

I CAMBIAMENTI DELLA DOMANDA
TURISTICA A LUCCA:
INTERVENTO PUBBLICO E
NUOVI BISOGNI FORMATIVI

INDICE

Introduzione	Pag.	3
1 Indagine “Tourist Customer Satisfaction”		5
2 Le direttrici da seguire per migliorare il servizio turistico		16
3 L’intervento pubblico nel settore turistico		17
4 Sintesi dell’analisi S.W.O.T. su Lucca		18
5 I beni culturali		20
6 Analisi delle competenze richieste dal mercato turistico		22
7 Tendenze relative alle figure professionali		24
8 Il reperimento delle risorse umane		25
Conclusioni		28
Fonti		30

INTRODUZIONE

Il punto di partenza della presente relazione sarà l'analisi dei risultati dell'indagine sul "Tourist customer satisfaction della città di Lucca", realizzata dalla Camera di Commercio di Lucca, in collaborazione con il Comune di Lucca e con gli studenti del nostro Istituto, che hanno svolto la fase di rilevazione diretta, somministrando ai turisti della città il questionario d'indagine, preparato oltre che in italiano, anche in tedesco, inglese, francese e spagnolo.

I cambiamenti e le tendenze nella domanda turistica locale, evidenziati dalla suddetta indagine, suggeriscono due direttrici da seguire per migliorare il servizio turistico a Lucca: un intervento pubblico per quanto attiene ai fattori strutturali, a quelli ambientali ed ai beni culturali e un'adeguata formazione degli operatori turistici, con riferimento alle competenze e professionalità che sono maggiormente richieste dal mercato ed alla nascita di nuovi fabbisogni formativi.

Per quanto riguarda il primo aspetto, descriveremo le caratteristiche, le motivazioni e le tipologie di intervento degli enti pubblici nel settore turistico in genere, per poi focalizzare in particolare la situazione di Lucca, con i suoi punti di forza, di debolezza e con le opportunità che si presentano agli amministratori locali.

Accenneremo inoltre ad alcuni aspetti riguardanti i beni culturali e la programmazione strategica relativa alla formazione degli operatori del settore, che, come già riferito nella nostra precedente relazione, hanno portato alcuni

anni fa ad un protocollo d'intesa firmato da tutti gli attori della filiera (imprenditori, esperti di settore, operatori dei centri servizi, analisti di mercato, scuole - tra le quali il nostro Istituto S.Pertini -, università, associazioni, ecc...) per realizzare una cooperazione tra istruzione, formazione e lavoro, che evidentemente dovrà essere sviluppata maggiormente, e comprendere i fabbisogni emergenti di competenze.

Sotto quest'ultimo aspetto analizzeremo i diversi tipi di competenze, in particolare quelle richieste dal mercato turistico, descrivendo le tendenze relative alle figure professionali delle imprese ricettive e le problematiche inerenti al reperimento delle risorse umane.

- **1. Indagine “Tourist Customer Satisfaction della Città di Lucca”**

Finalità della rilevazione e obiettivi formativi

Nel corso del mese di Ottobre 2014 la Camera di Commercio di Lucca ha realizzato un'indagine statistica sul turismo nella città di Lucca, in collaborazione con il Comune di Lucca e con l'Istituto S. Pertini di Lucca, i cui studenti hanno svolto la fase di rilevazione diretta, somministrando ai turisti della Città il questionario d'indagine (disponibile in italiano, tedesco, inglese, francese e spagnolo).

Lo scopo dell'indagine è stato quello di identificare la percezione della Città di Lucca agli occhi dei turisti (italiani e stranieri) per ottenere una valutazione dei servizi offerti e delle strutture presenti.

La fase di rilevazione diretta è stata realizzata dagli studenti dell'Istituto S. Pertini di Lucca in cinque diversi punti della Città (Piazza S. Michele, Piazzale Boccherini, Piazza S. Maria, Mura urbane-Baluardo S. Colombano, Porta S. Pietro), debitamente attrezzati, nel periodo 9-29 ottobre dalle ore 14.00 alle ore 16.00, in modo da intercettare turisti in uscita dalla Città, e quindi che l'avessero già visitata.

Relativamente agli obiettivi formativi, l'attività ha mirato al conseguimento di una conoscenza di base sul funzionamento e la gestione operativa di un'indagine statistica diretta.

Gli studenti hanno dovuto quindi sviluppare competenze per un corretto approccio ai turisti, per la somministrazione di questionari statistici e per la gestione delle interviste, anche in lingua straniera.

Al fine di garantire un adeguato svolgimento didattico dello stage, la Camera di Commercio ha provveduto alla formazione degli allievi mediante incontri diretti di istruzione presso l'Istituto S. Pertini. E' stata inoltre fornita assistenza agli studenti tramite incontri nel corso della rilevazione e mediante la segnalazione all'Istituto delle eventuali criticità eventualmente rilevate dai questionari progressivamente raccolti e consegnati alla Camera di Commercio.

Risultati dell'indagine

L'analisi dei risultati dell'indagine è stata curata dall'Ufficio Studi e Statistica della Camera di Commercio di Lucca ed è stata l'occasione per definire il profilo del visitatore tipo e le sue caratteristiche, nonché le scelte logistiche e di soggiorno nella città di Lucca.

