale e sociale e alla cultura d'impresa (Biasin e Chianese, 2022).

Il focus del modello è sugli apprendimenti generati durante il lavoro mediante dinamiche interpersonali spontanee, tacite. Si assume che, poiché l'adulto trascorre la maggior parte del suo tempo sul posto di lavoro, questo possa rappresentare anche una situazione privilegiata per l'apprendimento. Il Quarto Rapporto Unesco (2019) riporta che in Europa più del 60% dell'apprendimento durante la vita adulta avviene tramite apprendimento informale non deliberatamente istituzionalizzato, riconoscendo l'apprendimento che avviene mentre si lavora come forma principale del *Lifelong Learning* contemporaneo.

Il *Workplace Learning* riguarda gli apprendimenti che avvengono durante pratiche lavorative reali e situate, incidentali, simboliche e collaborative; il sapere è in questo caso pratico, implicito e tacito, così come le competenze specifiche generate al lavoro. Per contro, ciò presenta carenze nel pianificare obiettivi, la mancanza di un

curriculum formativo, un eccessivo focus sulla dimensione applicativa e sul problem solving, che limitano la trasferibilità di conoscenze e competenze acquisite.

Questa modalità di apprendimento è non organizzata, in quanto accade nella situazione lavorativa concreta e specifica e non all'interno di una struttura pedagogica formale o non-formale; il modello si caratterizza per multidimensionalità e variabilità di tratti, dipendenti dalla situazione lavorativa e dall'attività specifica, dalle caratteristiche dei lavoratori, dal contesto sociale e organizzativo. *Apprendere al/durante il lavoro* significa dunque promuovere il potenziale di apprendimento individuale e collettivo connesso al posto di lavoro: nella situazione lavorativa vi sono numerosi e diversi processi di apprendimento che, se valorizzati, possono giovare sia ai lavoratori sia all'organizzazione (Onstenk, 1995).

Fenwick (2008) definisce il *Workplace Learning* come il “*processo, e non come risultato, di un apprendimento professionale, in quanto il suo focus è l'espansione delle possibilità umane per una più flessibile e creativa azione nel contesto di lavoro*”. Questa modalità di apprendimento si colloca nelle pratiche, nei discorsi professionali ed è costituita da elementi cognitivi, mentali, emotivi, sociali, organizzativi e corporei strettamente intrecciati; l'apprendimento al lavoro è, pertanto, un concetto relazionale in quanto esito dell'interdipendenza tra pratiche sociali o esperienze organizzative con le caratteristiche individuali. Lo scopo di questa modalità non è la mera padronanza di operazioni lavorative, ma l'aiutare gli adulti ad acquisire la consapevolezza di poter apprendere anche al lavoro, implementando così relazioni di comunità, processi riflessivi, di presa di decisione e consapevolezza (Biasin e Chianese, 2022).

Grazie all'*apprendimento al/durante il lavoro* diviene possibile:

- Far emergere conoscenze e competenze attuate durante l'attività professionale;
- Favorire la formazione anche per gruppi di lavoratori con esigenze e caratteristiche particolari;
- Creare ambienti formativi rivolti allo sviluppo individuale e collettivo;
- Aiutare le imprese a valorizzare le competenze e il capitale formativo.

Il *Workplace Learning* valorizza quindi l'apprendimento sociale e situato negli spazi di lavoro, un apprendimento informale, per gran parte invisibile, non cosciente o non riconosciuto come vero e proprio apprendimento; il modello produce una conoscenza per lo più non codificata o tacita, intrecciata spesso alle abilità personali o all'esecuzione di compiti professionali. Esso non implica intenzionalità formativa: essa è piuttosto interrelata alle situazioni di vita quotidiana.

Brougère e Bezille (2007) sottolineano nell'apprendimento situato nel luogo di lavoro due situazioni tipo:

- a) L'apprendimento è incidentale, casuale o accidentale;
- b) L'adulto mentre lavora è consapevole di apprendere qualcosa da sé, dagli altri, dall'organizzazione o dal compito lavorativo.

Ne consegue che non tutte le circostanze lavorative hanno lo stesso potenziale educativo, ma anche che non tutti gli adulti sono in grado di cogliere l'opportunità di apprendimento insita nel lavoro. Gli autori identificano pertanto due poli dell'apprendimento informale:

- a) L'apprendimento incidentale, non cosciente, non intenzionale e tacito;
- b) L'apprendimento informale esplicito, che riguarda varie situazioni non formalizzate in cui l'adulto è relativamente in grado di controllare competenze, situazioni, comportamenti, scambi comunicativi, forme di affiancamento o supervisione.

Rendere l'apprendimento informale esplicito è l'opportunità per superare una visione idealistica del *Lifelong Learning* e per abbandonare un'idea di formazione intesa come miglior adattamento del lavoratore al minor costo aziendale possibile, affrontando anche l'incertezza e la complessità della globalizzazione, acquisendo conoscenze indipendentemente dallo sforzo consapevole di apprendere (Eraut, 2004).

Riguardo al “come” si impara nel contesto lavorativo, l'autore ha evidenziato quattro tipologie di attività:

- La partecipazione ad attività di gruppo;
- Il lavoro a contatto con gli altri, la partecipazione e l'osservazione dei colleghi;

- L'affrontare compiti lavorativi e sfide grazie a impegno, fiducia, motivazione, presa di decisione e soluzione di problemi;
- Il lavorare con clienti a partire da richieste o bisogni.

In linea generale, comunque, risulta cruciale il saper ascoltare, fare domande, riflettere, osservare, sviluppare capacità, dare e ricevere feedback, imparare dai propri errori, saper accedere alle risorse idonee, saper integrare precedenti esperienze o apprendimenti con le richieste, saper lavorare in gruppo, saper creare un buon clima, essere proattivi.

In questo modello di apprendimento è significativa la dimensione tacita dell'apprendimento: nonostante le conoscenze esplicite siano basate su saperi taciti, l'apprendimento al lavoro è fortemente caratterizzato da un'acquisizione implicita di conoscenza basata su processi di apprendimento nascosti e non formalizzati. L'apprendimento informale sul posto di lavoro si fonda su questo capitale costituito da sapere tacito: la questione essenziale è dunque il riconoscere, identificare e valorizzare la ricchezza di apprendimenti che si generano durante il lavoro.

Ciò è possibile attraverso i cinque passaggi del *processo di elicitazione*, che permette di rendere espliciti i saperi taciti in modo che siano trasferibili e condivisibili nel luogo di lavoro:

- 1) Estrarre la conoscenza potenzialmente significativa dal contesto;
- 2) Comprendere la nuova situazione nei suoi vari aspetti informali;
- 3) Riconoscere quali conoscenze e abilità sono rilevanti nella nuova situazione;
- 4) Trasformare e implementare abilità e conoscenze nella nuova situazione;
- 5) Integrare con le altre abilità e conoscenze.

L'*intervista di esplicitazione di Vermersch* è uno strumento che permette di fare ciò, colmando il divario tra la consapevolezza di comportamenti, di procedure e conoscenze attuate al lavoro e la realizzazione pratica di tali attività. È possibile portare alla luce lo sviluppo di apprendimenti facendo emergere prestazioni, scopi e saperi connessi alla pratica lavorativa, in modo che l'azione sia meno opaca e sia valorizzata nella sua valenza epistemologica e metodologica innovativa. Questa intervista, focalizzata sulla dimensione del vissuto dell'azione, fa emergere

conoscenze non coscienti e tacite, “mettendo in parole” il sapere pratico “nascosto” attraverso la riflessione guidata.

Sono 5 le principali aree indagate dall'intervista:

- Il contesto (il luogo, le persone, il momento e la situazione in cui si è verificata l'azione);
- Le conoscenze mobilizzate (i saperi dichiarativi, procedurali, teorici, esperienziali, prescrittivi e sociali coinvolti nell'azione);
- L'azione (le singole azioni e lo svolgimento dell'attività);
- Le intenzioni (gli obiettivi e i motivi dell'azione);
- Il giudizio (criteri, opinioni, credenze, emozioni, indicatori esterni o interni sulla base dei quali il soggetto prende decisioni).

Alla luce di quanto scritto, la specificità del *Workplace Learning* consente di rivedere il modo tradizionale di fare formazione con gli adulti, partendo da una prospettiva dell'apprendimento informale che conferisce un valore diverso all'adulto che apprende sul lavoro, identificando capacità implicite da riconoscere ed esplicitando abilità nascoste da potenziare all'interno dell'impresa lavorativa.

Gli ultimi decenni, alla luce dei forti cambiamenti del mondo del lavoro, hanno messo in evidenza l'attualità del modello: è stata superata la logica scientifica del lavoro come mansione, alla dimensione esecutivo-produttiva è stata associata maggiormente quella soggettiva e collettiva, valorizzando così le capacità collaborative, decisionali, gestionali e di innovazione in risposta a rischi ormai permanenti. La pandemia da Covid-19 ha portato alla nascita di nuove professioni e alla crisi di diversi settori produttivi, alla diffusione di strumenti online e a distanza, al bisogno di forme non standardizzate di formazione che si basino su bisogni specifici e competenze connesse alle storie individuali, alla necessità di continua innovazione per fronteggiare la competitività globale, all'urgenza di contenere i costi e all'adattamento necessario a circostanze produttive, formative e sociali in continuo mutamento. Il *Lifelong Learning* è allora il paradigma che permette di pensare al successo economico senza rinunciare all'inclusione e alla sostenibilità sociali, alla formazione lungo tutto il corso di vita, all'importanza dell'accesso al sapere anche in età adulta e alla valorizzazione di varie forme e contesti per un apprendimento diffuso, continuo e permanente. Il luogo di lavoro

rappresenta così il momento cruciale per l'incontro di interessi produttivi, bisogni individuali e collettivi di formazione, strategie manageriali, crescita personale dei lavoratori ed innovazione. Come riportano Biasin e Chianese (2022), il *Workplace Learning* è sempre più attuale perché supera il modello di insegnamento intenzionalmente formalizzato tipico della formazione professionale: grazie ad esso è possibile valorizzare forme non strutturate e spontanee di apprendimento tramite le interazioni sociali, è possibile espandere le capacità umane e contribuire allo sviluppo aziendale, professionale e personale in/durante/attraverso il lavoro.

Capitolo 3: Ricerca sperimentale

Alla luce di quanto emerso dalla revisione della letteratura e degli studi sul tema, si realizza una ricerca esplorativa volta ad indagare il fenomeno della formazione per operatori turistici, in particolare nella città di Riccione; si selezionano come categorie target dello studio albergatori e bagnini che rappresentino memorie storiche della località, così come altre figure di riferimento per il turismo quali il fondatore del *Consorzio Agenzia Viaggi* (che conta 70 hotel) e Presidente di *Costa Hotels*, un socio di diversi Consorzi del turismo (*Family Hotel Riccione*, *Bike Hotel Riccione*) e Presidente del *Consorzio Riccione Sport*, il Presidente del Consiglio comunale con delega agli Eventi turistici e alle attività economiche (e precedentemente Assessore al Turismo, fino al 2014), il Membro Direttivo e Vicepresidente della *Cooperativa Bagnini di Riccione* e un ricercatore e docente presso il corso di studi di Economia del Turismo dell'*Alma Mater Studiorum Università di Bologna Campus di Rimini*. La ricerca è realizzata presso spiagge e hotel diffusi su tutto il Comune di Riccione attraverso interviste semi-strutturate, svolte prevalentemente in presenza e in alcuni casi a distanza tramite videochiamata. Le aree di indagine sono i cambiamenti apportati nelle singole attività e quelli che, più in generale, interessano il turismo oggi, le nuove esigenze dei turisti a confronto con il passato, la sostenibilità, la diffusione crescente dell'utilizzo dei social network per promuovere la propria impresa, le tipiche difficoltà da affrontare per chi si occupa di turismo e la gestione dello stress, l'importanza del turismo esperienziale e le attività organizzate per permettere ai turisti di conoscere il territorio e le sue tradizioni, le competenze trasversali ritenute più importanti per lavorare nel settore, la cooperazione tra operatori turistici e, infine, le priorità per il turismo di Riccione oggi. Si utilizza inoltre la SWOT analysis per indagare punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce, sia per quanto riguarda le specifiche organizzazioni sia rispetto al territorio. Poiché durante le interviste un bagnino e due albergatori esprimono spontaneamente la necessità di un intervento di formazione rivolto agli operatori

turistici, si decide, con le interviste successive, di approfondire anche l'opinione dei colleghi a riguardo.

Le interviste si concludono dunque chiedendo agli operatori la loro opinione sulla possibilità di partecipare a un percorso di formazione: il turismo della località è basato su conoscenze tradizionali trasmesse di generazione in generazione, ma in futuro le sfide per il settore saranno sempre maggiori e sempre diverse, anche a causa della globalizzazione e della concorrenza sempre in aumento. Alla luce di ciò, si indaga la valutazione degli operatori rispetto alla possibilità di integrare un turismo basato sulla tradizione, che è uno dei punti di forza della località, con una formazione che favorisca il benessere all'interno dei contesti lavorativi, soprattutto in un settore come quello turistico in cui le relazioni interpersonali e gli aspetti organizzativi ricoprono un ruolo fondamentale, fornendo alle persone le competenze necessarie per co-costruire team cooperanti e guidati da persone in grado di promuovere un clima positivo che renda il lavoro un'occasione di crescita personale. La formazione, inoltre, porrebbe il suo focus sulle persone e sulle relazioni tra esse, affinché sia implementato il benessere di tutti, dall'operatore al cliente, mediante la valorizzazione delle risorse personali di ciascuno e lo sviluppo del proprio potenziale.

3.1 Il settore terziario oggi in Italia e a Riccione

In Italia il settore terziario è il più sviluppato e costituisce la principale fonte economica del Paese; tra i servizi di maggiore rilievo vi è il turismo. Nonostante esso abbia vissuto periodi di difficoltà legati alla pandemia, il turismo è stato anche il settore maggiormente in grado di risollevarsi: secondo Istat, le attività legate al turismo in Italia hanno un valore di circa 93 miliardi di euro, contribuendo al 6% del Pil per quanto riguarda le attività legate direttamente al turismo e al 13% circa del Pil se si considera anche il contributo di attività indirette come ristorazione e trasporti (Istat, 2020). A febbraio del 2021 l'allora Presidente del Consiglio Mario Draghi ha riferito che "il turismo prima della pandemia rappresentava il 14 per cento del totale delle nostre attività economiche" (Draghi, 2021).

Come emerge dal report dell'Osservatorio del Terziario di Manageritalia di febbraio 2022, nel terzo trimestre del 2021 il terziario si riconferma il settore di

traino dell'economia italiana, registrando una crescita del Valore Aggiunto del 3,4% rispetto ai mesi precedenti, più alta di quella nazionale che resta stabile al 2,6%. Emilio Rossi, direttore dell'Osservatorio del Terziario Manageritalia, riferisce: “Dai dati dell'ultimo report dell'Osservatorio esce un'immagine dell'Economia del Paese molto chiara e a tratti inaspettata. Il Terziario, povero di incentivi e maggiormente penalizzato dal lock down, cresce più del Pil italiano, e lo fa in maniera omogenea, a dimostrazione del fatto che il processo di Terziarizzazione dell'Economia italiana prosegue anche dopo lo stop imposto dalla pandemia. Il Terziario è l'unico macrosettore in cui valore aggiunto e occupazione creata crescono uniformemente in tutte le province, senza divisioni tra Nord e Sud. Un settore virtuoso quindi in cui bisognerebbe investire di più perché possa trainare in maniera ancora più forte la ripresa dell'economia”.

All'inizio del 2023 l'Istat riporta una crescita dell'economia nell'anno precedente al 3,7%, segnalando un rallentamento della crescita rispetto a quanto atteso; allo stesso tempo, conferma il contributo fondamentale del turismo all'economia italiana, che vanta un +10,4%; il turismo è quindi il settore che ancora una volta salva la crescita e l'economia del Paese, che dopo la pandemia non solo si è ripreso ma conta un aumento dei consumi turistici del +26,3% (Istat, 2023).

Il ruolo fondamentale ricoperto dal turismo è il motivo dei finanziamenti che il Governo ha attuato nell'ultimo anno attraverso il PNRR: il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza nella Missione 1 “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo” riserva 6,68 miliardi di euro per “Turismo e Cultura” (Il Sole 24 ORE, 2022).

Tra le regioni italiane ed europee che ricoprono un ruolo fondamentale per il turismo, una posizione di spicco è occupata dall'Emilia-Romagna, in particolare dalla Riviera romagnola, che da decenni rappresenta uno dei riferimenti nazionali e internazionali del turismo balneare; proprio per questo ha sperimentato direttamente i cambiamenti che hanno interessato il settore turistico nel corso della storia, a volte ricoprendo posizione di avanguardia e altre volte rincorrendo l'evoluzione tecnologica. La sua centralità ha fatto sì che queste zone fossero frequentemente al centro di dibattiti, alimentati anche dalla stampa, sulle conseguenze negative e positive del turismo (Battilani, 2015).

Guido Piovene nel Viaggio in Italia del 1957 scrisse della Costa romagnola: *“Notevole è l’apporto del turismo nella fascia costiera a Rimini, Riccione, Cesenatico e Cattolica, che hanno spiagge tra le migliori d’Italia ed affollatissime nei mesi estivi”*. Tra le località più note e frequentate dai turisti, risalta la città di Riccione, che sin dall’Ottocento ha visto le prime forme di turismo prendere vita. Nella prima metà dell’Ottocento, il territorio è ancora un piccolo insediamento dipendente da Rimini, una zona povera, i suoi abitanti sono quasi esclusivamente agricoltori e pescatori. L’evoluzione che si verifica nei decenni successivi è pertanto stupefacente: nel 1865 si conclude la costruzione della stazione e della ferrovia e da questo momento le spiagge locali sono protagoniste di un notevole sviluppo. Grazie al turismo sanitario iniziano a radunarsi sulla costa sud-romagnola bambini provenienti da Veneto, Lombardia, Emilia e anche dall’estero, per ricevere cure nell’acqua marina e termale, dando così origine alle prime forme di turismo. È presso le Colonie che vengono ospitati i giovani durante le loro vacanze, anche se non è questa l’unica funzione di tali strutture: esse divengono altresì sedi di feste, corsi di danza e recitazione, attività ricreative e sportive (Infoalberghi, 2012). La spiaggia è coperta di vegetazione e i bambini vi giocano riparandosi dal sole grazie a tende sorrette da pali infissi nella sabbia, ancora oggi in voga e simbolo delle spiagge della città. Le nobili famiglie che si recano a Riccione in questi anni permettono inoltre la costruzione di lussuose dimore immerse nel verde vicino alle spiagge; i servizi della città e le sue costruzioni si sviluppano rapidamente, in particolare agli inizi del Novecento, fino a quando, nel 1922, Riccione diventa comune indipendente da Rimini e viene definita “Perla Verde dell’Adriatico”; questa data segna il traguardo di un processo economico reso possibile dall’industria turistica, ma allo stesso tempo il punto di partenza per la fioritura vera e propria della città. Il numero di turisti che sceglie Riccione come meta di villeggiatura continua a crescere esponenzialmente; negli anni del regime fascista anche Benito Mussolini sceglie Riccione come destinazione delle proprie vacanze, acquistando la celebre Villa Mussolini, oggi adottata dal Comune di Riccione per la realizzazione di mostre ed eventi culturali. La Seconda Guerra Mondiale causa notevoli perdite alla città, ma già nel dopoguerra Riccione inizia subito la sua rinascita: il turismo di massa si sviluppa con una portata e una rapidità incredibile

e conseguentemente viene costruito un numero sempre maggiore di alberghi e strutture per ricevere turisti sempre più numerosi e provenienti dalle zone più diverse, come riportato da Riccione Beach Blog. Nello stesso tempo il turismo balneare assume l'immaginario di conquista del diritto al tempo libero delle classi popolari e di evasione dalle costrizioni degli orari lavorativi dettati dalla società industriale. Proprio per fornire ai turisti un momento di svago e relax, nasce in Italia e a Riccione una nuova tipologia di struttura ricettiva, ovvero piccole pensioni a gestione familiare, che offrono un servizio di base ma in un ambiente tranquillo e ospitale. Queste strutture conoscono il loro periodo di splendore negli anni Cinquanta, quando le condizioni economiche sempre migliori permettono il fiorire del turismo locale, concorrendo così al suo successo. In questi anni, nonostante il settore alberghiero sia ancora agli albori e non goda degli strumenti e delle tecniche di cui dispone oggi, è evidente la volontà di albergatori giovani e senza una formazione specifica di contribuire al progresso della città, grazie soprattutto alla rete di relazioni sociali che consente di dare vita alla cultura dell'ospitalità, ancora oggi caratteristica del territorio e da sempre apprezzata dai turisti. Come scrive *Chiamamicittà*, è infatti l'importanza attribuita alla collettività a permettere il fiorire della città come una grande impresa familiare in grado di sviluppare un'identità chiara e riconoscibile.

Negli anni Sessanta i turisti che si recano a Riccione aumentano ulteriormente, grazie all'apertura di sale da ballo e discoteche tuttora esistenti, parchi tematici e centri benessere, valorizzando così l'elemento del divertimento per cui la città si distingue ancora oggi.

A metà degli anni Sessanta le presenze crescono fino a raddoppiare grazie alla costruzione dell'Autostrada Adriatica e ai numerosi voli sull'aeroporto di Rimini: questo permette alla città di accrescere ulteriormente la propria fama e diventare una località di spicco per il turismo mondano, frequentata sempre più da persone note della televisione, del cinema e dello sport, grazie alle occasioni di divertimento, agli eventi e ai servizi offerti. In questi anni il turismo di massa si avvia verso il proprio declino, venendo sostituito dal ritorno ad un turismo di elite: Viale Ceccarini, con i suoi negozi di alta moda, diventa il cuore pulsante della città, simbolo di tendenza ed eleganza. È proprio di fianco alla via più celebre che viene

costruito il Palazzo dei Congressi, in modo da offrire alla città l'opportunità di ampliare l'offerta turistica con eventi e congressi di ogni tipo.

Negli anni Ottanta il turismo termale diventa il fiore all'occhiello della città: nonostante la storia delle fonti termali inizi nel 1600 e le prime analisi delle acque risalgano al 1890, è in questo periodo che si sviluppa a tutti gli effetti il centro termale, quando studi specialistici consentono di approfondire le proprietà terapeutiche delle sue acque. Come riporta il sito ufficiale di Riccione Terme, da allora lo stabilimento riccionese è oggetto di studi scientifici realizzati con le ultime tecnologie, alcune di invenzione propria della struttura, al fine di coniugare le antiche tradizioni e le tecniche più moderne; tutto ciò rende queste terme uno dei cinque centri termali principali del nostro Paese.

La località romagnola nel corso dei secoli si è sempre dimostrata essere all'avanguardia e ciò è evidente anche in epoca odierna dal punto di vista dell'innovazione e della tecnologia: da anni vari stabilimenti balneari sono attrezzati con pannelli fotovoltaici e sul lungomare è possibile per i turisti usufruire del Wi-Fi gratuito, le strutture ricettive comprendono sempre più in larga misura l'importanza della promozione e della comunicazione tramite Internet e i principali social network. Negli ultimi decenni viene riscoperto e valorizzato anche il patrimonio culturale della città: negli anni del turismo di massa, infatti, la cultura e il turismo sono considerati agli opposti, visto che la villeggiatura balneare viene definita con l'espressione 'le tre esse': sand, sun and sex. Nonostante l'espressione sia sempre stata riduttiva, è evidente che per lungo tempo l'offerta turistica non abbia attribuito un ruolo di rilievo agli aspetti culturali. La proposta turistica della città si è quindi sempre più diversificata nel corso della storia, rispondendo così alle svariate esigenze dei turisti e garantendo un'offerta personalizzata e customizzata, in linea con le necessità dei tempi.

Da uno studio Istat (2019) che ha preso in esame il turismo nella provincia di Rimini negli 8 anni precedenti, emerge che Riccione è il Comune che presenta l'incremento maggiore nelle presenze, sia negli arrivi sia nei pernottamenti, a dimostrazione della forte leva competitiva che la città rappresenta tuttora. La posizione che oggi ricopre Riccione tra le principali destinazioni turistiche italiane ed europee è esito di un lungo percorso; dalla sua storia è chiaro che il turismo è stato ed è la principale

fonte di benessere economico, permettendo di superare i limiti di un'economia basata esclusivamente sull'agricoltura e la pesca. La domanda poi di prodotti intermedi del settore turistico è stata un trampolino di lancio per l'industria, consentendo lo sviluppo di piccole e medie imprese, specialmente nel settore dell'abbigliamento, del mobile e della meccanica (Battilani, Fauri 2009).

3.2 Metodo

3.2.1 Partecipanti

I partecipanti allo studio sono 20 operatori turistici: 9 bagnini, 8 albergatori, il Presidente del Consiglio comunale con delega agli Eventi turistici e alle attività economiche (e precedentemente Assessore al Turismo, fino al 2014), un ricercatore e docente presso il corso di studi di Economia del Turismo *dell'Alma Mater Studiorum Università di Bologna* e il fondatore del *Consorzio Agenzia Viaggi* e Presidente di *Costa Hotels*. Tra gli albergatori, uno è socio di diversi Consorzi del turismo (*Family Hotel Riccione, Bike Hotel Riccione*) e Presidente del *Consorzio Riccione Sport*; tra i bagnini, vi è il Membro Direttivo e Vicepresidente della *Cooperativa Bagnini di Riccione*. Sul campione di bagnini, 8 sono maschi (88,888% del totale); per quanto riguarda gli albergatori, 4 sono maschi (50% del totale). L'età dei soggetti della ricerca varia tra i 45 e i 78 anni. Tutti i partecipanti vengono contattati telefonicamente dalla scrivente.

3.2.2 Strumenti

Le interviste sono semi-strutturate e si svolgono prevalentemente in presenza, hanno una durata media di 70 minuti e l'intervistatrice prende appunti manualmente; le domande indagano il fenomeno turistico oggi a Riccione, facendo riferimenti e confronti anche con il turismo del passato, la gestione delle attività, delle difficoltà al lavoro e dello stress da parte degli operatori, le soft skills ritenute più importanti e le prospettive future. Con l'utilizzo della SWOT analysis si indagano inoltre i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce rispetto a, separatamente, la singola impresa e il territorio riccionese, al fine di conoscere

gli elementi da valorizzare e quelli da migliorare, le possibilità da cogliere e gli aspetti a cui prestare attenzione per evitare conseguenze negative.

Di seguito si riportano le domande poste durante le interviste.

1. Quali cambiamenti ha apportato nella Sua attività negli ultimi 5 anni?
2. Quali sono i Suoi progetti circa le innovazioni da apportare nei prossimi anni per la Sua attività?
3. Utilizza qualche canale social per promuovere la Sua attività? Se sì, qual è il valore che predilige trasmettere a chi La segue?
4. Negli ultimi anni, sono state emanate normative (a livello comunale, regionale o nazionale) e/o iniziative che promuovono la sostenibilità e la salvaguardia dell'ambiente nel Suo settore?
5. Il Covid ha portato anche cambiamenti positivi nel Suo lavoro? Se sì, quali?
6. SWOT: rilevare la consapevolezza dei lavoratori su quali sono i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce (separatamente, sia della propria attività sia del territorio).
7. Le va di descrivere un tipico momento di difficoltà a livello lavorativo in cui si trova di frequente?
8. Di fronte a questa difficoltà, come si comporta per risolverla?
9. Come sta cambiando il turismo in questi anni e in quale direzione si sta muovendo?
10. Quali sono le nuove esigenze dei turisti a confronto con il passato?
11. Quali tipologie di attività si potrebbero organizzare oggi per permettere ai turisti di immergersi nelle peculiarità del territorio e delle tradizioni?
12. Quali sono le competenze trasversali che si ricercano maggiormente nei dipendenti da assumere?
13. Visto l'elevato contatto con le persone, quanto è importante imparare a gestire le emozioni negative, come lo stress, sia con i colleghi sia con i clienti?
14. Qual è il target principale della Sua organizzazione?
15. Com'è la cooperazione tra operatori turistici nei diversi settori?
16. Quali sono secondo Lei le priorità per il turismo di Riccione oggi?

17. Alla luce di un turismo come quello di Riccione, basato su conoscenze tradizionali trasmesse di generazione in generazione, e della rapida evoluzione del settore dovuta alla globalizzazione e alla forte concorrenza, qual è la Sua opinione rispetto alla possibilità di integrare un turismo basato sulla tradizione, che è un'importante peculiarità della Romagna, con una formazione innovativa che promuova la costituzione di team cooperanti, che possa formare leader in grado di creare un clima lavorativo positivo, che valorizzi il capitale umano e le relazioni interpersonali, al fine di incrementare il benessere dei lavoratori e di conseguenza quello dei clienti?

3.2.3 Procedimento

Prima di iniziare l'intervista, si garantisce al partecipante l'anonimato; si spiega che può decidere di non rispondere ad alcune domande senza dover esplicitare la motivazione e che può abbandonare l'intervista in qualsiasi momento, se ne ha la necessità. L'intervistatrice inizia allora ponendo la prima domanda e dando così avvio all'intervista; al termine, prima di congedarsi, si chiede all'intervistato se ci siano ulteriori aspetti del suo lavoro e del settore turistico ritenuti fondamentali e che voglia approfondire maggiormente. Durante il corso dell'intervista, la scrivente annota manualmente le risposte dei partecipanti.

3.3 Risultati

3.3.1 Innovazioni e progetti futuri

Le interviste hanno inizio con l'indagine rispetto ai cambiamenti che gli operatori hanno apportato alla loro attività e i progetti per gli anni a venire:

“Quali cambiamenti ha apportato nella Sua attività negli ultimi 5 anni?”

“Quali sono i Suoi progetti circa le innovazioni da apportare nei prossimi anni per la Sua attività?”

Numerosi bagnini riferiscono di aver ampliato l'offerta dei propri servizi e di aver rinnovato lo stabilimento; con l'avvento del Covid-19, inoltre, sono diverse le iniziative finalizzate a garantire il distanziamento sociale, l'igiene e la sicurezza.

Cristian (bagnino) si esprime in questo modo: “Dall’estate del 2020, a causa della pandemia, abbiamo completamente rimosso le tende (lunghe strisce di tessuto parallele al mare, sorrette da pali infissi nella sabbia, dove i lettini vengono posizionati in modo da usufruire dell’ombra; la tenda è una caratteristica tradizionale della città di Riccione, fin dagli albori della balneazione. Anticamente erano costituite da pali dei remi e lenzuola o vecchie vele che scorrevano lungo cavi di ferro; si ritiravano ogni sera e si stendevano nuovamente ogni mattina) per avere più spazio per gli ombrelloni e garantire le distanze anti-contagio. Abbiamo deciso di mantenere questa formula anche negli anni successivi, perché i nuovi clienti che non conoscono la nostra città chiedono principalmente gli ombrelloni, perciò la gestione diventa più semplice per noi. Da un lato ci dispiace per i clienti affezionati perché le tende sono un elemento importante della nostra tradizione, allo stesso tempo però abbiamo notato che non vi è stato un calo nel numero delle presenze nel nostro stabilimento. Qualche nostro collega ha realizzato tende più ampie e gazebi, ma noi abbiamo preferito dare priorità agli ombrelloni. Negli anni successivi al Covid-19, poi, abbiamo nuovamente ridotto le distanze tra ombrelloni poiché, avendo numerosi clienti, desideriamo creare zone d’ombra per tutti; altri colleghi che hanno meno clienti possono permettersi di mantenere distanze più ampie”.

Anche l’ampia offerta di animazione per i bambini è un elemento che Cristian sottolinea: “Proponiamo sempre numerose iniziative per bambini e adulti, dalla baby dance, party a tema e giochi di squadra a lezioni di soft gym, acquagym, zumba e balli di gruppo, oltre alla piscina e alle vasche idromassaggio. Anche per quanto riguarda l’organizzazione di queste attività, è importante reinventarsi sempre a seconda delle mode e restare al passo con i tempi”.

Anche Ferdinando, bagnino da 36 anni, è dello stesso avviso: innovarsi ogni anno e differenziare sempre più la propria offerta è la chiave per svolgere al meglio il suo lavoro. “Già da molti anni abbiamo unito due famiglie di bagnini, in modo da avere più spazio per accogliere i nostri clienti. Abbiamo aggiunto poi piscine, vasche idromassaggio, campi polivalenti, parco-giochi, zone relax e biblioteche. Sono stati tutti investimenti che hanno portato successo. Ho realizzato scacchi fatti a mano, con cui i bambini si intrattengono per ore sotto i nostri gazebi ombreggiati e organizzano tornei, ho creato una piccola biblioteca dello scambio con libri per

adulti e bambini Negli ultimi anni, in particolare nel 2018, ho deciso di tenere aperta la spiaggia anche d'inverno: ho in progetto di realizzare oasi brevettate, finestre sul mare in plastica trasparente, fornire coperte e offrire vin brulé per riscaldarsi, costruire gazebi, vasche riscaldate e accappatoi per i nostri ospiti. Se non si vuole restare indietro, bisogna diversificare l'offerta ogni anno”.

Alessandro (bagnino) si esprime riguardo al tema elencando i numerosi cambiamenti che ha apportato al suo stabilimento negli ultimi 3 anni: “Ho deciso di fare una ristrutturazione totale e investire per implementare i servizi: oltre ad aver aggiunto l'animazione, ho realizzato un centro benessere, un centro estetico e vasche idromassaggio su una terrazza con vista panoramica sulla spiaggia. Ho deciso, con la mia famiglia, di focalizzarci sui beauty services”.

Alessandro, a causa dell'incertezza riguardante le concessioni balneari (direttiva europea Bolkestein), non ha intenzione di progettare ulteriori cambiamenti nei prossimi anni.

La direttiva europea Bolkestein, che tra i punti più contestati presenta l'obbligo di rimessa al bando delle concessioni balneari, è un tema ricorrente nelle interviste; le sue conseguenze spaventano estremamente i bagnini e tra di loro vi è chi decide comunque di rinnovare la spiaggia per renderla più attrezzata e chi, invece, preferisce non investire, data l'incertezza che la direttiva porta con sé.

Fabio, bagnino da 30 anni, ad esempio, riporta di aver modificato significativamente lo stabilimento, anche se la direttiva Bolkestein potrebbe mettere un freno ai suoi progetti futuri: “Negli ultimi anni ho rivisitato completamente la spiaggia, ristrutturandola e acquistando attrezzature nuove. Ho modificato l'organizzazione, rendendo più rapidi i tempi di lavaggio grazie a metodi più efficaci, rapidi e meno faticosi, e allestito tutte le cabine per avere il necessario sempre a disposizione. Quest'anno i clienti avranno a disposizione cabine nuove, lettini e ombrelloni più ampi. Per il prossimo anno vorrei aggiungere un chiringuito e le vasche idromassaggio, anche se non sappiamo cosa comporterà la direttiva Bolkestein”.

Di altra opinione è, invece, Andrea (bagnino, Membro Direttivo e Vicepresidente della Cooperativa Bagnini di Riccione): “Da 3 anni usiamo un nuovo gestionale per organizzare le prenotazioni più velocemente e con tempi di attesa ridotti per i

clienti, ma non abbiamo in progetto ulteriori cambiamenti: la direttiva Bolkestein non favorisce gli investimenti”.

Marina e Francesco (bagnini) sono dello stesso avviso. Marina spiega: “Recentemente abbiamo apportato diversi cambiamenti: fino al 2013 gestivo la spiaggia con i miei genitori e non avevo la possibilità di realizzare modifiche sostanziali, mentre dall’anno successivo ho rinnovato l’estetica, ho migliorato le docce, i giochi per i bambini e la disposizione degli ombrelloni. Con il passaggio generazionale che si è verificato, la gestione è ora più giovanile e i miei figli forniscono numerose idee. Tuttavia, sono troppe le incertezze dovute alla direttiva Bolkestein, non sappiamo se avremo un futuro come bagnini, pertanto non faremo investimenti quest’anno, ci penseremo quando si avranno più certezze”.

Anche Paolo, bagnino da 42 anni, racconta i numerosi cambiamenti realizzati nel tempo, come il parco-giochi, il campo da bocce e la ristrutturazione dell’ingresso, ma non ha in programma ulteriori investimenti.

Per quanto riguarda gli albergatori, vi sono minori incertezze riguardo al futuro e questo favorisce la progettazione di nuovi cambiamenti.

Sabrina (albergatrice) riferisce: “Ogni anno si apporta qualche modifica nell’arredamento e nell’organizzazione, soprattutto per quanto riguarda le camere”. Le difficoltà, tuttavia, non mancano: “Lo staff è composto dalle stesse persone da molti anni; questo, per tanti aspetti, è un vantaggio, ma in questo modo è difficile cambiare modo di operare e non sempre è possibile”.

Anche Jada e Mariarosa (albergatrici) apportano cambiamenti continui nei loro hotel, a livello sia gestionale sia organizzativo. Mariarosa, in particolare, desidera in futuro optare per una gestione Bed and Breakfast, e non più pensione completa, per focalizzarsi maggiormente sui servizi.

3.3.2 Promozione attraverso le piattaforme social

L’intervista procede poi prendendo in esame l’utilizzo, da parte degli operatori, dei social media come canali promozionali:

“Utilizza qualche canale social per promuovere la Sua attività? Se sì, qual è il valore che predilige trasmettere a chi La segue?”

Gran parte dei partecipanti alla ricerca concorda su questo punto: nell'era odierna è fondamentale l'utilizzo delle piattaforme social per farsi conoscere, acquisire nuovi clienti e comunicare con i clienti fidelizzati per tutto l'arco dell'anno e mantenere così un rapporto che non si limiti al periodo delle vacanze.

Cristian (bagnino) ne è un esempio: “Ad oggi è fondamentale e i social costituiscono il canale di comunicazione e di promozione più redditizio. Utilizziamo Internet per pubblicare foto della spiaggia, dell'alba sul mare, delle attività realizzate per i bambini, pubblicizziamo feste ed iniziative e permettiamo di prenotare attraverso i social; anche il nostro successo su Tripadvisor aiuta ad attrarre nuovi clienti”.

Anche Alessandro (bagnino) conferma l'importanza dei social media per promuovere l'attività, in particolare Facebook e Instagram, grazie ai quali mantiene i rapporti con la clientela anche durante la stagione invernale: mostra lo stabilimento aperto 12 mesi all'anno per comunicare la spensieratezza che il luogo emana.

Fabio (bagnino), mediante le medesime piattaforme, attira l'interesse dei follower condividendo il clima di gioia e convivialità che contraddistingue la Romagna: condivide fotografie e video di arrostite di pesce in spiaggia, tornei sportivi e attività estive, immagini di albe e tramonti, in modo che i clienti si sentano continuamente coinvolti, anche a distanza.

Andrea (bagnino, Membro Direttivo e Vicepresidente della Cooperativa Bagnini di Riccione) mostra il suo entusiasmo rispetto al riscontro degli utenti: “Ogni post riceve numerosi commenti, reazioni e interazioni, è bello percepire lo stupore e la meraviglia degli amici distanti davanti a fotografie dell'alba e del mare”.