Scopo della visita

La città di Lucca vede come prima ragione di visita quella legata al riposo/relax (35%) seguita dall'interesse verso la cultura e arte (quasi 31%), che sono espressione dei 2/3 degli intervistati e su cui è quindi utile concentrare la successiva lettura delle risposte fornite.

Nel questionario si chiedeva anche un giudizio sugli aspetti di maggiore soddisfazione della visita a Lucca, ed ancora una volta i risultati possono essere interpretati e ricondotti a "città tranquilla" e "offerta culturale".

Sono però di interesse anche gli altri risultati: quasi l'11% dei visitatori torna a Lucca per incontrare parenti ed amici e il 5% per motivi di lavoro; queste ragioni probabilmente sono costanti nel tempo mentre il risultato relativo al "divertimento e svago" potrebbe conseguire risultati molto variabili, dipendendo dalla organizzazione, nel periodo di visita, di particolari eventi di attrazione: ad Ottobre il "divertimento e svago" ha pesato solo il 15% tra le ragioni di attrazione della località. In parte stessa osservazione potrebbe

estendersi alla motivazione “sport” (mancanza nel periodo di eventi di richiamo, a parte Lucca Marathon),

probabilmente in crescita visto l’interesse dichiarato dai visitatori verso la possibilità di utilizzare le Mura anche come spazio per praticare sport:

“...vengo a Lucca per riposo/relax e cultura/arte”

Conoscenza della città

Il consiglio e l’esperienza vissuta da amici e parenti è il motivo principale che ha orientato i visitatori verso la città di Lucca (29%); inoltre se a questa risposta si somma quella di coloro che ritornano a Lucca dopo averla già visitata (22%), si supera la metà delle risposte. Non è dunque solo il caso o la pubblicità promozione ben indirizzata ad attirare i visitatori bensì l’esperienza già vissuta (e la disponibilità a reinvestire su di essa) o trasmessa da persone “di fiducia”: questi dati potrebbero rappresentare proprio il migliore messaggio promozionale per attirare nuovi visitatori.

La domanda conclusiva del questionario “Consiglierebbe ad amici e parenti di visitare Lucca?” rafforza ulteriormente tale risultato, avendo ottenuto il 98% di risposte positive.

Degni di attenzione anche i rimanenti canali di conoscenza della Città di Lucca dichiarati dagli intervistati, con “Internet” che inizia a rappresentare un importante strumento di conoscenza (20%), seguito dai più tradizionali “Libri e Guide turistiche” (17%).

Minore invece il ritorno conoscitivo legato alle “Agenzie di viaggio”, segnalate dall’8% degli intervistati. Molteplici appaiono infine le motivazioni collegate ad interessi particolari (Via Francigena, National Geographic Expeditions, affari/lavoro, studio, etc.):

“...sono venuto a conoscenza di Lucca tramite amici/parenti.”

Lucca: tappa o luogo di riferimento della vacanza

Lucca rappresenta il luogo di riferimento per il 33% degli intervistati, mentre per il 62% rappresenta soltanto una tappa di un viaggio che tocca più località turistiche (il 5% non ha fornito risposta). Sembra quindi che la città di Lucca abbia bisogno di una sinergia con altre località per raggiungere un elevato numero di visite: questa indicazione è sicuramente di ausilio per gli organismi deputati all'impostazione di politiche di attrazione del territorio. Tenuto conto della preferenza dei visitatori verso la cultura e la tranquillità offerte da Lucca, già delineata e rafforzata successivamente dalle informazioni raccolte sul profilo del turista "tipo", l'indagine può quindi offrire ai policy maker locali utili indicazioni

per le scelte da operare per la definizione dell'immagine di Lucca da diffondere tramite azioni di promozione:

"...vengo a Lucca, ma visito anche altre località."

Il soggiorno

Più della metà (52%) dei visitatori sceglie Lucca per trascorrervi almeno una notte; rimane in Toscana un ulteriore 23% di turisti, mentre il 5% si indirizza al di fuori dei confini regionali. Considerando le rimanenti risposte, si scopre quindi che nel periodo di rilevazione il turismo "mordi e fuggi" (non soggiorno) ha rappresentato il 15% dei visitatori di Lucca (il 5% non ha fornito risposta).

Tra le località toscane maggiormente segnalate per il soggiorno sono indicate Firenze, Pisa, Siena e Montecatini; tra le ragioni di scelta dei luoghi, seguendo sempre le caratteristiche delineate del turista (turismo culturale e di relax), si può dedurre che le prime due vengano preferite per le risorse culturali e le altre per il relax (terme Montecatini) e la tranquillità anche paesaggistica (campagne senesi).

Esaminando nel dettaglio i risultati ottenuti circa il pernottamento a Lucca, si osserva che il 20% vi trascorre una sola notte; il 10% due notti, il 14% tre notti, il 12% quattro notti, il 9% cinque notti e l'8% 6 notti. La percentuale risale al 20% circa con riferimento ai soggiorni più lunghi, di 7 notti o più (le mancate risposte contano il 6% sul totale).

Tra quanti scelgono di soggiornare a Lucca, il 43% sceglie di farlo all'interno di strutture alberghiere, mentre il 19% si rivolge a bed & breakfast. Meno utilizzate invece le rimanenti strutture ricettive, con i campeggi/camper utilizzati dal 6% dei visitatori, gli affittacamere dal 6%, le residenze/relais dal 5% e gli agriturismi dal 4%. Il rimanente sceglie invece di trascorrere il soggiorno presso parenti e amici, appartamenti, ostelli, conventi.