Marina (bagnina) ritiene importante la condivisione di valori legati alla tradizione e alla famiglia, come fa suo figlio, che racconta attraverso le immagini il forte legame con il nonno, bagnino dal 1952 e sua fonte di ispirazione, dal quale ha ereditato fin da bambino la passione per il mare; pubblica inoltre eventi in spiaggia e fotografie del mare d'inverno, specialmente quando nevicava, perché molti clienti non lo hanno mai visto. “Al giorno d'oggi è fondamentale” – spiega Marina – “I clienti di vecchia data sono contenti di vedere le foto storiche, si ricordano di quei tempi e di mio padre, i ricordi affiorano e la loro gioia traspare. Quando d'estate ci

rivediamo, molti di loro ci dicono di aver visto sui social ciò che è successo nel frattempo in spiaggia ed è bello, sembra di non essersi mai lasciati”.

Anche a Francesco (bagnino) piace tenere aggiornati i clienti durante tutto l’anno: “Le persone si sentono sempre coinvolte, i rapporti si mantengono: la maggior parte della clientela trascorre le vacanze insieme a noi da tre generazioni. Sono molto apprezzati anche i ringraziamenti che pubblico al termine della stagione estiva, perché ognuno si sente coinvolto e grato a sua volta per la nostra riconoscenza”.

Tra gli albergatori, Alessandro, Sabrina e Paolo (albergatore e Presidente del Consorzio *Riccione Sport*) concordano sul fatto che la promozione su Facebook sia importante e complessa, motivo per cui si avvalgono di collaboratori esterni per la gestione dei canali social delle rispettive strutture. Così come Andrea e Mariarosa (albergatori), mantengono sempre il focus della comunicazione sulla tradizione, sulla gestione familiare, sull’accoglienza, come se si trattasse di una grande famiglia e come se l’hotel fosse una casa al mare, valorizzando sempre anche l’esclusività dei servizi e la genuinità della cucina.

Secondo Alberto (albergatore), “È fondamentale comunicare online con i propri clienti dodici mesi all’anno, trasmettendo loro spontaneità e gentilezza”.

Il Presidente del Consiglio comunale con delega agli Eventi turistici e alle attività economiche riferisce: “Oggi il Comune di Riccione è presente sui social e tramite newsletter, con personale dedicato e ufficio stampa. È importante arrivare al cuore del pubblico: il turismo è esperienza, viaggio valoriale. Se non si suscitano emozioni si rimane indietro”.

3.3.3 Iniziative e normative per la salvaguardia dell’ambiente e la sostenibilità

Nella società odierna si sta diffondendo rapidamente il turismo sostenibile: i viaggiatori sono maggiormente sensibili, rispetto al passato, alla tutela dell’ambiente. Si indaga, pertanto, durante l’intervista l’esistenza di normative e iniziative che favoriscano la sostenibilità per quanto riguarda le attività turistiche: *“Negli ultimi anni, sono state emanate normative (a livello comunale, regionale o nazionale) e/o iniziative che promuovono la sostenibilità e la salvaguardia dell’ambiente?”*

Oltre all'obbligo di utilizzare esclusivamente condizionatori a gas verde e di effettuare la raccolta differenziata, come gran parte degli operatori dichiara, sono i bagnini ad esporsi maggiormente sul tema.

Cristian (bagnino) spiega: “Attualmente è vietato fumare sulla battigia, ma purtroppo non sempre la legge viene fatta rispettare”.

Ferdinando (bagnino) aggiunge: “Noi bagnini ricopriamo un ruolo fondamentale da questo punto di vista: dobbiamo essere attenti alla salvaguardia dell'ambiente in quanto guardiani della tutela di un patrimonio dello Stato. È per questo che, per evitare che i clienti gettino cicche di sigaretta nella sabbia, ho realizzato posacenere da passeggio in carta riciclata. Tutti i bagnini della città, inoltre, ogni 15 giorni rastrellano la battigia, anche d'inverno: la sabbia è il più grande filtro di purificazione. A Riccione vi sono poi 8 punti di prelievo delle acque e la Commissione di Controllo della qualità ne verifica le condizioni una volta al mese: nel 2022, su 8 controlli, 8 risultati sono risultati eccellenti; anche per questo motivo, negli ultimi anni Riccione ha ottenuto la Bandiera Blu (riconfermata nel 2023), simbolo di acque a norma ed eccellenza nei servizi e nelle attrezzature.

“Le amministrazioni comunali che si susseguono si stanno impegnando a ridurre la plastica in spiaggia, ma, essendo già vietato il vetro in quanto pericoloso, non è semplice trovare una soluzione, anche perché i distributori di acqua non sono permessi”, come riferisce Alessandro (bagnino).

Andrea (bagnino, Membro Direttivo e Vicepresidente della Cooperativa Bagnini di Riccione) e Paolo (bagnino) raccontano le innovazioni realizzate nei rispettivi stabilimenti per combattere la siccità: “Da anni si raccoglie l'acqua di prima pioggia; l'acqua delle docce, inoltre, non viene dispersa, ma viene raccolta in una cisterna e prelevata per gli impianti delle toilette e per innaffiare le piante, grazie a tubi che separano l'acqua più pulita”. Già da molti anni, inoltre, Andrea ha installato i pannelli fotovoltaici, “che nel tempo si sono rivelati un ottimo investimento e sempre più attuale”, e Paolo un impianto solare termico.

Il Presidente del Consiglio comunale con delega agli Eventi turistici e alle attività economiche aggiunge: “Il Consiglio Comunale lavora su questa tematica attraverso Patti per il Clima, cioè protocolli che pongono il focus sulla sostenibilità; ci si sta impegnando per quanto riguarda le emissioni di CO2. Si è raggiunto un buon livello

di turismo sostenibile, ma si può fare di più. A Natale 2022 è stata realizzata una pista di pattinaggio ecologica e Viale Ceccarini è stata decorata con piante vere che verranno riutilizzate; anche nell'organizzazione degli eventi si è prestata attenzione alla tutela dell'ambiente”.

Bruno (Presidente di *Costa Hotels*): “Per l'estate Riccione, in collaborazione con Trenitalia, ha incrementato l'offerta di trasporti proponendo treni che dall'Austria e dalla Germania arrivano a Riccione; per di più, i turisti che scelgono questo mezzo non devono pagare la tassa di soggiorno. È un notevole incentivo all'utilizzo di mezzi sostenibili in sostituzione delle auto”.

3.3.4 La pandemia da Covid-19 e le normative igienico-sanitarie: vi è un risvolto positivo?

Le restrizioni finalizzate a ridurre i contagi da Covid-19 hanno messo a dura prova il turismo, specialmente nell'estate del 2020; a circa 3 anni da quel periodo, si domanda agli operatori se tutto ciò abbia portato anche cambiamenti positivi, nonostante tutte le problematiche innegabili.

“Il Covid-19 ha portato cambiamenti positivi? Se sì, quali?”

Coloro che si esprimono in tono più ottimista sull'argomento sono sicuramente i bagnini.

Cristian (bagnino) elenca i numerosi vantaggi che le restrizioni hanno portato: “I clienti sono più attenti all'igiene e alla prevenzione, apprezzano le distanze maggiori tra gli ombrelloni e hanno più rispetto degli spazi altrui; in piscina osservano più facilmente l'obbligo della cuffia e apprezzano l'entrata contingentata, anche se vi sono diverse lamentele per i tempi di attesa”.

Alessandro, Francesco e Massimo (bagnini) concordano sull'apprezzamento delle maggiori distanze da parte dei turisti e aggiungono che, nonostante le aspettative per la stagione estiva 2020 non fossero delle migliori, Riccione ha potuto contare un notevole numero di presenze, dovuto anche al divieto di recarsi all'estero.

“A Riccione, grazie alle tradizionali tende, ci sono sempre state ampie zone d'ombra” – riferiscono Alessandro, Fabio (bagnini) e Andrea (bagnino, Membro Direttivo e Vicepresidente della Cooperativa Bagnini di Riccione) – “ma dalla pandemia ci si presta maggior attenzione, si valorizza la vivibilità della spiaggia: in

passato si tendeva a ridurre le distanze per contrastare la concorrenza, mentre oggi si organizzano meglio gli spazi per garantire maggiore qualità e privacy. Oggi è proprio questo il fattore vincente: ai clienti non interessa spendere meno e avere spazi inferiori, oggi bisogna assicurare benessere antepoendo la qualità alla quantità”.

Paolo (bagnino) riferisce che questi vantaggi sono frutto, però, di un intenso sforzo da parte dei bagnini: “E’ stato molto impegnativo, i clienti erano abituati alla totale libertà in spiaggia e, più in generale, in vacanza; per noi è stato difficile gestire la folla e la clientela non era abituata a non trovare un’organizzazione ottima. Dal 2021 abbiamo capito come gestire l’attività al meglio e durante quell’estate siamo stati tutti più sereni”.

Anche Paolo (albergatore e Presidente del Consorzio *Riccione Sport*) ha una visione positiva: “Il modo di lavorare è stato stravolto, ma ha portato a maggiore qualità. Siamo più consapevoli di non poter dare nulla per scontato perché tutto può cambiare improvvisamente. Abbiamo dovuto riadattare gli spazi non senza difficoltà: improvvisare spazi per pranzi e cene è stato complicato, però i clienti ne sono contenti. Anche l’area di gioco dei bambini è stata spostata ed è più ampia. Nella struttura vi è ancor più attenzione alla pulizia, da parte sia della clientela sia dello staff, incrementando la qualità dei servizi e mostrando alle persone l’attenzione che dedichiamo loro”.

Alessandro (albergatore) ha dovuto affrontare, come gran parte degli albergatori, l’incremento delle spese per quanto riguarda il servizio di pensione completa: “Dal 2020, per fronteggiare sia le spese sia le problematiche legate alle distanze e agli spazi, ho deciso di rendere la mia struttura un Bed and Breakfast. Temevo di perdere clienti, in realtà gli incassi si sono rivelati più elevati degli anni precedenti, anche grazie a convenzioni e sconti presso pizzerie e ristoranti limitrofi. Ritengo che il B&B sarà una formula di successo per il futuro di Riccione”.

La maggior parte degli albergatori, invece, sottolinea come il Covid-19 abbia comportato solamente problemi nella gestione degli hotel: tra di loro, Sabrina e Mariarosa riferiscono che le distanze e le attese sono state rispettate solo nel primo periodo, poi hanno prevalso disordine e intolleranza.

Jada conferma: “Aprire nel 2020 è stato un salto nel buio e l’organizzazione è stata per noi devastante”.

Il Presidente del Consiglio comunale con delega agli Eventi turistici e alle attività economiche: “E’ cambiato rapidamente il modo di lavorare, vi è stata una rapida transizione digitale. Inizialmente si è temuto un blocco al turismo, che è ciò che si è verificato in primavera per ovvi motivi, in realtà però durante i mesi estivi vi è stato un aumento significativo di presenze di turisti italiani, dovuto anche alle restrizioni che impedivano di recarsi all’estero. Da un lato, quel periodo di crisi ha rappresentato un’opportunità, che siamo riusciti a cogliere grazie alla nostra resilienza”.

3.3.5 SWOT Analysis: rilevare punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce delle strutture e del territorio

L’analisi SWOT consente di individuare punti di forza (Strengths), punti di debolezza (Weaknesses), opportunità (Opportunities) e minacce (Threats) all’interno di un’azienda o di una piccola organizzazione, al fine di pianificare in modo strategico la crescita dell’impresa valorizzandone gli elementi positivi e migliorando quelli che possono arrecare danni.

Analizzando i punti di forza, si prendono in esame le iniziative interne che portano buoni risultati, al fine di capire cosa funziona per migliorare l’efficienza.

I punti di debolezza consistono in caratteristiche e iniziative interne che non portano i risultati auspicati; conoscerli è utile come punto di partenza per migliorare.

Le opportunità sono il risultato dei punti di forza e dei punti di debolezza che, insieme ad ulteriori iniziative esterne all’organizzazione, permettono di posizionarsi più efficacemente sul mercato.

Le minacce si riferiscono ad elementi, esterni e generalmente fuori dal controllo degli operatori, che potrebbero arrecare problemi.

Si chiede dunque ai partecipanti quali siano, a loro avviso, i principali punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce relativi allo stabilimento o all’hotel e al territorio ricciense e dintorni.

Si riportano nella seguente tabella le risposte più significative da parte dei bagnini rispetto agli stabilimenti balneari.

<p>Punti di forza</p> <p>Bar in spiaggia, servizi di animazione, igiene e pulizia, spazi ampi, vicinanza con numerosi hotel, attrezzature moderne e nuove, feste ed eventi, ospitalità, professionalità e allo stesso tempo familiarità, disponibilità del personale, cooperazione, passione per il proprio lavoro, conduzione familiare da generazioni.</p>	<p>Punti di debolezza</p> <p>Con l'ampliamento delle distanze non è possibile accogliere tutte le richieste di prenotazione, prezzi più elevati rispetto al passato.</p>
<p>Opportunità</p> <p>Destagionalizzazione con iniziative come "Mare d'Inverno", aggiungere chiringuito, migliorare i dettagli e rinnovare gli stabilimenti, collaborare maggiormente tra operatori turistici sia dello stesso settore sia di settori differenti.</p>	<p>Minacce</p> <p>Direttiva europea Bolkestein, erosione della costa, mareggiate, cambiamenti climatici, danni alle attrezzature durante la notte, difficoltà nel reclutare i dipendenti.</p>

Tabella 1: SWOT Analysis dei bagnini rispetto alla loro attività

Per quanto riguarda le risposte degli albergatori rispetto alle proprie strutture ricettive, la tabella successiva elenca gli elementi più ricorrenti.

<p>Punti di forza</p> <p>Attenzione al cliente, fidelizzazione, clima familiare, accoglienza, rapporti di amicizia, vicinanza al mare e/o al centro della città, qualità nei servizi, professionalità del personale, cucina tradizionale e prodotti genuini di qualità.</p>	<p>Punti di debolezza</p> <p>Prezzi più elevati rispetto al passato, arredamenti datati e strutture da rinnovare.</p>
--	--

<p>Opportunità</p> <p>Destagionalizzazione (grazie a fiere e congressi frequenti in città) per mantenere le strutture aperte tutto l'anno, maggior confronto con i clienti per anticipare le esigenze.</p>	<p>Minacce</p> <p>Concorrenza, aumento delle bollette.</p>
---	---

Tabella 2: SWOT Analysis degli albergatori rispetto alla loro attività

Attraverso la SWOT Analysis, si indagano poi punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce anche relativi al territorio riccionese. I partecipanti hanno risposto come segue.

<p>Punti di forza</p> <p>Discoteche, concerti, eccellenza nei servizi, innumerevoli iniziative per bambini, offerte per tutte le necessità e tutte le età, parametri delle acque a norma, operatori-imprenditori, accoglienza romagnola, ampie spiagge, ottima cucina, storia, castelli, entroterra meraviglioso, tour enogastronomici, caseifici e cantine vinicole, escursioni, cicloturismo, piste ciclabili, bike hotel, turismo sportivo, turismo esperienziale.</p>	<p>Punti di debolezza</p> <p>Parcheggi limitati, traffico, collegamenti e mezzi di trasporto limitati verso l'aeroporto e l'entroterra, rumori notturni, sabbia scura che impedisce al mare di essere cristallino, strutture ricettive da rinnovare.</p>
<p>Opportunità</p> <p>Destagionalizzare l'offerta, incentivare maggiormente l'utilizzo degli impianti di risalita esistenti nei mesi invernali, cooperare maggiormente tra operatori.</p>	<p>Minacce</p> <p>Direttiva europea Bolkestein, baby gang, delinquenza provocata dall'elevato numero di presenze, clima, critiche non fondate alla qualità dell'acqua marina, prezzi estremamente bassi a scapito della</p>

	qualità in alcuni hotel, elevata esposizione mediatica.
--	---

Tabella 3: SWOT Analysis di tutti gli operatori rispetto al territorio

3.3.6 Difficoltà lavorative e problem solving

Si prosegue la ricerca indagando le difficoltà lavorative che gli operatori si ritrovano ad affrontare più frequentemente e come questi intervengono per porvi rimedio:

“Le va di descrivere un tipico momenti di difficoltà a livello lavorativo in cui si trova di frequente?”

“Di fronte a questo, come si comporta per risolverlo?”

Cristian e Fabio (bagnini) affermano: “Non è facile organizzare la spiaggia nei periodi di massimo affollamento e soprattutto non è facile accontentare le richieste di tutti; è fondamentale accogliere sempre i clienti con entusiasmo, dimostrare di prendersi cura di loro e imparare ad anticipare le richieste in modo da organizzarsi in anticipo. Bisogna poi essere sempre attenti a chi occupa gli ombrelloni per evitare che i malintenzionati causino problemi”.

Alessandro e Fabio (bagnini) e Andrea (bagnino, Membro Direttivo e Vicepresidente della Cooperativa Bagnini di Riccione) condividono la loro preoccupazione nei giorni di mareggiata: “Quando il mare è molto mosso l’acqua può raggiungere ombrelloni e lettini, ma i clienti spesso non contemplano la possibilità di imprevisti in vacanza. In questi casi è essenziale spiegare ciò che sta accadendo e come si interverrà, assumersi talvolta le colpe nonostante non si abbiano responsabilità e sdrammatizzare. In ogni caso è importante mantenere la calma e tranquillizzare i clienti, trasmettere le proprie conoscenze e dimostrarsi competenti e in grado di gestire la situazione”.

Andrea, inoltre, in quanto Membro Direttivo, mantiene sempre i contatti con la Capitaneria di Porto: le tecnologie permettono di prevedere l’intensità del vento e, quindi, le possibili cause, nonostante i rischi non siano mai eliminati completamente; è possibile così mettere in sicurezza le attrezzature e avvertire i bagnanti installando bandiere. Egli aggiunge: “Il piacere e la passione per questo lavoro, insieme all’esperienza, sono fondamentali per gestire le criticità e vivere quei momenti non come attimi di terrore ma come parte del gioco. Per quanto

riguarda i casi di emergenza più estremi, come casi di annegamento, abbiamo una serie di protocolli per intervenire bene e tempestivamente”.

Marina e Francesco (bagnini) si espongono sul tema come segue: “Gestire i rapporti con i dipendenti non è facile: il lavoro è faticoso e trovare persone disposte a fare sacrifici è sempre più difficile. I clienti, poi, sono spesso stressati, non prestano attenzione ai propri figli e hanno pretese elevatissime che ci impongono con arroganza. Non è facile sopportare, ma è importante mantenere la tranquillità”. Marina aggiunge: “Ciò che più di ogni altra cosa mi permette di affrontare le difficoltà è, comunque, il supporto della mia famiglia e l’immenso amore per il mio lavoro”.

Paolo (albergatore e Presidente del Consorzio *Riccione Sport*) afferma: “E’ fondamentale organizzare la forza-lavoro nominando un capo-reparto che aiuti nella risoluzione dei problemi e intervenga tempestivamente. Anche i confronti con il titolare sono importanti”.

Paolo (bagnino) spiega: “In passato vi era concorrenza sleale tra vicini e continui abbassamenti di prezzo. Oggi fortunatamente non è più così: si è capito che se si offre maggior qualità la gente è disposta a pagare cifre più elevate”.

Secondo Sabrina (albergatrice), “la difficoltà maggiore è l’alta intensità del lavoro, senza pause e senza festività e weekend liberi. Per quanto riguarda le problematiche quotidiane a livello organizzativo, è importante mantenere sempre un dialogo sincero con il cliente, presentandogli le nostre difficoltà ma dimostrandoci sempre pronti a trovare insieme una soluzione”.

Andrea e Jada (albergatori) esplicitano una problematica ricorrente nelle interviste: “E’ difficile trovare personale, specialmente qualificato; pertanto, bisogna ricoprire molteplici ruoli, aiutarsi vicendevolmente e talvolta, purtroppo, improvvisare”.

3.3.7 Turismo in continuo cambiamento: le nuove esigenze dei turisti

Come scritto precedentemente, il turismo muta rapidamente; si indagano pertanto l’evoluzione del settore e le nuove esigenze dei turisti a confronto con il passato.

“Come sta cambiando il turismo in questi anni e in quale direzione si sta muovendo?”

“Quali sono le nuove esigenze dei turisti a confronto con il passato?”

I partecipanti sono concordi nell'affermare che negli ultimi anni si sta diffondendo un turismo mordi-e-fuggi, periodi di permanenza ridotti e, allo stesso tempo, aspettative e pretese sempre più elevate.

Questa l'opinione di Fabio (bagnino): "Rispetto al passato, oggi i tempi di permanenza sono più brevi, la maggior parte dei clienti si ferma per un weekend o una settimana, i periodi sono decisamente ridotti, soprattutto nel mese di agosto. Dall'avvento del Covid-19, un maggior numero di persone ha scelto Riccione per trascorrere le vacanze, sia turisti che non vi erano mai stati sia chi non veniva da anni, e nelle estati successive, fortunatamente, molti di loro hanno deciso di tornare".

Come spiega Andrea (bagnino, Membro Direttivo e Vicepresidente della *Cooperativa Bagnini di Riccione*), "Il turismo mordi-e-fuggi, con tempi di permanenza ridotti e maggior ricambio di clienti, a noi richiede impegno maggiore: accogliere e gestire un numero così elevato di persone non è semplice. Negli ultimi anni, inoltre, diversi albergatori hanno dismesso le cucine a causa dell'aumento dei costi e della mancanza di personale; di conseguenza, i turisti hanno bisogno di spazi per pranzare e cenare, così chiedono di mangiare in spiaggia. I bar in spiaggia si sono adeguati rendendo l'offerta sempre più simile a quella dei ristoranti e diversi bagnini hanno aggiunto il chiringuito nello stabilimento (anche se lì mangiare non è permesso perché mancano le strutture necessarie). I bar in spiaggia, tuttavia, situati ogni 4 stabilimenti circa, non sono sufficienti per accogliere l'ampio numero di richieste: io ho deciso, previa richiesta al Comune, di organizzare cene in spiaggia insieme ad aziende di catering autorizzate, per compensare la carenza di strutture".

Cristian e Paolo (bagnini) aggiungono: "Sono tornati a Riccione anche molti stranieri, che, oltre al mare, apprezzano molto il patrimonio artistico del nostro territorio e la nostra organizzazione. I turisti oggi sono più pretenziosi, ma è giusto così perché i prezzi sono aumentati e i servizi sono molteplici. Anche le aspettative gastronomiche sono sempre più alte, soprattutto per quanto riguarda le specialità tradizionali: le persone vogliono conoscere i sapori del territorio. Molti hotel hanno eseguito lavori di ristrutturazione per diventare strutture di lusso e anche noi bagnini inventiamo ogni anno servizi nuovi, come cabine frigo, cabine microonde,

armadietti e caricabatterie, al fine di anticipare le richieste ed essere noi a proporre novità”.

Alberto (albergatore), Alessandro, Francesco e Marina (bagnini): “Vi è la pretesa che qualsiasi richiesta debba essere immediatamente esaudita; le richieste, per di più, non sempre vengono poste con educazione e rispetto. I clienti spesso non considerano quanto spendono: nella maggior parte dei casi le cifre non sono eccessive e vi è sempre la pretesa di servizi da hotel a 5 stelle anche quando non è così. In passato era sicuramente più semplice”.

Sabrina (albergatrice) aggiunge: “Il turismo muta rapidamente anche grazie ai social, perché con essi sono cambiate le abitudini dei turisti. Oggi, invece di recarsi in Romagna per una vacanza duratura, i clienti tornano più volte nell’arco della bella stagione ma per tempi più brevi. Le piattaforme social fungono oggi da vetrine, sono un importante canale promozionale, ma allo stesso tempo influenzano in modo sostanziale il mercato: il cliente-utente in primis può essere un canale promozionale efficace, pertanto è importante che viva un’esperienza piacevole per fare in modo che parli di noi con i propri amici; di contro, però, i turisti sono sempre più esigenti e per le imprese di settore diventa fondamentale investire continuamente per migliorarsi e riuscire a distinguersi, essere sempre al passo con i tempi per contrastare la concorrenza. È necessario apportare qualità sempre maggiore, esclusività, bisogna risplendere di peculiarità uniche per spiccare tra l’ampia offerta”.

Paolo (albergatore e Presidente del Consorzio *Riccione Sport*) concorda sull’importanza di distinguersi: “I turisti oggi richiedono orari più flessibili, menu più variegati e offerte di qualità sempre maggiore. Per noi albergatori è fondamentale specializzarsi, non è più possibile occuparsi di tutto senza avere una propria peculiarità. Per questo è importante aderire a consorzi: è possibile così fornire servizi migliori e più specializzati, più attenti e specifici. Il consorzio *Riccione Family Hotel*, ad esempio, si dedica alle famiglie e ai bambini, offrendo servizi e strutture dedicate grazie ad attività di co-marketing con aziende leader del settore. Il cambiamento e l’innovazione devono essere continui, bisogna anticipare le richieste dei clienti per dimostrare che ci prendiamo cura di loro: le persone oggi sono più attente ai dettagli e sono soddisfatte di vedere miglioramenti”.

Bruno (Presidente di *Costa Hotels*): “Negli ultimi anni il turismo balneare non è l’unico interesse, l’offerta si sta ampliando, è più strategica e dedicata; questo fa sì che la stagione si prolunghi”.

Conseguentemente ai cambiamenti che interessano il turismo, anche per gli operatori il lavoro si sta modificando, come dichiara Andrea (albergatore): “Oggi sono sempre più richiesti i pacchetti con camera e ombrellone, mentre anni fa bagnini e albergatori gestivano separatamente la spiaggia e l’hotel. Oggi i turisti sono spaventati dai prezzi e da eventuali costi extra”.

Rosi (albergatrice) aggiunge: “L’approccio al lavoro è diverso e più regolamentato: rispetto al passato, oggi l’orario lavorativo è ridotto e il giorno di riposo è obbligatorio. Questo è giusto, anche se per noi proprietari significa dover assumere più dipendenti per riuscire a coprire tutti i turni; soprattutto però, data la difficoltà nel trovare personale, ciò comporta quasi sempre orari massacranti per noi, che siamo costretti a lavorare tantissime ore al giorno per compensare le carenze nello staff”.

Il Presidente del Consiglio comunale con delega agli Eventi turistici e alle attività economiche: “Oggi le persone scelgono autonomamente come progettare la vacanza attraverso l’uso di social media e siti web. I canali promozionali tradizionali non sono più sufficienti, è necessario comunicare in modo nuovo e originale. In primis bisogna promuovere esperienze ed emozioni, fattori cruciali nella scelta della destinazione: a Riccione è possibile vivere aperitivi sulla spiaggia al tramonto, assistere a concerti all’alba sul mare, partecipare ad innumerevoli eventi, serate, fare escursioni e tour enogastronomici, visitare parchi tematici; qui si può trovare ogni comfort, divertimento, tranquillità e sicurezza. È importante suscitare una forte motivazione negli utenti: a Riccione si vivono esperienze uniche e non è un caso che proprio qui si anticipino tendenze, mode e stili”.

3.3.8 Tradizione e turismo esperienziale

La ricerca si focalizza poi su possibili iniziative che permettano ai turisti di entrare in contatto con il territorio e con le sue tradizioni: ad oggi il turismo esperienziale sta acquisendo rilevanza sempre maggiore e le persone desiderano sperimentare in prima persona per conoscere le comunità e i luoghi che visitano. In più, le tradizioni

locali a Riccione incontrano la moda e le tendenze più attuali, ricoprendo un ruolo chiave in ambito turistico.

“Il turismo balneare diffuso oggi in Italia e nel mondo è nato nell’attuale territorio riccioneese già nell’Ottocento: la città è attraversata dalla ferrovia e questa, in origine, ha segnato una linea di confine tra pescatori (coloro che vivevano nell’area più vicina alla spiaggia) e agricoltori (coloro che risiedevano nella zona verso le campagne). È proprio grazie a quel popolo di pescatori che è nato il turismo balneare come lo conosciamo noi: essi si sono inventati un lavoro che costituisce oggi un elemento trainante l’economia del nostro Paese. Tutto ciò non è avvenuto senza difficoltà e perplessità: gli agricoltori per primi deridevano i pescatori, spiegando che dalla sabbia avrebbero solamente, e nel migliore dei casi, potuto raccogliere patate. Molti pescatori sono, invece, diventati bagnini e sempre più persone hanno imitato il modello originato qui, contribuendo a migliorarne i servizi”. È così che Ferdinando (bagnino) racconta la nascita del turismo a Riccione. Alessandro (bagnino) aggiunge: “La mia è una famiglia di bagnini dal 1800, dai tempi del mio bisnonno, che è stato tra i primi a costruire uno stabilimento, nonostante gli scherni altrui”.

Da questo incipit, si approfondisce quindi l’argomento indagando le credenze dei partecipanti circa la possibilità di organizzare attività che permettano ai turisti di scoprire il territorio e le sue tradizioni:

“Quali tipologie di attività si potrebbero organizzare oggi per permettere ai turisti di immergersi nelle peculiarità del territorio e nelle tradizioni?”

Fabio, Ferdinando e Massimo (bagnini) rispondono: “Fino a qualche anno fa si organizzavano rievocazioni dell’antica pesca tradizionale “alla tratta” (antica tecnica di pesca che si svolge tirando insieme una rete dalla spiaggia con movimenti ritmati), per poi cucinare il pesce appena pescato e offrirlo ai clienti ospiti per la cena; oggi la legge non permette più la pesca “alla tratta”, ma è rimasta l’abitudine di organizzare serate in spiaggia in cui i bagnini offrono ai clienti pesce grigliato, piadina e Sangiovese. Si tratta di esperienze che la gente ama vivere e che porta nel cuore tutto l’anno”.

Cristian (bagnino) aggiunge: “Sarebbe bello organizzare anche visite guidate al porto e dimostrazioni di cucina tradizionale: come pulire il pesce, come preparare

la sfoglia e la piadina. Si potrebbe mostrare come venivano costruiti gli antichi stabilimenti e allestire mostre fotografiche relative ai primi hotel e alle prime spiagge”.

Marina (bagnina), Alberto, Mariarosa e Sabrina (albergatori) propongono: “Sarebbe bello organizzare itinerari per ciclisti, accompagnati da guide esperte, alla scoperta dell’entroterra, dei borghi e dei castelli della zona, assaggiando lungo i percorsi i cibi della tradizione”.

Anche Paolo (albergatore e Presidente del Consorzio *Riccione Sport*) ritiene che le gite nell’entroterra e le esperienze enogastronomiche siano un’ottima soluzione: “Una volta a settimana organizzo in hotel la cena romagnola e i clienti la apprezzano sempre molto. Inoltre, al momento della partenza, offriamo assaggi di piadina e Sangiovese”.

Jada (albergatrice) aggiunge: “Erano molto apprezzate in passato le gite serali in barca. Oggi non si organizzano più, ma sarebbe bello riproporle”.

Francesco (bagnino) dichiara: “Io ho installato in spiaggia le gigantografie che illustrano la storia della spiaggia; i clienti apprezzano tantissimo. In generale, trovo che sia il Comune sia i bagnini lavorino molto bene su questo aspetto; la tradizionale Rustida – Festa del Bagnino ne è un esempio: essa affonda le sue radici nell’8 giugno 1964, quando un fortunale colpì la nostra costa devastandola e rasando al suolo le strutture, allora in legno. I turisti e i cittadini contribuirono a ricostruire la spiaggia in tempi record e, ogni anno da allora, si decide di omaggiarli con pesce, piadina e vino, in segno di ringraziamento e riconoscenza”.

Andrea (bagnino, Membro Direttivo e Vicepresidente della *Cooperativa Bagnini di Riccione*) spiega: “L’Associazione Blennius, composta da bagnini della città, ha organizzato per anni gruppi di snorkeling per visitare il fondale e le barriere sommerse (strutture che proteggono la costa dall’erosione e promuovono la biodiversità della flora e della fauna marina); questa iniziativa attirava subacquei e turisti e svolgeva allo stesso tempo una funzione di protezione, di sviluppo e di promozione del territorio. In passato venivano organizzate anche mostre di pittura che rappresentavano la spiaggia durante tutto l’anno; attualmente l’Assessorato alla Cultura del Comune, insieme alla *Cooperativa Bagnini*, ha proposto la “biblioteca a tappe”, cioè letture per bambini presentate attraverso rappresentazioni teatrali. C’è

in progetto anche un museo interattivo riguardante la marineria e i bagnini, affinché si renda nota la storia di chi ha permesso la nascita degli stabilimenti balneari riccionesi, oggi fiore all'occhiello a livello mondiale”.

A Riccione, come riportano Alessandro e Ferdinando (bagnini) è stata istituita inoltre l'Associazione per la candidatura UNESCO in quanto “patrimonio immateriale, fatto di pratiche, usi e conoscenze; identità di un territorio e della sua pionieristica vocazione balneare” (www.identitadispiaggia.it), affinché sia riconosciuta la cultura balneare e dell'ospitalità.

3.3.9 Competenze trasversali

Si indagano in seguito le soft skills che i partecipanti ritengono maggiormente rilevanti per operare nel settore turistico oggi:

“Quali sono le competenze trasversali che si ricercano maggiormente nei dipendenti da assumere?”

A questa domanda, tutti gli operatori rispondono concordemente: sono fondamentali solarità, cordialità, gentilezza, buone maniere, socievolezza, spensieratezza, allegria, loquacità, empatia, diplomazia, pazienza. È necessario saper lavorare insieme e creare una squadra, essere comunicativi ed estroversi ma sempre educati e mai invadenti, avere capacità di ascolto e spirito di iniziativa. Altrettanto importanti la puntualità, il rispetto, la serietà, la voglia di imparare e la passione per il proprio lavoro. È utile anche la capacità imprenditoriale, per capire come oggi viene scelta la meta delle proprie vacanze.

“Tutto ciò è molto più importante delle competenze tecniche”, dichiara Andrea (albergatore).

Bruno (Presidente di *Costa Hotels*) aggiunge: “Gli operatori turistici di Riccione sono straordinari, sono nati qui e hanno una passione incredibile per il loro lavoro, oltre a grande professionalità. Queste persone raccontano la nostra realtà meglio di guide e tour operator perché vivono in prima persona ciò che narrano. È questo ciò che vuole il turista: far raccontare la nostra realtà a chi la vive sulla propria pelle è la nostra forza”.

3.3.10 Gestione dello stress

Chi opera nel settore turistico lo sa: l'elevata esposizione a contatti interpersonali e la continua gestione di innumerevoli relazioni interpersonali, seppur appagante, non è semplice da affrontare. Rispetto alla gestione dello stress e delle emozioni negative, tutti gli operatori coinvolti nella ricerca rispondono all'unisono: "Sembra facile ma non lo è, eppure è indispensabile".

In particolare, si domanda:

"Visto l'elevato contatto con le persone, quanto è importante imparare a gestire le emozioni negative, come lo stress, sia con i colleghi sia con i clienti?"

Tra le risposte più significative, vi è quella di Cristian (bagnino): "Mantenere un clima sereno con lo staff è fondamentale, il datore di lavoro dovrebbe mettere ciascuno a proprio agio: il nostro è un lavoro di relazioni, i rapporti con i clienti sono fondamentali, spesso le persone desiderano fermarsi a bere un caffè insieme a noi, il clima è molto informale. È essenziale essere accondiscendenti e che vi sia collaborazione e complicità con i colleghi per mantenere il buonumore, accogliere i clienti al meglio ed essere pronti a risolvere tempestivamente i problemi all'ordine del giorno".

Ferdinando (bagnino) conferma: "È importante creare una grande famiglia e trattare il personale come collaboratori e non come dipendenti. Per risolvere eventuali malumori e ristabilire un clima sereno, noi organizziamo aperitivi tutti insieme".

Alessandro, Marina e Massimo (bagnini) e Sabrina (albergatrice) concordano: "Il cliente deve essere al primo posto, bisogna prestargli le attenzioni che merita ed eventuali malumori devono essere gestiti e controllati. I confronti con i colleghi sono importanti per chiarire eventuali fraintendimenti. È difficile essere sempre sorridenti nonostante le problematiche e i ritmi frenetici, ma è la prerogativa per fare il nostro lavoro".

Fabio (bagnino) aggiunge: "Chi viene in vacanza non vuole vedere bagnini arrabbiati. Bisogna trasmettere tranquillità ai propri collaboratori, anche quando sbagliano".

Paolo (bagnino): “I clienti non sono tutti uguali, mi aiuta pensare che ciò che non viene capito oggi verrà capito domani; mi ripeto sempre che la calma è la virtù dei forti”.

Il Presidente del Consiglio comunale con delega agli Eventi turistici e alle attività economiche: “E’ molto importante. L’accoglienza e l’ospitalità sono i nostri pilastri e, a prescindere dai nostri momenti di stress, il turista deve sentirsi sempre a casa”.

3.3.11 Target

Si domanda poi ai partecipanti:

“Qual è il target principale della Sua attività?”

La risposta è la medesima per tutti gli operatori: l’ampia offerta permette di rispondere ai desideri di tutte le età, ma principalmente Riccione è scelta da coppie, famiglie con bambini (anche grazie ai numerosi Family Hotel presenti sul territorio) e da giovani prevalentemente nei weekend e nelle due settimane centrali di agosto. Gli anziani invece prediligono i periodi di giugno e settembre.

Lo status socioeconomico è solitamente medio-alto (dagli operai all’alta borghesia, i possessori di seconde case, imprenditori che raggiungono la famiglia nel finesettimana); Riccione è la città meglio posizionata a livello provinciale, dunque è qui che si recano le persone con maggiori possibilità economiche.

I clienti provengono da tutta Italia, in modo particolare dal Nord (Lombardia, Veneto, Emilia, Piemonte), ma anche da Toscana, Umbria, Lazio e Campania; per quanto riguarda l’estero, prima della guerra in Ucraina molti russi si recavano a Riccione, ora invece soprattutto tedeschi, svizzeri, austriaci, inglesi e francesi.

I turisti si dimostrano interessati a negozi e locali aperti nell’orario serale, alle zone pedonali per la passeggiata, a ristoranti, sale giochi e lunapark.

3.3.12 Cooperazione tra operatori turistici

I partecipanti alla ricerca espongono poi le loro opinioni sul tema della cooperazione:

“Com’è la cooperazione tra operatori turistici nei diversi settori?”

Tutti gli operatori coinvolti concordano sull’importanza della collaborazione;

Ferdinando (bagnino), per esempio, presenta il suo punto di vista attraverso una

similitudine: “Il turismo è come una torta: sono necessari numerosi ingredienti e sono tutti fondamentali per ottenere un buon risultato. Per avere successo in ambito turistico sono fondamentali tutti gli interlocutori della comunità; come dico sempre, la spiaggia è una comunità, è principalmente un patrimonio immateriale, con molti clienti siamo amici da oltre 50 anni ed essi rappresentano la ciliegina sulla torta”. Sull’effettiva cooperazione, tuttavia, emergono pareri discordanti: alcuni soggetti ritengono che sia necessario impegnarsi di più, altri affermano che rispetto al passato vi è supporto reciproco maggiore.

Tra i primi, Massimo (bagnino): “C’è collaborazione solo quando è in linea con i propri interessi e i propri guadagni, si dovrebbe cooperare ma ciò non sempre avviene. Aiutandosi si lavorerebbe meglio; i vari comitati fanno qualche tentativo ma non sempre di successo”.

Dello stesso avviso è Andrea (albergatore): “Ognuno tira l’acqua al proprio mulino, non ci si immedesima nei problemi altrui”.

Per contro, sono numerosi gli operatori che si espongono positivamente.