Chi sceglie di pernottare a Lucca preferisce farlo prevalentemente all'interno della Mura urbane (43%) o entro un chilometro dalle stesse (27%), così da poter restare nelle vicinanze dell'area cittadina. Per il 25% dei visitatori il soggiorno avviene invece in strutture situate oltre un chilometro dalle Mura, preferendo agriturismi, campeggi, aree sosta camper, etc. (sono il 5% le mancate risposte).

Dettagliando i risultati a seconda del numero di notti trascorse a Lucca, chi vi soggiorna per una sola notte sceglie di farlo principalmente in Hotel (40%), in bed & breakfast (25%) o in area sosta camper (15%), con percentuali analoghe per i soggiorni fino a 3 notti; solo del 5% la percentuale relativa ad affittacamere e residenze/relais. Nel caso di soste più lunghe, da 4 a 7 notti, la quota di visitatori che sceglie l'Hotel sale al 47%, mentre i bed & breakfast vengono scelti solo dall'8%, seguiti da valori in aumento per affittacamere (7%) e residenze (6%); l'agriturismo raggiunge il 2%, seguito da altre tipologie (14%: seconde case, appartamenti, ospitalità presso amici e parenti, etc.).

La quota alberghiera comincia a scendere per i soggiorni più lunghi (27%), mentre crescono le residenze (13%); i campeggi/aree sosta camper contano il

13%, i bed & breakfast e gli affittacamere rimangono stabili (il 7% per entrambi):

“...visito anche altre località ma scelgo di dormire a Lucca, preferibilmente in hotel e dentro le Mura.”

Individuazione della struttura ricettiva

Dato utile per i gestori delle varie tipologie di strutture ricettive scelte è la modalità utilizzata per l'individuazione della struttura stessa in cui trascorrere il soggiorno a Lucca: quasi la metà degli intervistati (46%) ha usufruito del supporto della rete Internet.

La presenza sul web delle strutture ricettive diventa quindi cruciale: il gestore dovrà porre attenzione al proprio sito aziendale rendendolo facilmente individuabile, navigabile e multilingua, dando inoltre la possibilità di effettuare prenotazioni direttamente dal sito o attraverso l'adesione a sistemi di prenotazione online (es. Booking.com, Trivago, Expedia, Airbnb, etc.). Il gestore dovrà quindi curare attentamente i rapporti con tali sistemi e verificare la propria web reputation, apportando immediatamente i correttivi/miglioramenti in caso di giudizi negativi, dando grande attenzione alle osservazioni dei clienti.

A seguire troviamo le Agenzie di viaggio, a cui si è rivolto il 18% degli intervistati, e gli amici e parenti, ai quali ha chiesto consiglio ancora circa il 17% del campione. Il 4% dei visitatori ha invece individuato in modo autonomo sul posto la struttura ricettiva e il 3% si è avvalso dell'ausilio dell'Ufficio locale di informazioni turistiche. (I restanti visitatori non hanno fornito risposta o non sono classificabili nelle casistiche più frequenti):

“...scelgo la struttura che mi ospita tramite internet.”

“...la cura dell'immagine della struttura su internet diventa decisiva nelle mie scelte.”

Provenienza dei visitatori

Prima di esaminare le risposte circa i mezzi di trasporto utilizzati per arrivare a Lucca, è necessario capire la provenienza dei visitatori ed in particolare la

composizione del campione dei visitatori per paese di provenienza (italiani o stranieri). Nel corso del periodo di indagine (ottobre 2014), la Città di Lucca è stata visitata principalmente da stranieri, che hanno rappresentato il 72% degli intervistati, di cui il 64% proveniente da paesi europei, con la più alta quota di tedeschi e inglesi, seguiti dai francesi; il 26% originario invece del continente americano, con una predominanza di arrivi dagli Stati Uniti; a seguire l'Oceania

(4%), il Medio Oriente e l'Asia (2%). (Il rimanente non ha indicato la nazione di

provenienza.): “...sono straniero e provengo dall'Europa.”

Mezzo di trasporto e relative criticità

La scelta del mezzo di trasporto utilizzato per giungere in Italia è ovviamente legata al paese di provenienza e all'itinerario scelto per il viaggio: il 63% dei visitatori stranieri ha utilizzato l'aereo, mentre solo il 16% l'automobile. Seguono il bus, utilizzato nel 7% dei casi, il camper/roulotte (5%), il treno (5%), la nave (3%) e la moto (1%).

Per quanto riguarda invece il mezzo di trasporto utilizzato per raggiungere la Città di Lucca, l'automobile è stata indicata dal 38% degli stranieri, seguita da treno (24%), bus (22%), camper (5%), aereo (2%) e moto (1%) (il resto si compone di taxi, etc. e non risposte). Dal confronto sull'utilizzo dei mezzi per l'arrivo in Italia e per il raggiungimento della Città di Lucca, risulta che chi arriva in Italia in aereo utilizza poi per lo più l'auto per raggiungere Lucca,

seguita da treno e bus; chi arriva in nave ha poi collegamenti con la Città tramite bus.

L'arrivo a Lucca in auto è la modalità più utilizzata anche per gli italiani (53%); seguono il treno (27%), il bus (10%), la moto (3%), l'aereo (2%), il camper o la roulotte (2%) e gli altri mezzi (3% comprese le mancate risposte).

L'attenzione degli amministratori lucchesi deve essere quindi rivolta a migliorare l'approccio alla Città da parte degli automobilisti (ed in generale da chi utilizza le infrastrutture viarie), che devono trovare indicazioni certe ed esaustive e parcheggi "a misura di turista": la domanda sugli aspetti che hanno determinato maggiore insoddisfazione nei visitatori evidenzia infatti come rivestano particolare criticità la mancanza di parcheggi e la loro onerosità. Considerando anche che i visitatori della Città hanno un'età media spostata verso le classi più elevate, assume rilevanza anche l'aspetto della relativa lontananza dei parcheggi dalla Città: occorre pensare quindi ad un efficiente servizio pubblico per il collegamento dei parcheggi esterni con il centro urbano.

In relazione alle risposte di chi ha raggiunto Lucca in treno, si lamentano la lunghezza del tragitto, i ritardi e l'assenza di mezzi pubblici di trasporto in orari serali: *"...giungo in Italia in aereo e proseguo in auto per Lucca."*, *"...apprezzerò i miglioramenti che gli amministratori apporteranno alla cartellonistica stradale, all'offerta di parcheggi gratuiti e ben collegati con la città di Lucca."*

Soddisfazione per l'offerta di Lucca

Relativamente ai servizi offerti dalla Città di Lucca, i visitatori hanno indicato il loro grado di soddisfazione rispetto a vari aspetti: le principali criticità hanno riguardato l'assenza di toilettes pubbliche e la scarsa presenza

di reti Wi-Fi di libero accesso. Nei due casi le percentuali di insoddisfazione sono state pari rispettivamente al 27% e al 20% dei visitatori.

Al contrario, sono molti gli aspetti positivi riscontrati che hanno conseguito anche alte percentuali di soddisfazione: le strutture di ristorazione (80%), la presenza di aree pedonali (82%), la centralità della località (80%), l'offerta enogastronomica (73%), la sicurezza della località (72%), l'ospitalità/cordialità degli operatori/abitanti (69%), l'offerta commerciale/shopping (64%), le piste ciclabili e l'utilizzo della bicicletta (64%), la conoscenza delle lingue straniere da parte degli operatori (57%).

Da sottolineare poi che un risultato particolarmente positivo per Lucca è quello relativo alla alta percentuale di soddisfazione raccolta riguardo all'offerta culturale (64%), data la caratteristica di turismo che interessa la città (solo il 3% se ne dichiara insoddisfatto). In realtà il 71% dei visitatori ha dichiarato come aspetto di soddisfazione anche la pulizia e cura della località, ma si sottolinea che ben l'8% ne ha dichiarato al contrario la propria insoddisfazione, che ritorna nei commenti raccolti con riferimento non solo agli spazi pubblici, ma anche ai locali e alle toilettes.

Oltre a quanto già evidenziato relativamente alle criticità segnalate dai visitatori (parcheggi, trasporti locali, etc.), anche se i valori sono contenuti è opportuno porre attenzione all'insoddisfazione manifestata per la scarsa presenza di eventi o spettacoli (7%), per la scarsa possibilità di praticare sport (6%), ma soprattutto per la mancanza di servizi agli anziani, bambini e portatori di handicap e in generale per le cure mediche (5%), data infatti l'alta percentuale di non interessati a tali servizi.

Un'analisi particolare è stata svolta in relazione alle due tipologie turistiche caratteristiche per la Città di Lucca: turismo culturale e di relax .

I visitatori interessati alle risorse culturali presenti hanno mostrato infatti soddisfazione per l'offerta culturale della Città nel 68% dei casi (più elevato del 64% sopra commentato relativo al complesso dei visitatori e non solo a

quelli mossi dalla leva culturale), con un 13% che non ha fornito risposta e un 17% che ha mostrato indifferenza, mentre solo il 2% si è dichiarato insoddisfatto; lo stesso tipo di turista ha evidenziato inoltre particolare gradimento per la centralità rispetto alle località limitrofe (81%), per gli aspetti legati all'enogastronomia ed alla ristorazione (rispettivamente 74% e 81%), per la fruibilità della località mediante l'utilizzo della bicicletta (77%) e per la presenza di aree pedonali (84%).

Si tratta di aspetti che comunque hanno a che fare con l'esperienza di visita: passeggiare nel centro storico pedonale, dove si incontrano arte e cultura nella cornice delle mura urbane, rappresenta un mix di particolare appeal e difficilmente replicabile altrove.

Per quanto concerne invece il riposo/relax, la maggiore soddisfazione viene mostrata per la presenza di aree pedonali e la ristorazione (82% ed 81%), la centralità della località (79%), la sicurezza della località (75%), l'ospitalità (74%) e l'offerta enogastronomica (73%).

Si tratta evidentemente di aspetti simili, che mostrano come il connubio dato dall'offerta culturale e di riposo/relax possa risultare vincente se inserito all'interno di un centro storico chiuso al traffico delle auto, "protetto" dal caos della città moderna, dove tutto è a portata di mano e si può raggiungere a piedi:

"...esprimo un alto grado di insoddisfazione per i servizi igienici e le reti WiFi di libero accesso." "...esprimo un alto grado di soddisfazione per la ristorazione e le aree pedonali." "...come turista culturale apprezzo le risorse culturali di Lucca, come turista alla ricerca di relax apprezzo la presenza di aree pedonali e la città a misura di persona."