Cristian (bagnino): “Oggi, contrariamente al passato, i clienti chiedono pacchetti all inclusive per quanto riguarda sia la spiaggia sia l’hotel. Poiché l’obiettivo di tutti è accontentare il cliente, viene da sé che si collabora maggiormente tra bagnini e albergatori. Tutti ci impegniamo per soddisfare le richieste, nonostante ciò comporti più lavoro e più difficoltà, oltre al fatto che tutti lavoreremmo ugualmente”.

Ferdinando (bagnino): “Mi capita di frequente di essere intervistato da radio, televisioni e giornali italiani e stranieri; ogni volta mi presento con la maglietta pubblicitaria della città, e non della mia spiaggia, nonostante possa essere un’opportunità per acquisire nuovi clienti; prendo questa decisione già da anni perché desidero che i ricconesi facciano un’ottima figura in ambito turistico, ritengo che Riccione debba essere messa al primo posto, il successo di tutti e della città intera è il mio successo”.

Alessandro (bagnino): “Ultimamente vi è maggior collaborazione rispetto al passato, c’è più dialogo. Ci sono sempre persone che si concentrano esclusivamente sui propri interessi e non si mettono in discussione, ma è normale. In generale, però, oggi vi è più cultura e, quindi, più mediazione”.

Fabio (bagnino): “Sicuramente dipende da persona a persona; io e i miei vicini siamo fortunati, i rapporti sono sereni e ragioniamo insieme per trovare le soluzioni migliori per tutti. Sono nati rapporti di amicizia, vi è disponibilità a prendere le decisioni insieme e a supportarsi. Noi abbiamo sicuramente un problema in meno di cui occuparci, andare d'accordo e dialogare è un beneficio per tutti. So che, invece, in altri casi c'è chiusura totale e manca la comunicazione”.

Andrea (bagnino, Membro Direttivo e Vicepresidente della *Cooperativa Bagnini di Riccione*): “Con la Cooperativa e con le Associazioni di Categoria c'è confronto perché è fondamentale fare sistema. In generale, c'è collaborazione ma non è mai abbastanza”.

Paolo (albergatore e Presidente del Consorzio *Riccione Sport*): “In passato vi erano talvolta rivalità, concorrenza e scarsa condivisione, anche dovute alla cultura individualista a cui apparteniamo; oggi si capisce sempre di più che cooperare è fondamentale, le nuove generazioni lavorano per migliorare insieme e condividere progetti. Già dalla fine degli anni Novanta e i primi anni Duemila sono nati i Consorzi: si è compresa l'importanza di investire insieme mediante una progettualità comune per raggiungere nuovi segmenti di mercato e offrire servizi specifici, oltre che consigliarsi reciprocamente”.

Alessandro (albergatore): “Attualmente la cooperazione funziona meglio rispetto al passato e ciò lo si evince anche dall'aumento di convenzioni tra bagnini e ristoratori”.

Paolo (bagnino): “Ci impegniamo per andare tutti d'accordo: prima della stagione, bagnini e albergatori si confrontano per organizzare il lavoro, anche per via della diffusione dei pacchetti all inclusive. Con gli albergatori c'è un clima positivo e collaborazione nell'indirizzare i clienti, con gli altri bagnini ci si aiuta vicendevolmente, abbiamo tutti bisogno di lavorare e ci supportiamo, è terminato il tempo di farsi concorrenza a vicenda”.

Il Presidente del Consiglio comunale con delega agli Eventi turistici e alle attività economiche aggiunge: “Ultimamente c'è stato un progresso su questo aspetto. Prima si lavorava a compartimenti stagni, oggi c'è maggior interdipendenza: commercianti, bagnini e albergatori sono più collaborativi, si è capito

maggiormente che l'esperienza del turista è a 360 gradi e la sinergia tra pubblico e privato è fondamentale”.

3.3.13 Priorità per il turismo a Riccione

Si domanda, in seguito, ai partecipanti:

“Quali sono secondo Lei le priorità per il turismo di Riccione oggi?”

Dalle risposte, emergono innumerevoli spunti di riflessione interessanti.

Cristian (bagnino): “E’ importante agevolare il cliente nel venire a Riccione: si potrebbero migliorare i mezzi pubblici, l’accessibilità in spiaggia (su questo punto già sono stati fatti notevoli progressi), ampliare l’area pedonale e costruire ampi parcheggi al di là della ferrovia, con navette, taxi e bus che colleghino più efficacemente le due zone. Sarebbe bello favorire l’utilizzo di bus elettrici e monopattini”.

Ferdinando: “Bisogna pensare al futuro e all’innovazione, ma mai dimenticare o trascurare la tradizione. Ritengo che operare nel turismo sia come guidare in autostrada: è sicuramente importante guardare la strada davanti a noi, l’innovazione, ma senza mai dimenticare gli specchietti retrovisori, ovvero la tradizione. Dobbiamo continuare ad ampliare l’offerta, organizzando eventi, aperitivi e serate che accolgano le persone facendo sentire loro ospiti e non clienti. È fondamentale accogliere sempre con cortesia e avanzando ogni anno nuove proposte che possano conciliare tradizione e innovazione. Un punto di debolezza da colmare, su cui i giovani stanno lavorando, è l’informazione: sarebbe utile spiegare il nostro modo di vivere attraverso la conoscenza dei venti, delle maree, dei pesci del nostro mare, che in molti non sanno essere il più pescoso del Mediterraneo. Sarebbe bello se guide esperte divulgassero la bellezza attraverso la verità, e non le fake news che spesso circolano sui media”.

Alessandro (bagnino) aggiunge: “Il mare Adriatico è ricco di vita ed è importante promuoverne la conoscenza. Oltre ad essere il mare più pescoso, è anche il più controllato in Italia, nonostante le critiche: è anche per questo motivo che emergono problemi di cui altrove non si sente parlare. Per ignoranza, purtroppo, si pensa spesso il contrario. Altrove si fa in modo di non effettuare controlli, all’estero non vi sono divieti di balneazione nonostante il mare versi in condizioni pessime, qui

invece il monitoraggio è costante; è giusto che si continui ad operare in questo modo, ma dovrebbe essere fatto ovunque. Bisognerebbe inoltre rendere noti i risultati positivi che emergono dalle analisi dell'acqua e sottolineare la sicurezza che da noi è garantita. La comunicazione dovrebbe diffondere conoscenza, invece di puntare sul sensazionalismo”.

Prosegue poi, in accordo con Andrea (bagnino, Membro Direttivo e Vicepresidente della *Cooperativa Bagnini di Riccione*): “Dobbiamo promuovere maggiormente la conoscenza delle nostre tradizioni, che sono ciò di cui vive il nostro turismo e costituiscono una parte fondamentale della nostra cultura; sarebbe bello far conoscere il fascino del mare attraverso escursioni in barca a vela”.

Sabrina (albergatrice) e Alessandro (bagnino): “Bisogna adeguarsi velocemente ai cambiamenti e agli andamenti delle richieste. È sempre più urgente ampliare l'offerta e destagionalizzare il turismo. Vi sono molteplici opportunità che si potrebbero cogliere anche in bassa stagione”.

Alessandro (bagnino) prosegue: “È importante fare in modo che ci siano sempre più bambini a Riccione: con loro prendono vita compagnie di amici, si creano ricordi che restano indelebili per tutta la vita. Queste amicizie perdurano per anni, talvolta si perdono i contatti ma poi ci si incontra; è una consuetudine che si trasmette da sempre di generazione in generazione, i bambini ripercorrono le orme dei genitori e si instaura un ciclo di vita che si ripete. I miei figli, ad esempio, sono amici dei figli dei miei amici della compagnia estiva. È anche questo il bello della spiaggia: nascono i primi amori e si instaurano rapporti di amicizia molto importanti e che durano per tutta la vita, si crea una comunità e ogni estate si è felici di tornare dove tutto è nato. È importante che il romanticismo della spiaggia sia conservato”.

Mariarosa (albergatrice): “Bisognerebbe allineare maggiormente i prezzi con quelli di altre regioni italiane: rispetto ad altre località, offriamo un numero molto maggiore di servizi a prezzi più bassi”.

Fabio (bagnino): “Sarebbe necessaria maggior coesione tra categorie, affinché tutti ottengano risultati migliori. Sarebbe fondamentale un percorso di formazione che ad oggi manca, abbiamo solamente le competenze tecniche apprese dall'esperienza; vanno potenziate le abilità relazionali perché trascorriamo tantissime ore a parlare con i clienti di qualunque argomento e a coltivare relazioni con loro, le capacità di

ascolto sono indispensabili. Il bagnino non può limitarsi a svolgere i propri compiti lavorativi tecnici, ma deve dialogare con le persone, essere aperto mentalmente, conoscere esperienze e culture diverse. Oggi si è carenti da questo punto di vista, ma per chi lavora nel turismo tutto ciò non può essere sottovalutato”.

Andrea (bagnino, Membro Direttivo e Vicepresidente della *Cooperativa Bagnini di Riccione*): “Bisogna dare priorità alla qualità dei servizi e al rispetto dell’ambiente, favorendo l’utilizzo di materiali riciclabili in spiaggia”.

Marina (bagnina): “E’ prioritario stabilire un target minimo in tutti i settori turistici: alcune strutture non sono più adeguate, servono maggiori controlli per garantire un’accoglienza migliore”.

Francesco (bagnino): “Dovremmo ampliare l’offerta rispetto al cicloturismo, alla cultura, alla danza, al porto, garantire l’accessibilità alle persone con disabilità e trovare soluzioni per la gestione degli animali in spiaggia”.

Jada (albergatrice): “Oggi tutto volge alla globalizzazione, ma è importante puntare sulla tipicità: è ciò che ai clienti piace. Nel mio hotel, ad esempio, è tradizione preparare una teglia di lasagne da regalare ai clienti alla partenza, in segno di ringraziamento”.

Paolo (albergatore e Presidente del Consorzio *Riccione Sport*): “Ad oggi serve fare formazione: bisogna essere più attenti alle nuove esigenze. Bisogna inoltre ragionare insieme, soprattutto a livello di gruppo e Consorzi, per capire come differenziarsi. Per contrastare la concorrenza sempre più ampia, bisogna rendere sempre alto l’appeal della località; per fare questo, è importante mantenere uno stretto legame tra operatori e amministrazione comunale, la quale deve essere attenta alle esigenze del turismo”.

Alessandro (albergatore): “La priorità deve essere la sicurezza in città: serve più sorveglianza, controllo e forze dell’ordine”.

Paolo (bagnino): “Sarebbe utile aumentare i voli dall’estero presso l’aeroporto di Rimini, soprattutto con Germania, Francia, Inghilterra e, in generale, Europa. Sarebbe bello poi ricominciare ad organizzare gite in barca con i clienti, come avveniva in passato. La Riviera è stata l’industria del turismo, oggi i tempi sono cambiati, da diversi punti di vista anche in meglio, però è necessario aggiornarsi sempre e non adagiarsi sugli allori. Ora, ancora più che in passato, bisogna restare

al passo con i tempi: chi rimane indietro di qualche anno è già in difficoltà a resistere”.

Rosi (albergatrice): “In questi anni ci sono seri problemi nella gestione del personale e dei rapporti umani: chi lavora lo fa solamente per lo stipendio, non c’è più amore per il lavoro. Bisogna educare al senso del lavoro, lavoro come costituzione della persona”.

Davide (ricercatore e docente presso il corso di studi di Economia del Turismo dell’*Alma Mater Studiorum Università di Bologna Campus di Rimini*): “Bisogna preservare il clima accogliente e familiare tipico romagnolo, auspicando che gli operatori concepiscano sempre la loro attività come la loro casa, affinché anche i turisti vivano la vacanza come un sentimento”.

Bruno (Presidente di *Costa Hotels*): “Dobbiamo avere più coraggio nel proporre eventi mirati anche fuori stagione, affinché si parli di Riccione sempre in tutto il mondo. Ci manca ancora un evento trainante, di cartolina, che faccia parlare della Perla Verde tutto l’anno. Attualmente è importante avere una visione a lungo termine affinché il sistema funzioni: il turismo è molto più veloce rispetto al passato e lo sarà sempre di più, bisogna guardare molto avanti e anticipare ciò che potrebbe succedere”.

Il Presidente del Consiglio comunale con delega agli Eventi turistici e alle attività economiche spiega: “Dobbiamo lavorare sempre di più sul posizionamento del brand Riccione attraverso analisi statistiche e piani di marketing per attività coerenti con il pubblico che si vuole attrarre. A Riccione vi sono diverse tipologie di turismo e noi dobbiamo fare sì che questi confluiscono in un’unica offerta, al fine di valorizzare a pieno tutte le bellezze del nostro territorio e della nostra comunità.

Un altro elemento su cui intervenire sono le critiche ingiuste e insensate sull’acqua del mare: dovremmo creare una campagna promozionale importante che spieghi che la sabbia scura impedisce all’acqua di essere cristallina, ma le frequenti analisi delle acque rilevano valori eccellenti. Dovremmo inoltre garantire maggiore qualità per i turisti con elevate possibilità economiche perché i benefici ricadrebbero su tutta la città. Per fare in modo che tutto ciò diventi realtà, è importante collaborare e condividere le strategie con tutti gli operatori: il turismo è alla base dell’intera comunità”.

3.3.14 Formazione

Come si evince da alcune risposte precedentemente riportate (si veda, ad esempio, il paragrafo 3.3.13), alcuni partecipanti sollevano spontaneamente l'argomento della formazione, che viene approfondito poi tramite la domanda conclusiva. Alla luce di quanto emerso dalle interviste e in linea con il progetto di ricerca, si terminano infatti le interviste indagando l'interesse e l'opinione degli operatori rispetto ad un ipotetico intervento di formazione, dopo aver spiegato loro brevemente ciò di cui si occupa la psicologia sociale e del lavoro e il suo legame con il settore turistico:

“Alla luce di un turismo come quello di Riccione, basato su conoscenze tradizionali trasmesse di generazione in generazione, e della rapida evoluzione del settore dovuta alla globalizzazione e alla forte concorrenza, qual è la Sua opinione rispetto alla possibilità di integrare un turismo basato sulla tradizione, che è un'importante peculiarità della Romagna, con una formazione innovativa che promuova la costituzione di team cooperanti, che possa formare leader in grado di creare un clima lavorativo positivo, che valorizzi il capitale umano e le relazioni interpersonali, al fine di incrementare il benessere dei lavoratori e di conseguenza quello dei clienti?”

Sabrina (albergatrice), elencando le priorità su cui bisognerebbe concentrarsi, aggiunge: “Servirebbe il supporto di qualcuno che studia queste cose, per andare oltre a ciò che si è realizzato finora; serve coesione in un progetto comune ed è importante capire che, per farlo, abbiamo bisogno di figure competenti, non possiamo più arrangiarci da soli perché non sappiamo tutto ciò che servirebbe sapere”.

Nel paragrafo 3.3.13, si può notare che anche Fabio (bagnino) si esprime sul tema spontaneamente, ancor prima di ricevere la domanda: “Sarebbe fondamentale un percorso di formazione che ad oggi manca, abbiamo solamente le competenze tecniche apprese dall'esperienza; va potenziato il rapporto interpersonale perché trascorriamo tantissime ore a parlare con i clienti di qualunque argomento e a coltivare relazioni con loro; le capacità di ascolto sono indispensabili. Il bagnino non può limitarsi a svolgere i propri compiti lavorativi tecnici, ma deve dialogare con le persone, essere aperto mentalmente, conoscere esperienze e culture diverse:

il lavoro in spiaggia è fatto da persone, è il loro aspetto umano a fare la differenza. Oggi si è carenti da questo punto di vista, ma per chi lavora nel turismo tutto ciò non può essere sottovalutato”.

Andrea (bagnino, Membro Direttivo e Vicepresidente della *Cooperativa Bagnini di Riccione*) risponde alla domanda conclusiva come segue: “La formazione sarebbe utile, anche se bisogna fare i conti con i tempi stretti. Per ora ci si limita a un sapere che trasmette il bagnino direttamente ai dipendenti”.

Alberto (albergatore) presenta le sue perplessità dal punto di vista organizzativo: “Sarebbe interessante per coloro che lavorano tutto l’anno, ma per chi apre stagionalmente è difficile organizzarsi: i dipendenti arrivano all’ultimo momento e c’è poco tempo”.

Paolo (bagnino) afferma: “Non è facile da realizzare, potrebbe funzionare ma andrebbe progettata accuratamente. Bisognerebbe coinvolgere anche gli albergatori”.

Marina (bagnina) appare entusiasta: “E’ fondamentale, è la base per riuscire ad affrontare i tempi odierni. Parteciperei molto volentieri perché so che porterebbe benefici a me e alla mia attività”.

Anche Jada (albergatrice) si dimostra interessata: “Sarebbe bello, soprattutto se potessero partecipare insieme operatori che hanno attività limitrofe o nello stesso viale: aiuterebbe a creare coesione”.

Paolo (albergatore e Presidente del Consorzio *Riccione Sport*) aggiunge: “Sarebbe fondamentale, anche se purtroppo, ad oggi, vi è ancora poca attitudine. A mio parere, il Governo in primis dovrebbe implementare incentivi economici per la formazione nel settore turistico. Sarebbe bello cimentarsi in attività di squadra e team building per divenire più coesi e condividere obiettivi. Relazionarsi con i colleghi favorirebbe anche l’empatia e la capacità di immedesimarsi nell’altro per capire le sue esigenze”.

Alessandro (albergatore): “Sarebbe assolutamente fondamentale, positivo e utile, prima di iniziare la stagione”.

Rosi (albergatrice): “E’ ciò che ci serve: abbiamo bisogno di una modalità nuova per rinnovare e valorizzare la tradizione. Ad oggi è diventata un’esigenza e ritengo che la figura dello psicologo in ambito turistico sia importantissima. Un progetto di

questo tipo sarebbe interessante e utile, magari a partire proprio dall'Associazione Albergatori”.

Francesco (bagnino) ritiene che sia importante, soprattutto per i titolari: “Ogni titolare dovrebbe partecipare. Penso funzionerebbe e, a mio parere, dovrebbe essere reso obbligatorio. Aiuterebbe anche a rimuovere lo stereotipo per cui chi va dallo psicologo ha qualcosa che non va, perché non è così: tutti possono avere bisogno di aiuto per stare meglio e non bisogna vergognarsene. Penso che la tua idea funzionerebbe, si può fare qualcosa di bello: i miei amici che lavorano in azienda hanno partecipato ad iniziative simili e me ne hanno parlato molto bene. Nel turismo questo ad oggi manca; nonostante sembri poco lavoro e limitato a pochi mesi all'anno, è molto pesante e molto concentrato, lo stress e la fatica sono elevati. Sarebbe bello promuovere maggior benessere a partire dai titolari, che poi possono trasmettere a loro volta un clima positivo ai collaboratori”.

Bruno (Presidente di *Costa Hotels*): “Ciò di cui tu mi stai parlando è ciò che a noi serve: per l'estate 2023 sono previsti 60 milioni di presenze turistiche in Romagna e gli operatori del settore devono essere aggiornati e completi di tutte le competenze necessarie, specialmente quelle relazionali, per gestire i rapporti con la clientela in ogni fase. Questo è imprescindibile in un lavoro che si basa sul rapporto con le persone. È importante imparare a costruire anche una vision personale e professionale per il futuro, affinché le evoluzioni del settore non ci colgano impreparati”.

Davide (ricercatore e docente presso il corso di studi di Economia del Turismo dell'*Alma Mater Studiorum Università di Bologna Campus di Rimini*): “Le competenze degli operatori turistici a Riccione si contraddistinguono perché sono saperi inventati dai pescatori (per quanto riguarda i bagnini) e che si trasmettono di generazione in generazione; si tratta di *learning-by-doing*, tutti hanno imparato osservando genitori e nonni, consolidando spontaneamente i saperi familiari e tradizionali. Nel nostro territorio si parla spesso di conduzione familiare e in passato ogni componente della famiglia aveva il proprio ruolo: gli uomini svolgevano il lavoro fisico, le donne si occupavano della cucina (se in hotel) e di intrattenere i clienti e i figli facevano la cosiddetta *gavetta*, ad esempio togliendo la sabbia dalle pedane o pulendo la sabbia con il retino (se bagnini) oppure sparcchiando e

pulendo le tavole (se albergatori). I giovani di oggi figli di albergatori, contrariamente al passato, spesso studiano all'Università prima di iniziare a lavorare in hotel: questo accade perché il mondo dell'hotellerie è cambiato e, di conseguenza, anche le competenze necessitano di essere aggiornate per sopravvivere di fronte alle grandi catene alberghiere, che spesso mettono al secondo posto, rispetto al business, gli aspetti affettivi. Una peculiarità che contraddistingue Riccione è, inoltre, il passaggio di competenze nel caso in cui l'attività venga venduta o affittata a nuovi proprietari: l'ex proprietario assiste per un'intera stagione il nuovo proprietario. Questo è un marchio di qualità che offre continuità e tradizione ed è importante anche perché, siccome spesso le strutture vivono di fidelizzazione, un cambiamento nella proprietà potrebbe provocare una forte crisi. A Riccione non si accetta il rischio che l'impresa vada alla malora, quindi ci si rende garanti della buona etica e della tradizione; chi subentra accetta sempre le tradizioni (che non sono regole ed è importante sottolinearlo) perché le interiorizza”.

Davide prosegue: “Gli studi qualitativi sono importanti per esplorare il *modus operandi* del passato, preservarlo e, allo stesso tempo, innovarlo, al fine di conoscere meglio il mondo dell'ospitalità e pensare a come strutturarli in futuro. Si parla tanto di numeri, ma mancano studi di settore qualitativi per capire come migliorare. Per questa serie di motivi, un intervento di formazione sarebbe un'idea ottima per creare strategie nuove e prendere decisioni credendo in se stessi e nelle proprie potenzialità. Sono tutti aspetti importanti ma ancora troppo sottovalutati, sarebbe interessante condividere il progetto con le Associazioni di Categoria. Il ruolo della psicologia nel settore organizzativo e turistico oggi è fondamentale: i dirigenti spesso si concentrano esclusivamente sui numeri e sui soldi, la psicologia è l'umanità da recuperare”.

3.4 Analisi delle risposte

Le prime domande poste durante le interviste hanno lo scopo di esplorare il lavoro degli operatori turistici, conoscere le loro realtà e coglierne risorse e difficoltà, al fine di rilevare gli elementi cruciali su cui potrebbe focalizzarsi un intervento di formazione.

Per quanto riguarda i cambiamenti apportati alle strutture e i progetti futuri, è evidente che la maggior parte dei partecipanti si impegna nel migliorare costantemente la propria offerta: vi è ampia consapevolezza che il turismo stia cambiando e che rimanere indietro possa essere fatale. Migliorare sempre più la propria offerta è una prerogativa di tutti i partecipanti, tuttavia i timori legati alla direttiva europea Bolkestein frenano le aspirazioni di molti dei soggetti coinvolti, soprattutto i bagnini. Alcuni di loro infatti affermano che non intendono investire finché non vi è maggiore chiarezza riguardo al futuro; mettere al bando le concessioni balneari, a quanto riportano, significherebbe far perdere loro non solo il lavoro, ma una parte della loro storia di cui si stanno prendendo cura da generazioni. Gli albergatori non sono toccati in prima persona dalla questione, ma l'approvazione della direttiva comporterebbe uno stravolgimento completo del turismo locale che interesserebbe l'intera comunità, pertanto non è un fenomeno da trascurare.

La promozione attraverso le piattaforme social sta diventando sempre più un canale di primaria importanza, soprattutto per veicolare messaggi emozionali; la maggioranza dei partecipanti, infatti, non utilizza tanto i social media per inviare offerte promozionali o ricevere prenotazioni, ma principalmente per coltivare relazioni con la propria rete di contatti suscitando in loro ricordi felici ed emozioni. Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale in ambito turistico, è manifesto che si possa fare di più: vi sono iniziative volte a tutelare il territorio, ma spesso si tratta di idee dei privati, mentre sono carenti normative specifiche a livello governativo. La pandemia da Covid-19, poi, nonostante le ripercussioni negative già note, ha permesso ad alcuni operatori, specialmente bagnini, di apportare cambiamenti sostanziali nella gestione degli spazi che si sono rivelati essere molto apprezzati dai clienti. Poiché tutti i partecipanti concordano sulla necessità di offrire qualità sempre più elevata, è significativo che la pandemia abbia fornito l'opportunità di innalzare la qualità dei servizi. Molti di essi dichiarano infatti che, nonostante non vi siano più restrizioni obbligatorie, hanno deciso di mantenere invariata la gestione degli spazi. Per gli albergatori, dati gli ambienti naturalmente più ridotti, l'organizzazione si è dimostrata più problematica e le opinioni sono contrastanti: c'è chi descrive terribilmente quel periodo e chi racconta di aver trovato soluzioni

alternative grazie alle capacità di resilienza. Questa differenza di opinioni si può attribuire, oltre a caratteristiche di personalità, alla diversità delle strutture: riorganizzare un grande hotel, soprattutto se con aree esterne spaziose, è sicuramente più facile rispetto a stravolgere una piccola struttura.

Attraverso la SWOT Analysis, è possibile prendere in esame punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce propri delle strutture e del territorio. Le risposte fornite sono varie ma coerenti tra loro, come si può notare dalla sintesi in Tabella 1, Tabella 2 e Tabella 3. L'omogeneità delle risposte è indice di un'ampia consapevolezza, di riflessività, di una buona visione d'insieme e, soprattutto, di una vision comune; questo offre senz'altro la possibilità di cooperare per valorizzare i punti di forza e cogliere più opportunità, allo stesso tempo migliorare i punti di debolezza e fronteggiare le minacce. Le proposte avanzate dagli operatori per quanto riguarda le opportunità sono allineate sulle medesime tematiche e allo stesso tempo sono molteplici e creative, pertanto vi sono le condizioni favorevoli per lavorare insieme alla co-costruzione di un progetto comune. Per quanto riguarda le minacce vale lo stesso; i partecipanti, inoltre, esplicitano ripetutamente nel corso delle interviste l'importanza di prevedere le richieste per intervenire anticipatamente, pertanto vi è già un *modus operandi* focalizzato sulla prospettiva a lungo termine e sulla presa di iniziativa ancora prima che le problematiche possano verificarsi; questo è un punto di partenza utile da tenere in considerazione. I mutamenti che interessano il turismo oggi sono molteplici ed evidenti, per questo tutti gli operatori si dimostrano impegnati a ricercare continuamente nuove soluzioni e a trovare nuove idee per offrire al cliente esperienze sempre nuove e in linea con le esigenze del periodo. In molti sottolineano l'importanza di far conoscere il territorio ai turisti permettendo loro di vivere esperienze in prima persona. Anche rispetto alle priorità su cui concentrarsi oggi, è evidente che diverse idee siano comuni tra i partecipanti e che vi sia sempre più il desiderio di supportarsi reciprocamente e creare un sistema di condivisione e progettazione comune.

Per quanto riguarda la capacità di affrontare le difficoltà lavorative, è interessante notare che i soggetti della ricerca sottolineano principalmente l'importanza del problem solving e di caratteristiche di personalità che permettano di superare le avversità, come tenacia, intraprendenza, resilienza, tranquillità e supporto

reciproco. Si noti che i partecipanti non citano competenze tecniche, ma si concentrano esclusivamente su soft skills e caratteristiche proprie dell'individuo. Come alcuni di loro dichiarano, infatti, sono proprio le competenze trasversali a fare la differenza nel mondo odierno, soprattutto in mestieri basati sulle relazioni interpersonali: le competenze tecniche sono sicuramente importanti, ma non è più possibile limitarsi ad esse. È proprio sullo sviluppo delle soft skills, quindi, che bisogna focalizzarsi per formare operatori turistici di successo oggi.

A proposito di caratteristiche di personalità e soft skills, la gestione dello stress si rivela essere un tasto dolente per la quasi totalità delle persone coinvolte nello studio: il lavoro è faticoso, gli orari sono estenuanti e molto concentrati, il continuo contatto con la clientela, per quanto gratificante, non è sempre di facile gestione. Si può evincere quindi, come confermato anche da diverse risposte, che sarebbe utile sensibilizzare maggiormente gli operatori sul benessere organizzativo e intervenire al fine di promuovere un clima lavorativo migliore. Per quanto riguarda percorsi di formazione, alcuni dei partecipanti si dimostrano scettici rispetto agli aspetti organizzativi: durante la stagione estiva non vi sono le tempistiche per realizzarli, mentre durante l'inverno non sarebbe possibile coinvolgere i dipendenti, che nella maggior parte dei casi vengono assunti esclusivamente per i mesi estivi. Per ovviare a questi problemi, un'ipotesi può essere la proposta di una formazione di Workplace Learning (si vedano approfondimenti nel Capitolo 2), che permetta di apprendere al lavoro senza la necessità di organizzare numerose attività prolungate al di fuori dell'orario lavorativo; per quanto riguarda la seconda perplessità, potrebbe essere sufficiente, almeno inizialmente, coinvolgere solamente i titolari, al fine di formare manager positivi in grado di apportare benessere, a loro volta, all'intero staff. Sarebbe utile che la progettazione avvenisse in collaborazione con le Associazioni di Categoria, in modo da coinvolgere più facilmente gli operatori e convincere coloro che si dimostrano più resistenti (soprattutto perché essi si dimostrano diffidenti in quanto poco informati sul tema, piuttosto che per un'effettiva sfiducia nel progetto).

La maggior parte dei soggetti a cui la domanda è stata posta, comunque, risponde positivamente e con entusiasmo, consapevole dei vantaggi che può portare ai singoli, alle imprese, ai clienti e, in generale, al successo del turismo.

Partecipare insieme ad un percorso simile offrirebbe anche l'opportunità per migliorare la collaborazione tra operatori, che, seppur si dimostri essere migliorata nel tempo, può sicuramente essere coltivata e incrementata affinché apporti beneficio a tutte le categorie lavorative e alla comunità intera.

È interessante la riflessione di Francesco (bagnino) sul tema: nelle organizzazioni e nelle grandi aziende si offrono da tempo interventi di formazione per il personale, mentre nel settore turistico, ad oggi, mancano; eppure, a quanto si evince dallo studio della letteratura e dalle risposte fornite durante queste interviste, sarebbero necessari e apprezzati. La concentrazione della stagione lavorativa e gli orari pressanti limitano spesso l'attenzione ad uno svolgimento del lavoro routinario e per inerzia, sottovalutando l'interesse della persona e il suo benessere al lavoro. In aggiunta, l'ambito turistico è studiato prevalentemente nei suoi aspetti economici, meno dal punto di vista psicologico; come afferma Davide (ricercatore e docente presso il corso di studi di Economia del Turismo dell'*Alma Mater Studiorum Università di Bologna Campus di Rimini*), invece (e fa riflettere ancor di più il fatto che a pronunciare la frase sia un docente di Economia), "la psicologia è l'umanità da recuperare".

3.5 Conclusioni

In questo studio è stato esplorato il fenomeno della formazione per operatori turistici a Riccione, in particolare albergatori e bagnini che rappresentassero memorie storiche della località, oltre ad ulteriori figure rilevanti per il turismo del luogo. Si è deciso di utilizzare un metodo qualitativo, quindi interviste semi-strutturate, perché in linea con le finalità della ricerca: poiché l'argomento non è stato studiato dalla letteratura esistente, soprattutto rispetto ad un target così peculiare e alla località specifica, si è optato per una ricerca esplorativa che permettesse di cominciare a studiare un fenomeno così situato. Lo studio ha dunque consentito di esplorare il fenomeno turistico nelle sue varie sfaccettature e la formazione dedicata a chi opera nel settore; è apparso evidente che al momento non viene offerto un percorso di formazione che vada oltre alla trasmissione di competenze tecniche, ma i partecipanti si sono rivelati essere interessati e bendisposti a partecipare, nel caso un simile intervento fosse proposto.

Conclusioni

In questo elaborato, mediante le interviste realizzate, si è esplorato il fenomeno turistico a Riccione secondo le prospettive degli operatori del settore, con un'attenzione particolare alla formazione.

La scelta di una metodologia qualitativa e di interviste semi-strutturate si deve alle finalità dello studio: la letteratura esistente non ha approfondito il tema, specialmente rispetto alla località e al target cui questo elaborato si rivolge, pertanto una ricerca esplorativa fornisce la possibilità di addentrarsi nello studio del fenomeno così situato. Alla luce delle interviste realizzate e delle risposte riportate, si può notare che, ad oggi, le competenze che vengono trasmesse in ambito turistico ai lavoratori sono esclusivamente abilità tecniche che il titolare insegna ai dipendenti; tuttavia ciò, forse, non basta più. Questo *modus operandi* è in contrasto, infatti, con l'importanza che è stata attribuita alle competenze trasversali e alle caratteristiche di personalità nel corso delle interviste, che si sono rivelate, secondo i soggetti partecipanti, la chiave per il successo nel settore turistico. È proprio da questo punto, dalla divergenza tra ciò che è la situazione attuale e ciò che riferiscono gli operatori, che si dimostra necessario un percorso di formazione che non si limiti a conoscenze tecniche ma che accolga le esigenze dei professionisti; essi si sono dimostrati infatti incuriositi e coinvolti da una proposta di questo tipo.

Avendo preso in rassegna i punti di forza e quelli di debolezza, le opportunità e le minacce, ma anche l'importanza delle competenze trasversali, della gestione dello stress, delle capacità di problem solving e, soprattutto, il valore della cooperazione e delle relazioni interpersonali, si sono rilevate le premesse per cambiare il modo di pensare a se stessi al lavoro. I partecipanti hanno infatti condiviso il loro favore di fronte alla possibilità di partecipare ad un percorso di formazione, consapevoli delle lacune presenti ad oggi nel settore e dei benefici che questo potrebbe apportare.

Attraverso le risposte dei partecipanti, si nota che il tema dell'evoluzione che il turismo sta affrontando nel corso del tempo è stato il filo conduttore di tutte le interviste: di fronte alla mutevolezza di questo settore, restare al passo con i tempi, implementare e migliorare la propria offerta è cruciale per tutti gli operatori

coinvolti nella ricerca; sono molteplici le risposte in cui, direttamente o indirettamente, è stato sollevato questo argomento nel corso delle interviste e gli operatori sono concordi nell'affermare che pensare al presente con una prospettiva a lungo termine sia fondamentale. Per i bagnini, tuttavia, il futuro è incerto a causa della direttiva Bolkestein e questo desta notevoli preoccupazioni; prossimamente, quando vi saranno maggiori certezze su questo punto, sarà importante aggiornarsi sulle decisioni prese a livello governativo nazionale ed europeo e analizzare le possibili conseguenze.

Negli ultimi anni, poi, è aumentata notevolmente l'attenzione per la promozione attraverso i social media e la sostenibilità ambientale; se sulla prima è notevole il miglioramento rispetto a non molti anni fa, sul secondo aspetto si evince chiaramente che c'è ancora tanto lavoro da fare a livello governativo.

La pandemia da Covid-19 ha messo a dura prova il turismo del territorio, data l'incertezza e le perplessità della situazione; il momento di crisi e la resilienza degli operatori, però, hanno permesso loro di rivedere il proprio modo di lavorare, la propria struttura e la propria organizzazione per apportare cambiamenti e adeguarsi alle circostanze. Ciò ha permesso di realizzare modifiche che altrimenti, probabilmente, non sarebbero state fatte e che hanno elevato la qualità dell'offerta e soddisfatto pienamente la clientela. Gli operatori, pertanto, si sono rivelati abili nel trasformare un importante ostacolo in un'opportunità per riflettere e migliorarsi. La SWOT Analysis, di cui in Tabella 1, Tabella 2 e Tabella 3 si riporta la sintesi, permette di analizzare punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce per quanto riguarda sia le strutture sia il territorio nella sua totalità. Considerando le risposte fornite, è evidente che, nonostante ciascuno abbia riportato gli elementi che lo interessano maggiormente, vi sia un'opinione consapevole e coerente che permette di operare insieme nella stessa direzione e con i medesimi obiettivi.

L'importanza dell'innovazione continua si è dimostrato essere un tema che sta molto a cuore ai partecipanti: ognuno di loro ha dimostrato di reinventarsi e reinventare la propria offerta, stagione dopo stagione, per accontentare e stupire sempre i clienti, anticipando le loro esigenze; permettere alle persone di vivere esperienze è la tendenza maggiormente riportata, dimostrando come il turismo esperienziale, ad oggi, ricopra un ruolo di primaria importanza. Le attività proposte,

in molti casi, costituiscono l'anello di congiunzione tra tradizione e innovazione, sottolineando l'importanza di guardare al futuro ma allo stesso tempo evidenziando il forte legame della comunità locale con la propria storia e le proprie tradizioni, che suscitano da sempre l'interesse dei turisti.

Di fronte alle difficoltà, dal punto di vista sia lavorativo sia emozionale, è importante notare che gli operatori hanno citato, come risorse per affrontare le situazioni complesse, esclusivamente competenze trasversali, dalle capacità organizzative al problem solving, dalla gestione dello stress al supporto reciproco; ad oggi sono queste le caratteristiche sul più alto gradino del podio, che fanno la differenza anche nel momento in cui si seleziona il personale da assumere. Ciò costituisce pertanto un aspetto che un percorso di formazione non può non tenere in considerazione, così come la necessità di maggior benessere al lavoro riferita da numerosi partecipanti, che spesso vengono sopraffatti dalla fatica, dallo stress, dagli orari sfiananti e dal contatto continuo con il pubblico, di fronte al quale bisogna sempre mostrarsi accoglienti, entusiasti e sorridenti.

Gli aspetti organizzativi e l'elevato turnover che interessa i dipendenti ogni anno sono stati la sola fonte di perplessità rispetto a un percorso di formazione, a causa delle tempistiche limitate e dei pressanti orari lavorativi, ma anche della difficoltà ad estendere il progetto ai dipendenti che spesso vengono selezionati prima dell'inizio della stagione estiva e vengono assunti per un periodo limitato. Per ovviare a queste problematiche, potrebbe essere sufficiente, perlomeno inizialmente, rivolgersi solamente ai titolari: formare manager positivi sarebbe comunque un buon punto di partenza per creare maggior benessere nelle organizzazioni. Per coinvolgere gli operatori più resistenti, potrebbe fare la differenza una collaborazione con le Associazioni di Categoria, con cui sarebbe interessante co-progettare un percorso formativo che sensibilizzi e informi sul tema anche coloro che si dimostrano titubanti. La pratica del Workplace Learning, inoltre, potrebbe essere una soluzione: essa permette di apprendere durante la pratica lavorativa e si situa nel singolo contesto e nella comunità, pertanto può risultare utile per i lavoratori stagionali.

Il Workplace Learning si rivela particolarmente efficace anche con le carriere odierne e di settore perché consente la capitalizzazione dei saperi attraverso

l'emersione di quelli taciti e nascosti, che si dimostra fondamentale per valorizzare la mutevolezza dei curriculum di questi tempi. Situato all'interno della comunità, inoltre, esso si adatta incredibilmente al settore turistico, contraddistinto dalla forte interazione umana. Questa arte formativa permette di valorizzare la dimensione soggettiva del lavoro nei suoi aspetti cognitivi, sociali, emotivi e relazionali, e non solo quella esecutiva; essa promuove capacità decisionali, risolutive, costruttive, innovative, collaborative, coordinative e gestionali; l'apprendimento si interseca con il lavoro e la formazione attraverso la pratica professionale, garantendo una visione più umanizzante in grado di valorizzare anche coloro che hanno un basso livello di istruzione ma molti anni di esperienza, esaltandone l'intelligenza pratica. Partecipare a un percorso formativo permetterebbe anche di accrescere la cooperazione tra operatori, dando vita a rapporti che permettano maggior serenità (al lavoro ma non solo).