Profilo dell'intervistato

Come in precedenza evidenziato, i visitatori della Città di Lucca risultano prevalentemente stranieri (72% del totale intervistati), con una quota di italiani pari ad un quarto circa.

I visitatori risultano appartenere prevalentemente alle classi più mature della popolazione, con il 28% del totale nelle fasce di età 46-60 anni e oltre i 60 anni; di poco inferiore la quota di visitatori della fascia di età 31-45 anni (24%), mentre i giovani adulti (18-30 anni) rappresentano soltanto il 16% dei visitatori (il 3,5% non ha fornito risposta).

Strettamente collegata alla distribuzione dei visitatori per età è quella per professione, che può fornire un'indicazione del reddito disponibile dei visitatori: in tale ottica si segnala un 27% di visitatori a più alto reddito potenziale, dato da un 13% di dirigenti, un 7% di liberi professionisti e un 7% di imprenditori.

Nella fascia a medio reddito, pari al 30% del totale, si collocano invece impiegati (24%) e operai (6%), mentre tra i visitatori a basso reddito (35%) troviamo studenti e persone in cerca di occupazione (6% per entrambi). I pensionati, la cui collocazione reddituale può risultare incerta (così come quella delle casalinghe, 4%), risultano invece il 19% del totale (non risponde l'8% dei visitatori).

La visita a Lucca viene trascorsa in coppia dal 38% dei visitatori, il 23% con amici, il 21% sceglie di trascorrerla comunque in compagnia di familiari e parenti. Solo l'8% visita Lucca da solo e l'1% con colleghi di lavoro. Il restante 4% ha invece visitato Lucca in occasione di gite (scolastiche o turistiche) ed il 6% non ha fornito risposta: *"...vengo dall'Europa, sono over 45, impiegato, e mi muovo in coppia."*

- **2. Le direttrici da seguire per migliorare il servizio turistico**

Partendo proprio dai risultati dell'indagine compiuta dalla Camera di Commercio di Lucca, effettuata con il decisivo contributo degli alunni dell'Istituto Pertini e tenendo presenti le caratteristiche peculiari del settore turistico, possiamo individuare due direttrici fondamentali da seguire per lo sviluppo del turismo nel territorio lucchese:

- L'intervento pubblico per quanto attiene ai fattori strutturali ed a quelli ambientali
- La formazione degli operatori turistici con riferimento alle competenze e professionalità che sono maggiormente richieste dal mercato

Sappiamo infatti che il settore turistico più di altri non può prescindere da un'azione sinergica esercitata dagli enti pubblici e dalle imprese private: se è vero che gli operatori privati non possono attrarre e soddisfare pienamente la domanda se non sono supportate dall'intervento pubblico, è anche vero che un'adeguata strategia di marketing da parte degli enti pubblici è priva di efficacia se il turista non può fare affidamento su una serie di servizi turistici che gli consentano di godere del suo soggiorno.

La valorizzazione di una località come "prodotto turistico" e l'adeguata e tempestiva offerta privata di servizi turistici, ricettivi e ristorativi nel territorio, supportata da reti di trasporto efficienti e sicure, da una capillare presenza di servizi commerciali, di servizi di carattere sanitario e dei servizi alla persona in generale, sono l'efficace rappresentazione di un'auspicabile integrazione tra pubblico e privato.

• 3. L'intervento pubblico nel settore turistico

I cambiamenti, avutisi negli ultimi anni nella domanda turistica a Lucca, che abbiamo rilevato dall'indagine precedentemente esposta, hanno causato a loro volta rilevanti adattamenti che le strutture ricettive e le altre aziende turistiche della provincia hanno dovuto effettuare per far fronte alle nuove richieste dei turisti.

Rimane però alquanto limitata la possibilità, da parte delle singole imprese, di rispondere alle esigenze dei turisti, se esse non sono affiancate dall'azione degli enti pubblici, come descritto nel precedente paragrafo.

L'intervento pubblico è giustificato infatti da due principali motivazioni:

- La peculiarità del prodotto turistico, nel quale confluiscono fattori ambientali e strutturali
- Gli effetti positivi dello sviluppo turistico sulla bilancia dei pagamenti, sull'occupazione e sullo sviluppo economico dell'area considerata.

Gli interventi pubblici a sostegno del turismo sono molto diversificati e vanno dalla creazione e dal potenziamento di strutture ed infrastrutture non tipicamente turistiche, la cui presenza ed efficienza però influisce sulle scelte dei turisti (strutture sanitarie, mezzi di comunicazione e di telecomunicazione, ordine pubblico, ecc...) ad interventi più specificamente turistici come:

- Attività promozionali, pubblicitarie e di pubbliche relazioni destinate ad un pubblico nazionale ed internazionale
- Attività di ricerca, studio e documentazione sul fenomeno turistico in generale e sul mercato turistico in particolare
- Interventi di tipo legislativo e finanziario per incentivare sia la domanda che l'offerta turistica (prestiti agevolati o incentivi finanziari alle imprese)
- Attività di formazione del personale destinato a lavorare in ambito turistico, di cui ci occuperemo più avanti

- La conservazione e la valorizzazione delle attrattive turistiche del territorio di tipo naturale, storico, artistico e culturale in genere.