Anche per quanto riguarda le priorità per il futuro è evidente la vision comune tra i soggetti, il desiderio di supportarsi e di lavorare insieme; questo non può che facilitare e gettare le basi per la progettazione del percorso di formazione a cui questo elaborato di tesi si rivolge.

Al fine di riassumere i temi più ricorrenti e i termini più citati dai partecipanti nel corso delle interviste, si sono realizzate due word cloud, ovvero rappresentazioni visive di parole-chiave con la peculiarità di attribuire un font di dimensioni maggiori alle parole più importanti e più ricorrenti in un testo, come in questo caso nelle risposte degli intervistati, come elenco ponderato. In questo caso se ne è realizzata una per i termini-chiave e una per i bigrammi.



Figura 1: word cloud dei termini-chiave in elenco ponderato

Le word cloud riportate, oltre a sintetizzare visivamente quanto scritto in precedenza, suggeriscono riflessioni su cui soffermarsi. È importante sottolineare che, oltre ai concetti legati al lavoro e al contesto in sé, come *spiaggia, lavoro, mare, hotel*, eccetera, siano ricorrenti anche vocaboli quali *cultura, conoscere, capire, esperienze, futuro, progetto, migliorare, dialogare, imparare*; questo a dimostrazione del continuo lavoro di crescita e consapevolezza che gli operatori si ritrovano a svolgere, in misura non minore alle mansioni più tecniche e specifiche. Tra i temi più trattati, sono evidenti termini che fanno riferimento all'importanza delle soft skills e delle competenze organizzative e manageriali; come già scritto più volte, è esplicitata la forte relazione tra il passato e la tradizione, a cui i soggetti sono fortemente legati e che getta le basi del turismo locale, e il presente, la necessità di cambiamento e innovazione, senza prescindere dalla propria storia. Tra le numerose competenze trasversali, quelle che più ricorrono nelle word cloud sono legate ad aspetti relazionali e interpersonali: *rapporti, comunità, amici, collaborazione, insieme, cooperazione, accogliere, famiglia, clienti, clima, persone* (tra i termini scritti con il font più grande, a dimostrare come ciò sia uno dei concetti di cui si è trattato maggiormente), *emozioni, coltivare-relazioni, capacità-ascolto, culture-diverse, dialogare-persone, rapporti-amicizia, esperienze-culture, ascolto-indispensabili, parlare-clienti, accogliere-clienti, relazioni-capacità, persone-imparare, cooperazione-operatori, associazioni-categoria, figli-amici, relazioni-interpersonali*. Spesso ricorrono termini legati alla formazione e ad un intervento formativo, coerentemente con le finalità di ricerca, a sostegno del fatto che i partecipanti in primis abbiano scelto deliberatamente di trattare questa tematica e presentarla frequentemente come esigenza. Si sottolinea, a proposito, che molti concetti sono stati spesso espressi ripetutamente durante le interviste utilizzando sinonimi o termini con significati simili e ciò non viene tenuto in considerazione durante la creazione delle word cloud; questo è pertanto un limite di questo strumento da considerare. Il costrutto di *formazione*, infatti, e non è l'unico esempio, ricorre più volte nelle word cloud in termini diversi, dunque la dimensione del font non è il solo indicatore di frequenza da analizzare.

Ciò che fa riflettere maggiormente esaminando le word cloud nel loro complesso è che, nonostante si pensi che il lavoro di operatore turistico sia quasi esclusivamente

tecnico e specifico, connotato da mansioni e competenze *hard*, i concetti e costrutti più ricorrenti nelle interviste non sono legati a saperi tecnici e procedurali, ma prevalentemente ad aspetti trasversali, relazionali, personali ed emozionali. Questo può essere dovuto in parte alle domande poste, ma essendo queste piuttosto ampie e le interviste semi-strutturate, i partecipanti non sono stati guidati rigidamente a trattare solo tematiche di questa tipologia. Sono numerosi i termini che richiamano gli affetti, i legami, la sfera emozionale, la passione (il bigramma *passione-lavoro* è tra quelli che presentano il font maggiore); questo è coerente con quanto l'intervistatrice ha potuto rilevare nel corso della ricerca: il fil rouge che ha accompagnato tutte le interviste è stato evidentemente quello dell'amore e della passione con cui gli operatori hanno parlato del loro lavoro e della loro città, che si può sintetizzare con le parole di uno dei partecipanti: *"Il nostro lavoro è come una vocazione"*.

Nonostante questo studio abbia consentito di esplorare il fenomeno del turismo a Riccione secondo le opinioni di operatori del settore, esso non è privo di limiti, che potrebbero essere auspicabilmente superati grazie ad approfondimenti successivi. In primis la numerosità campionaria è ridotta, pertanto sarebbe utile ampliarla in ricerche successive per indagare il fenomeno. Un altro limite riscontrabile è l'utilizzo esclusivo di un metodo qualitativo, dunque in futuro le interviste potrebbero essere accompagnate dall'utilizzo di uno strumento quantitativo, a supporto dei dati rilevati. Trattandosi di interviste semi-strutturate, poi, le domande non sono state poste sempre negli stessi termini, per cui non è possibile ripeterle ottenendo il medesimo risultato; le risposte, inoltre, potrebbero essere state influenzate dalla presenza dell'intervistatrice, dal suo tono della voce e dal bias di desiderabilità sociale; analizzare in futuro il fenomeno anche con strumenti quantitativi, come un questionario o scale Likert, potrebbe contribuire ad ovviare il problema.

In una prospettiva futura, infine, sarebbe interessante estendere la ricerca agli operatori turistici di tutte le Associazioni di Categoria della città e alla comunità, poiché, come emerso più volte nel corso delle interviste, il turismo è costituito da tutti gli interlocutori che la costituiscono; a partire da questa ricerca, ci si auspica che l'ipotesi di un percorso formativo per gli operatori turistici di Riccione diventi

una realtà concreta, che coinvolga in primis albergatori e bagnini ma che sia estendibile poi a tutti i professionisti del settore. Costituirebbe un approfondimento interessante anche la realizzazione della ricerca in altre località turistiche italiane, in modo da poter rilevare anche somiglianze e diversità tra regioni differenti del nostro Paese.

La formazione dovrebbe essere progettata e realizzata da psicologi del lavoro insieme ad esperti del settore e dovrebbe tendere alla riflessione sui punti di debolezza ma anche sui punti di forza; realizzare il bilancio delle competenze permetterebbe di acquisire consapevolezza relativamente alle abilità che si posseggono e quelle ancora da acquisire per svolgere al meglio il proprio lavoro, fornendo l'opportunità di colmare il divario tra le due, individuare autonomamente i propri obiettivi di crescita a livello personale e lavorativo, concentrarsi su se stessi per focalizzare le proprie energie su ciò che è importante per sé e per accrescere il proprio benessere, la motivazione, l'autostima e la soddisfazione. Sarebbe utile, tramite attività individuali e di gruppo, concentrarsi sull'acquisizione delle soft skills ritenute essenziali dagli operatori del settore, sullo sviluppo di relazioni interpersonali efficaci che permettano maggior supporto reciproco, sulle qualità che consentano ai titolari, e di conseguenza ai dipendenti, di costituire contesti lavorativi positivi e team cooperanti che rendano il lavoro un'occasione di crescita non solo lavorativa ma anche, e soprattutto, personale, grazie alla valorizzazione del capitale umano, allo sviluppo del potenziale personale e alla promozione del benessere di ciascuno.

Alla luce di quanto riportato, cambiare prospettiva nel settore turistico si dimostra possibile, la *forma mentis* del passato può essere innovata e, così, un nuovo modo di interpretare la persona al lavoro e nella comunità potrà avere il proprio spazio.

Bibliografia e sitografia

Albanese, A. (2009). La formazione post laurea degli operatori turistici: dalla ricerca alla progettualità. *Turismo e Psicologia*, 2, 359-364.

Albanese, A. (2021). La psicologia del turismo tra ricerche e progettualità: un lungo viaggio “guidato” dal professor Marcello Cesa-Bianchi. *Ricerche di Psicologia*, 44 (1).

Albanese, A., Bocci, E. (2012). Nuove strategie di ricerca-formazione manageriale: verso un turismo di qualità. *Turismo e Psicologia*, 1, 117-122.

Argento, A., Camarda, M., Cappellaro, P., e Pagliaro, D. (2022). Il valore della cultura, il Pnrr e la crescita del paese. *Il Sole 24 ORE*.

Argyris, C., Schön, D. (1996). *Apprendimento organizzativo*. Milano: Guerini e associati.

Battilani, P. (2015). Dal turismo di massa al turismo relazionale: la Riviera romagnola. *Treccani*.

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28, 1383-1399.

Biasin, C., e Chianese, G. (2022). *Apprendere in età adulta. Modelli teorici e operativi*. Milano: Mondadori.

Boni, B. (2022)¹. *Riccione La bellissima del mare*. Bologna: Editoriale Nazionale S.r.l.

Boni, B. (2022)². *Riccione La regina dell'estate*. Bologna: Editoriale Nazionale S.r.l.

Brignoli, M. (2009). La formazione in ambito turistico. *Turismo e Psicologia*, 2, 393-399.

Brougère, G., Bezille, H. (2007). De l'usage de la notion d'informel dans le champ de l'éducation. *Revue Française de Pédagogie*, 158, 117-160.

Buckley, R. (1994). A framework for ecotourism. *Annals of Tourism Research*, 21 (3), 661–665.

Buhalis, D. (2020). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.

Bustreo, e M., Russo, V. (2012). Competenze per il successo. Le nuove frontiere della scuola. *30*, 21-34.

Bustreo, M. (2014). Navigo dunque so, no? Turismo sostenibile e comunicazione responsabile. *Turismo e Psicologia*, *7(1)*, 75-85.

Bustreo, M., e Micheletto, V. (2018). Nuovi turismi per nuovi turisti. Nuove sfide per la formazione. *Turismo e Psicologia*, *11*, 1.

Bustreo, M., Micheletto, V., Quarantino, L. e Fiorentino, D. (2016). In viaggio verso la professione turistica. Competenze trasversali di successo tra domanda e offerta. *Turismo e Psicologia*, *9 (2)*.

Byrne, E., Kearney, J., e MacEvelly, C. (2017). The Role of Influencer Marketing and Social Influencers in Public Health. *Proceedings of the Nutrition Society*, *76(OCE3)*, 103.

Cesa-Bianchi, M. (1995). IV Convegno di Psicologia e Turismo. Sangemini.

Cohen, E. (1974). Who is a Tourist?: A Conceptual Clarification. *The Sociological Review*, *22(4)*, 527–555.

Deci, E.L., e Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, *19(2)*, 109-134.

Dowling, R., Fennell, D. (2003). *Ecotourism policy and planning*. Oxon: CABI Publishing.

Draghi, M. (2021). Discorso di Mario Draghi al Senato del 17 febbraio 2021.

Eraut, M. (2004). Informal Learning in the Workplace. *Studies in Continuing Education*, *26(2)*, 248-273.

Fabbri, L. (2007). *Comunità di pratiche e apprendimento riflessivo*. Roma: Carocci.

Fáilte Ireland (2005). A human resource development strategy for Irish Tourism. Competing through People, 2005–2012. Dublin: Fáilte Ireland.

Fennell, D. A. (2001). A content analysis of ecotourism definitions. *Current Issues in Tourism* *4 (5)*, 403– 421.

Fenwick, T. (2008). Workplace Learning: Emerging Trends and New Perspectives. *New Directions for Adult and Continuing Education*, *119*, 17-26.

Fominiene, V.B., Mejeryte-Narkeviciene, K., e Wozniewicz-Dobrzynska, M. (2015). Employees' Career Competence for Career Success: Aspect of Human Resources Management in Tourism Sector. *Transformations in Business & Economics*, 14, 2B (35B), 481-493.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialisation of human feeling*. Berkley: University of California Press.

Hollebeek, L.D., e Macky, K. (2019). Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27-41.

Huerta-Alvarez, R., Cambra-Fierro, J.J., e Fuentes-Blasco, M. (2020). The interplay between social media communication, brand equity and brand engagement in tourist destinations: An analysis in an emerging economy. *Journal of Destination Marketing & Management*, 16, 100413.

Kehm B.M. (2009). *University rankings, diversity and the new landscape of higher education*. Rotterdam: Sense Publishers.

Koo, C., Joun, Y., Han, H., e Chung, N. (2016). A structural model for destination travel intention as a media exposure: Belief-desire-intention model perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1338-1360.

Kotler, P., e Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*. 7th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Latif, K., Malik, M.Y, Pitafi, A.H., Kanwal, S., e Latif, Z. (2020). If You Travel, I Travel: Testing a Model of When and How Travel-Related Content Exposure on Facebook Triggers the Intention to Visit a Tourist Destination. *SAGE Open*, 10(2).

Lertwannawit, A., Scirat, S., e Pholpantin, S. (2009). Career competencies and career success of Thai employees in tourism and hospitality sector. *International Business & Economics Research Journal*, 8 (11), 65-72.

Loo, J., 2017. The future of travel: New consumer behavior and the technology giving it flight. *Google*.

- Maeran, R. (2009). Turismo sostenibile e responsabile: valori e rappresentazioni sociali. *Turismo e Psicologia*, 2, 157-167.
- Maeran, R. (2014). Continuità e innovazione: sfide attuali e future per le professioni turistiche. *Turismo e Psicologia*, 7, 31-37.
- Maeran, R. (2020). *Psicologia e turismo*. Roma -Bari: Laterza.
- Maeran, R., Cristofori, A. (2003). Turismo sostenibile: la rappresentazione sociale nei giovani. *Ricerche di Psicologia*, 26 (3), 151-170.
- Maeran, R., e Mignemi, G. (2022). *Psicologia del turismo, nuove forme interattive di consumo*. Pàtron Editore: Bologna.
- Marchioro, S. (2014). Organizzare e gestire le destinazioni turistiche del futuro: nuovi fabbisogni e nuove professionalità. *Turismo e Psicologia*, 2, 137-141.
- Newsome, D., Moore, S.A., e Dowling, R.K. (2002). *Natural Area Tourism: Ecology, Impacts and Management*. Clevedon: Channel View Publications.
- Oliveira, T., Araujo, B., e Tam, C. (2020). Why do people share their travel experiences on social media? *Tourism Management*, 78, 104041.
- Onstenk, J. (1995). Apprendimento sul posto di lavoro e riorganizzazione dell'industria di trasformazione. *Formazione Professionale CEDEFOP. Rivista Europea*, 5, 33-34.
- ONU, 1963. Conferenza delle Nazioni Unite sul Turismo. Roma.
- Osservatorio Manageritalia, 2022. Osservatorio Manageritalia: Terziario cresce da Sud a Nord. *Manageritalia*.
- Piersimoni, F. (2021). *Turismo 4.0 Innovazione, marketing e CRM per un approccio centrato sull'ospite*. Apogeo.
- Piovene, G. (1957). *Viaggio in Italia*. Mondadori.
- Rossi, A., Goetz, M. (2011). *Creare offerte turistiche vincenti con Tourist Experience Design*. Hoepli.
- Scharmer, O., e Kaufer, K. (2015). *Leadership in un futuro che emerge. Da ego-sistema a eco-sistema: nuove economie e nuove società*. Franco Angeli.
- Serino, C. (2009). La Diversità come risorsa: il turismo come valorizzazione delle specificità culturali e come fonte di benessere psico sociale. *Turismo e Psicologia*, 2, 377-391.

So, K.K.F., Li, X., e Kim, H. (2020). A decade of customer engagement research in hospitality and tourism: a systematic review and research agenda. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(2), 178-200.

Stanišauskienė, V. (2004). *Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai*. Monografija. Kaunas: Technologija.

Sursock A., e Smidt, H. (2010). *Trends 2010. A decade of change in European Higher Education*. Brussels: EUA Publications.

Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. Oxon: CAB International.

Tartaglia, F. (2013). *Il marketing al tempo della crisi - dalle transizioni fra operatori economici alle relazioni tra persone*. Libreria universitaria.it edizioni: Padova.

Tsai, C.Y. (2013). Employability, curriculum of higher vocational education and human resource practice in tourism and hospitality. *Journal of Sociological Research*, 4 (2), 336-350.

UNESCO (2019). *4th Global Report on Adult Learning and Education*. Hamburg: UNESCO Institute for Lifelong Learning.

United Nation World Tourism Organization (UNWTO), (1999). The Global Code of Ethics for tourism. For responsible tourism. Adopted by resolution A/RES/406 (XIII) at the thirteenth WTO General Assembly (Santiago, Chile).

Vaccina, A. (2010). *Marketing turistico e comunicazione spontanea in Internet*. CLEUP.

Wallace, G. N., Pierce, S. M. (1996). An evaluation of ecotourism in Amazonas, Brazil. *Annals of Tourism Research*, 23 (4), 843– 873.

[Acque termali storia delle fonti termali di Riccione Terme](#)

[Da villaggio a capitale del turismo: la lezione di Riccione - Chiamamicitta](#)

[La storia di Riccione - anni di storia Riccione Beach Blog](#)

[La storia di Riccione come meta turistica e località balneare - Casa Angelini](#)

[Storia delle Colonie di Rimini e della Romagna, villeggiatura del passato \(info-alberghi.com\)](#)

[Storia di Riccione \(riccioneonline.it\)](#)

[www.identitadispiaggia.it](#)

Appendice

Riccione: storia e tradizioni della Perla Verde

Tra le colline romagnole e il mare Adriatico si colloca Riccione, nota con l'appellativo "Perla Verde dell'Adriatico", data la grande quantità di zone verdi, percorsi pedonali e ciclabili che la occupano. Inizialmente annessa al territorio riminese, già dal 1800 la popolazione si adopera per ottenere l'autonomia dalla città; nel 1910 un gruppo di cittadini decide di raccogliere le adesioni, ottenendo le firme della maggioranza composta perlopiù da agricoltori, marinai e pescatori. Il 19 ottobre 1922 il Regio Decreto n° 1439 certifica la nascita del Comune e un anno dopo, ad ottobre del 1923, viene eletto il primo sindaco e poi podestà, Silvio Lombardini (1866-1935). Fin dagli albori, la priorità per la città è lo sviluppo del turismo, che all'inizio del secolo aveva mosso i suoi primi passi. La crescita economica e sociale della città, tuttavia, inizia già alla fine dell'Ottocento, oltreoceano, a New York, dove nasce Maria Boorman Wheeler in Ceccarini (1840-1903), di cui il Viale cuore di Riccione e l'ospedale portano ancora il nome. Nata da una ricca famiglia newyorkese, negli anni Sessanta conosce Giovanni Ceccarini, medico commissario di sanità trasferitosi negli USA per lavoro. A seguito del matrimonio, la coppia rientra in Italia nel 1875, a Roma, dove Ceccarini esercita la professione; Maria e Giovanni sono però attratti dal fascino della Romagna e decidono di costruire una lussuosa villa per le loro vacanze proprio a Riccione. L'amore di questa coppia per la città segnerà per sempre la sua storia.

Maria, entrando in contatto con la classe operaia e contadina in un periodo in cui lo sviluppo derivato dal turismo era ancora lontano, si impegna per aiutare la terra che la ospita; dal 1888, anno della morte di Giovanni, Maria finanzia innumerevoli attività, supportando la classe operaia, l'istruzione dei bambini delle famiglie più povere, diverse opere per il miglioramento della città e la Fondazione dell'ospedale, che prende il nome del marito. Al progetto di costruzione dell'ospedale, contribuisce in modo significativo anche il Conte Felice Carlo Pullè, "medico dei

poveri” che si impegna per lo sviluppo del turismo balneare e, al contempo, si prende cura gratuitamente dei pazienti più poveri; negli anni successivi, il figlio Frangiotto Pullè contribuisce alla realizzazione del primo lungomare della città, all’edificazione della darsena, alla costruzione del Palazzo del Turismo e alla nascita dell’Azienda di soggiorno.

Negli anni Trenta nella Perla Verde Benito Mussolini, insieme alla sua famiglia, acquista una dimora di fine Ottocento, che per anni diviene la residenza privata della famiglia per le vacanze estive; la Villa Mussolini oggi, in una prospettiva storica lontana da polemiche e inclinazioni politiche, è sede di attività culturali legate al turismo della Riviera

Negli stessi anni la città diviene ancor più celebre, grazie all’istituzione di colonie, di treni per tutti e di sistemazione delle opere portuali.

Durante gli anni della Guerra, i viali della città, simbolo dell’eleganza e del turismo degli anni precedenti, sono deserti, la spiaggia una distesa solitaria; Riccione appare in preda all’incertezza ma, contemporaneamente, speranzosa di un futuro che non tarda ad arrivare. Valeria Moriconi, allora bambina, racconta: *“Nel 1945 tornai qui. Io e mia mamma arrivammo a Riccione su un camion militare. Eravamo state affidate a un capitano nostro parente. Tutte le ville erano chiuse, gli alberghi anche, oppure requisiti dalle truppe di occupazione. La spiaggia era deserta, non c’erano capanni (li hanno inventati i ricconesi ndr), non c’erano ombrelloni, c’era soltanto questo lungo litorale con tre, quattro persone, tutta gente del posto, nessun villeggiante. E Riccione era ancora più bella perché era intatta, senza rumore di zoccoli, con l’oscuramento, con la merenda del pomeriggio fra ragazzini, con ognuno che portava qualche cosa, il cocomero o il melone...”*.

Alcuni operatori turistici, finito il tempo delle bombe, ricominciano a sperare nel futuro prossimo, sapendo che ormai il peggio è passato e che è necessario lavorare per ripartire. Tutti i cittadini si adoperano per ricostruire le infrastrutture, lavorando giorno e notte, e nel 1946, con legno recuperato ovunque e materiale rimediato, ricompaiono i primi ombrelloni e gli stabilimenti balneari sono nuovamente pronti ad accogliere turisti. In quegli anni, da un’idea di Renato Di Donato, nasce la voce della spiaggia, la Publiphono, che ancora oggi caratterizza la spiaggia riccionese

diffondendo annunci, trasmissioni radiofoniche e musica. Negli anni, la Publiphono si diffonde in tutta la costa e diviene il simbolo sonoro dell'estate in Riviera.

Mentre il turismo, a seguito della Guerra, comincia a rinascere, diversi riccionesi hanno l'intuizione, che si rivelerà geniale nel tempo, di affittare appartamenti e stanze ai primi villeggianti, mentre i proprietari delle case si trasferiscono a vivere nei garage, nelle cantine, nelle mansarde. Nasce così l'idea della pensione familiare e compaiono i primi cenni del turismo di massa.

La rinascita della città ha come simbolo Viale Ceccarini, dove la musica e le prime sale da ballo fanno da sfondo a storie di amicizie e amori che caratterizzano un'epoca. Il Viale, salotto di Riccione, costituisce il collegamento tra le due anime della città, le due culture, diverse ma complementari, separate dalla ferrovia: da una parte il vecchio paese legato alla tradizione, all'entroterra e all'agricoltura, dall'altro l'innovazione, gli stabilimenti sul mare e le aree adibite al turismo curativo e balneare. È tra questi due poli che ha origine la cultura dell'ospitalità e della gioia di vivere che, nel giro di un secolo, rende noto un piccolo villaggio di agricoltori e pescatori (Boni, 2022)¹.

Nel Dopoguerra la Perla Verde diviene regina dell'estate, accogliendo turisti dall'Italia e dall'estero, soprattutto dal Nord Europa: giovani, famiglie, bambini, coppie, anziani. Riccione è un luogo in cui sentirsi come a casa, rinnovando ogni anno gli incontri del cuore, che ancora oggi si susseguono di generazione in generazione nelle famiglie che non hanno mai smesso di frequentare la città; allo stesso tempo, anche vip e volti noti dello spettacolo scelgono Riccione, numerosi giovani talenti diventeranno famosi grazie alla loro presenza ad elegantissimi eventi notturni.

I turisti provenienti dalla Germania sono sempre più numerosi, tutta la Riviera ormai parla tedesco e nascono così cartelli pubblicitari che resteranno nella storia della promozione turistica della città. È proprio negli anni Cinquanta e Sessanta del secolo scorso che si consolida l'impianto organizzativo e strutturale della città, che conta, al 2022, 120 imprese balneari con ombrelloni e lettini su 6,4 chilometri di costa, con una densità di 18,8 per chilometro. I bagnini riccionesi sono per la maggior parte supportati nel lavoro da uno staff familiare (nel 68% dei casi) ed ereditano impresa, professionalità, codici di comportamento e saperi romagnoli

dalla propria famiglia (45% dei casi). Il 15% degli stabilimenti, inoltre, è gestito dalla stessa famiglia da oltre 100 anni: sono questi i motivi per cui l'avvento della direttiva Bolkestein, che riguarda la liberalizzazione delle concessioni balneari, è un tema ampiamente discusso sia in politica sia tra i bagnini stessi. Fin dagli esordi, i bagnini accolgono i turisti come farebbe una famiglia, con la gentilezza e disponibilità che da sempre li caratterizza, con pronte soluzioni ad ogni problema e con il sorriso sempre stampato sui volti abbronzati. La costa diviene negli anni una grande impresa in cui fioriscono le più svariate attività economiche: ai bagnini si aggiungono i gestori di chioschi e bar, i mosconai, ovvero i noleggiatori dei pedalò e mosconi che hanno fatto la storia della Riviera, i fotografi di spiaggia, i venditori ambulanti con infinite tentazioni: *“Canditi! Croccanti! Bomboloni! Granite, frutta, vitamine!”*, fino al famosissimo *“Cocco bello!”*.

Data la potenza professionale che costituiscono, i bagnini decidono, negli anni Sessanta, di strutturare la loro collaborazione al fine di certificare i propri doveri e tutelare i diritti: è nel 1972 che viene fondata la *“Cooperativa Bagnini Riccione”*, sviluppando ulteriormente i servizi e le attrezzature balneari. Nel 2022 la Cooperativa conta 95 soci, ovvero il 90% degli operatori balneari della città.

Riguardo allo sviluppo delle attrezzature, è nei primi anni Sessanta che nasce la *brandina*, ad opera di Cesare Fabbri, sostituendo le vecchie sedie di paglia e sdrai in legno; il figlio Domenico, bagnino dello stabilimento 66, racconta: *“Arrivava con un gran macchinone portandosi appresso sull'auto oltre alla famiglia, le valigie, le cose personali e anche due specie di trabiccoli pieghevoli e piuttosto ingombranti che di fatto erano lettini da mare. Gli piaceva la comodità. Così io e mio padre sistemavamo i lettini sotto le tende vicino all'acqua e anche noi ragazzini guardavamo incuriositi quella novità. A forza di pensare e ripensare mio papà Cesare, insieme a Vittorio Del Bianco, che aveva il bagno attiguo, decide di rivolgersi ad un falegname a fine estate chiedendogli di realizzare una cosa simile. Dai prova... Si cominciò così poco alla volta e nel giro di breve tempo la brandina esplose come la novità della spiaggia. Tutti gli operatori del mare negli anni successivi si allinearono, i falegnami ebbero decine di ordini e nel giro di qualche anno i lettini di legno popolarono gli stabilimenti balneari”*. Nasce così il lettino noto oggi, costruito *“con semplicità geniale: due montanti con due gambe*

incernierate da quattro compassi in ferro rientranti a scomparsa, uno schienale manovrabile con una cordicella per consentire due posizioni in altezza e un tettuccio spostabile per riparare il viso dal sole. La tela adoperata per sdraiarsi era in cotone rinforzata con due asole ai lati dove venivano inseriti due listelli di legno, il tutto fissato ai montanti con diverse viti in ottone". Attualmente le brandine vengono realizzate prevalentemente in alluminio, al fine di renderle più leggere e manovrabili, ma proprio a Riccione c'è una sola antica falegnameria che produce ancora oggi le iconiche brandine in legno.

Gli anni Sessanta sono gli anni dell'esplosione delle mode, sia nel vestire sia nel mangiare: gli spiedini al porto e le vongole con un bicchiere di bianco locale sono un rito a cui nessuno vuole rinunciare. Fino al 1966, anno in cui viene inaugurato il primo tratto Bologna – Forlì, il viaggio per Riccione è un'impresa, come racconta Beppe Zagaglia: *"Per andare da Modena a Riccione ci volevano circa tre ore e altrettante se non di più al ritorno ma si faceva con allegria. Partenza più o meno alle sei del mattino, slalom urbano sui Viali di Bologna e tappa obbligata in un bar di Forlì per la colazione e poi senza sosta fino a Cesena fra paesini e semafori. Non si arrivava mai, ma in qualche modo si osservava il volto dell'Italia della domenica mattina. Una giornata al mare era imperdibile con rito del moscone preso a nolo, i teli stesi vicino all'acqua, frettolosi sguardi complici con le ragazze sapendo che le ore erano contate e sospiri mano nella mano per chi arrivava con la fidanzata"*.

Negli stessi anni, sono numerose le stelle del cinema, dello spettacolo e dello sport che frequentano Riccione, tra party esclusivi e vacanze: da Sofia Loren a Fred Buscaglione, da Enzo Tortora a Mike Bongiorno, Helmut Haller, Pelè, che sceglie la Perla Verde per il suo viaggio di nozze, Gilmar, Carlos Alberto, Edu, Mina, Walter Chiari, Claudio Villa, Patty Pravo, Nino Taranto, i Platters, che si esibiscono per la prima volta in Europa proprio a Riccione, Fred Bongusto, Paul Anka, Ornella Vanoni, Milva, Gina Lollobrigida, Vittorio De Sica, Nino Manfredi, Vittorio Gassman, Alberto Sordi, Totò e tanti altri. Nel centro della città sfilano dream car come Ferrari e Maserati e Dino Sarti, cantautore bolognese, lo racconta in una sua canzone: *"Viale Ceccarini, Riccione, più che una via è un'istituzione"*.

Così le stagioni si susseguono a Riccione, tra estati sotto l'ombrellone (o la tradizionale tenda) e inverni mondani, fino all'8 giugno 1964, quando un fortunale

mette in ginocchio la città. Sono le 18:30 di una giornata estiva apparentemente qualunque, i bambini giocano in spiaggia e i turisti si godono le ultime ore di sole della giornata, quando sale improvvisamente un forte vento di tramontana, sempre più impetuoso; nuvole scure incupiscono il cielo estivo, i bagnini scrutano l'orizzonte preoccupati e capiscono che qualcosa di terribile sta per accadere. Mentre i bagnanti fuggono dalla spiaggia, enormi flutti gonfiano il mare, il vento si trasforma in un uragano che devasta ombrelloni e cabine, lettini e sdrai vengono gettati a chilometri di distanza; sul lungomare le auto e le navi della marina vengono lanciate come giocattoli rotti, i negozi divengono rifugi per i passanti spaventati. Sulla prima pagina del Resto del Carlino, il giorno seguente, si legge: *“Disastroso nubifragio sul litorale adriatico. Lo spaventoso uragano”*. I danni sono miliardi.

Il giorno successivo, mentre gli operatori sono al lavoro per rimediare al tragico evento, accade però qualcosa di stupefacente: numerosi turisti, anziani, adulti, donne e ragazzi, italiani e stranieri, arrivano in spiaggia per aiutare bagnini, baristi, albergatori e operai a sistemare la città. L'onda spontanea di solidarietà è maggiore di quella che il giorno prima ha devastato la costa. In poco tempo si libera l'area dalle macerie, i pezzi danneggiati vengono messi da parte e si recuperano i materiali intatti o da sistemare. I bagnini allora, immensamente grati, procurano piadina, pesce e vino per festeggiare e ringraziare tutte le persone che hanno scelto di aiutarli. Il Resto del Carlino, l'11 giugno, scrive: *“Anche i turisti danno una mano. Nelle ultime 48 ore l'attività operosa di ripristino e restauro delle attrezzature esistenti ha avuto un che di frenetico. Oltre agli operatori di spiaggia direttamente interessati, sono scesi sugli arenili dei rispettivi centri non solo gli operai, affrettatamente assunti in sovrannumero dalle aziende di soggiorno rivierasche e dai Comuni, ma perfino semplici cittadini e soprattutto turisti stranieri, che colpiti dalla vastità della tragedia, non hanno esitato a prestare la loro collaborazione”*. Nelle fotografie di quel giorno, donne e uomini recuperano la legna spiaggiata, trasportano pesanti assi e montano cabine con chiodi e martello; alla base di questo gesto, vi è il senso di appartenenza dei turisti verso la città, in cui tornano ogni anno perché si sentono parte di una comunità.

Il 9 giugno il sole torna a splendere, la vita sulla spiaggia ricomincia, i bagnini e i riccionesi tirano un sospiro di sollievo, riconoscenti e con il cuore colmo di

gratitudine. Manifesti scritti in quattro lingue decorano la città e ringraziano i turisti per il contributo. La vacanza di migliaia di turisti non è rovinata, piuttosto si è arricchita di un'esperienza che li legherà indissolubilmente a Riccione per tutta la vita. Dall'anno successivo i bagnini, con il supporto del Comune di Riccione e dell'Azienda autonoma di soggiorno, inaugurano l'arrivo dell'estate con la festa di ringraziamento, diventata ormai una tradizione, chiamata *Rustida* (arrostita, grigliata) – *Giornata della spiaggia: Sagra del bagnino e folklore gastronomico*: per rendere grazie alla solidarietà di cittadini e turisti, i bagnini, in calzoncini, maglietta e cappello di divisa, offrono pesce azzurro arrostito, piadina e vino locale, sulle note del liscio e di “*Romagna mia*” (e, dal 1967, con lo spettacolo pirotecnico finale); dal 1968, a precedere la serata, eventi ludici e gare di mosconi. La festa viene accolta con successo dal pubblico e il Resto del Carlino, già all'inizio degli anni Settanta, la definisce come un “*classico che apre il programma estivo di Riccione*”.

La *Festa del Bagnino*, come viene chiamata attualmente, è organizzata oggi con lo stesso entusiasmo di allora: oltre a trasmettere un ricordo, è un'occasione di incontro tra riccionesi e turisti, un'opportunità per riscoprire le tradizioni da cui Riccione è nata: la marineria e l'accoglienza (Boni, 2022)².



Figura 3: spiaggia di Riccione a seguito del fortunale del 1964

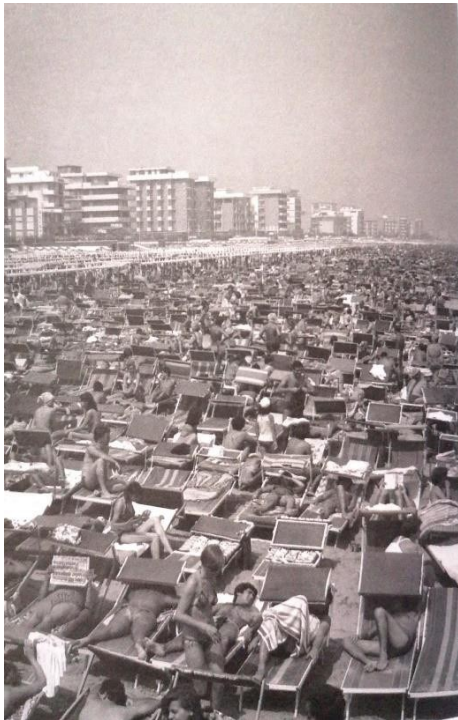


Figura 4: Ferragosto a Riccione, anni Settanta

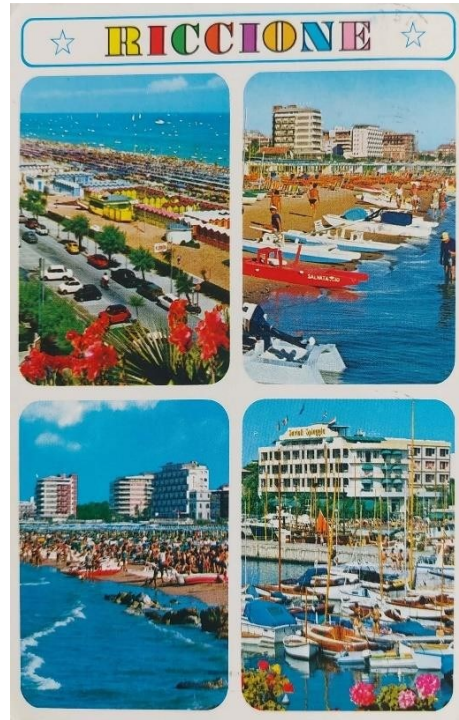


Figura 5: cartolina, anni Ottanta



Figura 6: cartolina



Figura 7: cartolina, anni Ottanta



Figura 8: cartolina, anni Ottanta

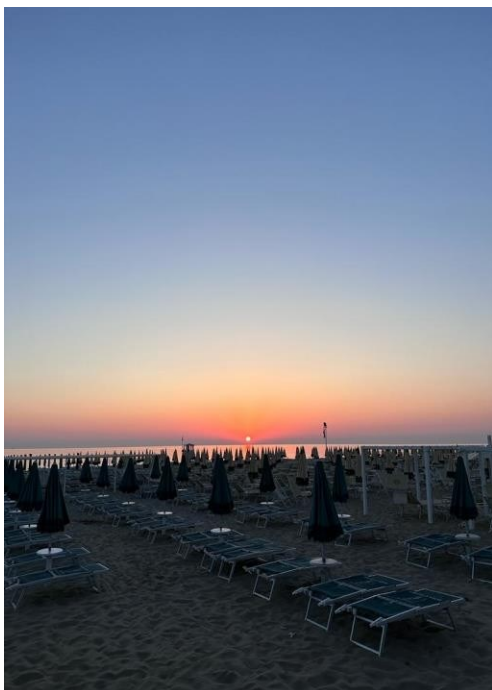


Figura 9: spiaggia di Riccione, 2023



Figura 10: porto di Riccione, 2023



Figura 11: Ferragosto a Riccione, 2023



Figura 12: spiaggia di Riccione, 2023



Figura 13: Viale Ceccarini, 2023



Figura 14: Lungomare, 2023



Figura 15: spiaggia di Riccione, 2023



Figura 16: volantino promozionale La Rustida 2022

Ringraziamenti

Alla Professoressa Maeran, perché un anno fa, pubblicando il mio primo articolo, e in questi mesi, grazie a questo progetto, mi ha permesso di approfondire tematiche a me care, supportando le mie idee e dandomi fiducia.

A tutte le persone che hanno donato il loro tempo a questa ricerca.

A loro esprimo la mia gratitudine: Alberto, Alessandro, Alessandro, Andrea, Andrea, Bruno, Cristian, Davide, Fabio, Ferdinando, Francesco, Jada, Mariarosa, Marina, Massimo, Paolo, Paolo, Rosy, Sabrina e Simone.

La loro disponibilità, il loro coinvolgimento e la loro passione hanno superato le migliori aspettative.

Alle amicizie nate in questi cinque anni, perché ognuna di esse ha contribuito a rendere migliore questo percorso.

Un ringraziamento speciale a Federica: senza la sua amicizia non sarebbe stato lo stesso.

Alla mia famiglia. Grazie ai miei genitori di sostenermi, di darmi fiducia e di insegnarmi a credere in me stessa, di gioire insieme per i miei successi e di aver permesso il coronamento di questo sogno divenuto realtà.