- **4. Sintesi dell'analisi S.W.O.T. su Lucca**

Per quanto riguarda Lucca e i suoi dintorni le ricerche effettuate dalla Provincia e dalla Fondazione Campus hanno evidenziato i seguenti punti di forza e di debolezza riguardanti il turismo.

Punti di forza:

- Il centro storico di Lucca è piccolo e facilmente percorribile a piedi
- L'elevata qualità della vita è una delle caratteristiche della città, riconosciuta sia dai residenti che dai turisti
- Il ricco patrimonio culturale, ambientale, enogastronomico di Lucca è da valorizzare
- Lucca è una città piena di bellezze artistiche
- Il patrimonio musicale lucchese, le mura cittadine, i Comics, il Desco
- Il servizio di Sistema Ambiente a Lucca funziona in quanto vengono effettuati diversi passaggi di raccolta.

Punti di debolezza:

- A Lucca vi è un elevato traffico, la viabilità nel centro storico è spesso congestionata da consegne effettuate a tutte le ore nelle vie centrali, manca viabilità alternativa rispetto alla circonvallazione, il percorso ciclabile urbano potrebbe essere migliorato anche con punti di informazione e vi è carenza di collegamenti con gli aeroporti e le ville.
- Le imprese turistiche di Lucca sono tutte di piccole dimensioni, manca personale qualificato a causa di bassi investimenti in formazione/innovazione. E' molto forte il fenomeno dell'abusivismo/sommerso.

- Lucca risente di un turismo di tipo stagionale (stagionalità iperconcentrata), manca una promozione su tutto l'anno.
- A Lucca molti palazzi restano chiusi alle visite turistiche (così come molti sotterranei delle mura) e i musei hanno orari poco elastici.
- Manca un brand unitario e una programmazione di eventi, che risultano quindi essere molto frammentati.

L'intervento pubblico dovrebbe quindi tenere conto di tutti questi aspetti e cogliere le seguenti *opportunità*, che costituiscono anche degli obiettivi da perseguire:

- Considerate le caratteristiche strutturali della città, la viabilità e l'accessibilità dei trasporti potrebbe divenire un'opportunità se fosse possibile incentivare l'uso del mezzo ecologico per l'accesso nel centro storico, come previsto dal progetto Lucca
- Sviluppare piste ciclabili e sentieri, potenziare la viabilità urbana attraverso parcheggi scambiatori ed eliminare le macchine dei residenti dal centro storico costruendo parcheggi esterni.
- Praticare una cerniera tra alta e bassa stagione (marzo, aprile, ottobre), mettendo a fuoco il rapporto "qualità/prezzo" percepito dai turisti rispetto ai competitors e potenziando il collegamento tra centro storico ed i dintorni della città per attrarre un turismo di soggiorno a Lucca.
- Sono presenti, in città, alcune importanti manifestazioni, tra cui, ad esempio, il Summer Festival, Lucca Comics, ecc. Tuttavia una maggiore calendarizzazione degli eventi e l'aggiunta di altre proposte di eventi di qualità con ulteriori personaggi di grande richiamo, in particolare musicisti di fama internazionale, da promuovere massicciamente e da accompagnare ad eventi minori potrebbe destagionalizzare il fenomeno turistico ed allargare la destinazione Lucca agli spazi rurali limitrofi alla città, così da incentivare i turisti a soggiornare per periodi più lunghi. In

particolare è possibile incrementare la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale della città, promuovendo eventi legati all'arte e incentivando la piccola convegnistica

- Lucca possiede molti elementi caratterizzanti: la storia, la musica, l'enogastronomia e le risorse architettoniche. Una maggiore tutela delle identità richiede, però, lo sviluppo di un *brand* unitario della città facendovi rientrare i principali elementi di distinzione.

• 5. I beni culturali

Per quanto riguarda la conservazione e la valorizzazione delle attrattive turistiche del territorio di tipo naturale, storico, artistico e culturale in genere ed in particolare i beni culturali, giova intanto ricordare che essi possono riguardare sia elementi materiali (come musei, siti archeologici, monumenti, chiese) che manifestazioni artistiche (teatrali, musicali, cinematografiche), eventi, mostre tradizioni storiche e culturali.

Oltre alle tradizionali e canoniche attività del settore dei beni culturali, come la tutela e la conservazione del patrimonio, si sono aggiunte negli ultimi tempi le funzioni di valorizzazione, fruizione e gestione economica. Anche il concetto di bene culturale è stato oggetto di una revisione che ha ampliato i suoi confini fino a comprendere il paesaggio, le produzioni tipiche e tradizionali, l'artigianato artistico, ecc..

Parallelamente, lo sviluppo della tecnologia ha continuato ad allargare i confini del settore: si pensi allo sviluppo delle tecnologie applicate alla diagnostica per la conservazione ed il restauro dei beni culturali ed alle tecnologie dell'informazione digitale per la fruizione, la comunicazione e la valorizzazione dei beni culturali.

Il settore dei beni culturali poi, soprattutto a seguito del Libro Verde dell'allora Presidente della Commissione Europea Jacques Delors "Crescita,

competitività e occupazione” (1984), si è sempre più integrato con il turismo. Delors ha infatti teorizzato che la cultura deve essere accessibile a tutti e soprattutto deve produrre reddito. Da qui lo sviluppo di funzioni, attività, professionalità e competenze per la gestione dei beni culturali.

Il territorio lucchese offre un patrimonio culturale molto consistente e tale da offrire delle condizioni ottimali per uno sviluppo del settore turistico, grazie anche alla presenza di due centri di alta formazione che operano nella filiera dei beni culturali e del turismo (IMT e Campus Mediterraneo) e di una manifestazione specialistica di carattere nazionale: Lu.Be.C. (Lucca Beni Culturali).

Il calendario delle manifestazioni culturali è sempre più ricco ed interessante: Puccini, Comics and Games, Summer festival, Carnevale di Viareggio, La Versiliana. Da aggiungere poi un centro per l’arte contemporanea nel capoluogo, denominato Lu.C.C.A. (Lucca Center od Contemporary Art) e, nella Versilia storica, numerosi atelier di scultori provenienti da tutto il mondo, che hanno fatto del territorio il centro mondiale della scultura del marmo.

Esistono inoltre vari progetti che possono sviluppare, direttamente o indirettamente, la domanda nella filiera beni culturali – turismo culturale.

Tra tutti il PIUSS “Lucca dentro”, approvato alcuni anni fa, o il Centro per la realtà virtuale. La città di Lucca è infine in lizza per essere inserita tra i siti UNESCO patrimonio dell’umanità.

Vi sono quindi interessanti opportunità di sviluppo del settore a livello locale che possono attivare un percorso virtuoso che si estenda ad altri settori (turismo, settore delle costruzioni e dell’artigianato per il restauro e la conservazione).

Per favorire questa crescita occorrono professionalità e competenze specifiche che potrebbero essere create, aggiornate e qualificate soprattutto

attraverso la definizione di un progetto condiviso da parte degli operatori della filiera.

A questo scopo e nell'intento di realizzare una programmazione strategica pluriennale della formazione nella filiera dei beni culturali, cultura e turismo, è stato firmato alcuni anni fa un protocollo d'intesa per la promozione di un Patto Formativo Locale da tutti gli attori della filiera (imprenditori, esperti di settore, operatori dei centri servizi, analisti di mercato, scuole - tra le quali il nostro Istituto S.Pertini - , università, associazioni, ecc...).

Con esso le parti si sono impegnate ad avviare un rapporto di cooperazione per favorire la sinergia e la complementarietà tra istruzione, formazione e lavoro, al fine di comprendere i fabbisogni emergenti dalle realtà lavorative pubbliche e private che caratterizzano il territorio e la filiera e ad agevolare scelte progettuali pertinenti con i fabbisogni di competenze.

E' auspicabile quindi che si intensifichi questa collaborazione, operando in maniera più efficace rispetto agli ultimi anni, in modo da realizzare compiutamente gli obiettivi che il suddetto patto si era prefisso inizialmente.

- **6. Analisi delle competenze richieste dal mercato turistico**

Passando ora alla seconda delle due direttrici indicate per il miglioramento del servizio turistico in genere, ci occupiamo delle competenze e delle professionalità maggiormente richieste dal mercato turistico.

Sappiamo che il servizio turistico è molto complesso, astratto ed intangibile, e proprio per l'intangibilità del prodotto, l'immagine diventa una caratteristica di qualità. I beni strumentali sono certamente condizione necessaria per la produzione dei servizi turistici, ma il modo in cui viene affrontato e gestito il rapporto tra le persone è quello che qualifica e dà contenuto, anche economico, alla produzione e alla vendita dei servizi.

Di conseguenza la professionalità nel settore turismo è caratterizzata essenzialmente dalla "presenza" e dalla "fisicità" degli operatori; il momento del contatto tra operatore e cliente determina fortemente la qualità del prodotto.

La professionalità quindi, va intesa come quell' atteggiamento fondamentale di massima percezione e disponibilità nei confronti delle persone/clienti. Il consumatore attribuisce grandissima rilevanza al prodotto/servizio e spesso lo identifica con le persone che lo creano e lo rappresentano.

Di conseguenza la professionalità delle risorse umane, in quanto elemento centrale per la definizione del livello qualitativo della produzione, non può essere limitata al solo possesso delle competenze tecnico professionali, ma deve essere integrata dalla capacità di percepire i bisogni e le necessità degli utenti. Volendo chiarire quanto sopra, con il termine competenza si intende il Sapere, il Saper essere e il Saper fare.

Le competenze sono distinte, dalla letteratura in materia, in:

- *competenze di base*, ritenute requisiti fondamentali per garantire l'occupabilità delle persone (per accedere nel mondo del lavoro) e lo sviluppo personale. Sono indipendenti dai processi operativi concreti nei quali il soggetto è impegnato nell'esercizio del lavoro. Si tratta quindi di competenze comuni a tutte le professioni, consensualmente riconosciute come nuovi "diritti di cittadinanza" nel mercato del lavoro e nella società: le competenze di base sono fondamentali per affrontare i cambiamenti;

- *competenze trasversali*, comprendono le caratteristiche e i processi individuali che entrano in gioco quando un soggetto si attiva di fronte ad una richiesta dell'ambiente lavorativo, ma non sono collegate ad una specifica attività lavorativa.

- *competenze tecnico-professionali*, direttamente connesse all'esercizio delle attività professionali o comunque connesse a determinati processi lavorativi (saperi e tecniche operative).

Viste le caratteristiche sopra citate del prodotto turistico, le professioni della filiera sono connotate dal possesso di competenze trasversali evidenti quali, ad esempio, le tecniche di comunicazione, il saper lavorare in gruppo, il problem solving, ecc.

- **7. Tendenze relative alle figure professionali**

Dalle indagini effettuate negli ultimi anni presso le imprese turistiche locali, si ricava innanzitutto l'indicazione che le imprese più innovative richiedono al personale in ingresso il possesso di un titolo di studio di medio-alto livello, con la conoscenza dell'inglese e del linguaggio informatico.

Inoltre, si assiste ad una modifica profonda dei contenuti delle singole professioni, in particolare nella direzione di una specializzazione multi disciplinare e ciò vale anche per profili professionali più maturi, quali ad esempio la tradizionale figura del cuoco, investita oggi da una serie di nuove competenze: conoscenza dei prodotti tipici locali, della dietetica, delle intolleranze alimentari, religiose e culturali, ecc..

Quindi, profili complessi e multidisciplinari che, ad oggi, le diverse centrali formative, siano esse la scuola, l'università o il sistema di formazione professionale, non sono in grado di formare.

Da qui la necessità di stabilire nuove alleanze nel territorio tra le imprese e gli organismi formativi per l'avvio di progetti mirati ed innovativi, che rappresentino l'aspetto qualificante dell'offerta formativa, con il soggetto pubblico che riveste un ruolo di stimolo e di supporto, in particolare per quanto attiene alla governance del sistema e anche da un punto di vista finanziario.

Nel settore turistico vengono comunque riconosciute come figure professionali *trasversali* gli addetti all'area commerciale e marketing e gli addetti alla qualità, mentre si ritengono figure professionali *specifiche* gli

addetti ai servizi di accoglienza, i cuochi, i camerieri, i direttori di albergo e gli addetti alla comunicazione d'impresa e marketing.

A titolo esemplificativo accenneremo alle tendenze relative alle figure professionali operanti nelle imprese ricettive, che sono distinte principalmente in:

- Addetti alla produzione di beni e servizi non a diretto contatto con la clientela (back-office)
- Addetti alla distribuzione di beni e servizi a continuo e diretto contatto con la clientela (front-office).

Tale distinzione rappresenta un'astrazione utilizzata prevalentemente per l'analisi delle professioni stesse, infatti tra le caratteristiche rintracciabili nelle professioni del comparto segnaliamo che:

- esiste una forte despecializzazione dei ruoli: le attività realizzate dal lavoratore sono spesso al di fuori di quelle previste dal ruolo ricoperto. La motivazione di tale fenomeno è identificabile dalle dimensioni medie delle imprese del comparto;
- vi è una forte stagionalità;
- vi è un marcato turn over;
- è piuttosto marcata la capacità di lavorare in gruppo e allo stesso tempo l'autonomia della gestione del proprio ruolo.

• **8. Il reperimento delle risorse umane**

Per quanto riguarda il ricorso a nuove assunzioni, la maggior parte delle aziende dichiara di essere ricorso a nuove risorse umane negli ultimi anni a causa dell'aumento della domanda di servizi e della necessità di aumentare l'efficienza aziendale.

Interessante notare che molte aziende hanno incontrato difficoltà nel reperimento di risorse aggiuntive, per cui molto spesso hanno rinunciato alla figura professionale di cui avevano bisogno.

La quasi totalità delle strutture ha fatto fronte alle difficoltà di reperimento, facendo ricorso alle sole risorse interne, redistribuendo i compiti e le mansioni, allungano i tempi di ricerca e, raramente, facendo ricorso a risorse esterne.

La stragrande maggioranza delle aziende dichiara di aver riscontrato una carenza di competenze, soprattutto per quanto riguarda il front-office ed il back-office area linguistica, ma anche per l'informatica ed il marketing.

Le aree di attività dei nuovi assunti potranno essere quindi legate innanzi tutto al front-office, alle competenze linguistiche ed all'accoglienza, in misura minore all'attività amministrativa in genere: tra le attività più professionalizzanti compare il tecnico di marketing turistico.

Per quanto riguarda i criteri su cui basare la scelta, la maggior parte degli operatori attribuisce maggior peso all'esperienza pregressa, poi al titolo di studio, alla conoscenza di lingue straniere e informatica ed infine alle abilità pratiche.

La formazione viene giudicata più positivamente se proveniente da esperienze analoghe nel settore, ma favorevolmente anche per i soggetti in possesso di attestati di qualifica. I giudizi sono invece negativi per quanto concerne la scuola in genere e l'università.

Sulla formazione aziendale gli operatori convergono nel credere nell'aggiornamento professionale e nella necessità di incrementare le risorse per migliorare ed implementare le competenze all'interno dell'azienda. Ovviamente è preferita la formazione finanziata, mentre pochissimi sarebbero disposti ad effettuare formazione a pagamento.

C'è quindi bisogno di creare professionalità specifiche del settore.

A prescindere dall'affiancamento on the job, comunque necessario al momento dell'inserimento in azienda, ciò che manca, soprattutto per le figure di addetto alla reception, capo ricevimento addetto al back office, housekeeping, addetto ai piani, è una formazione esterna post diploma che parta da competenze di base acquisite (la conoscenza delle lingue e degli strumenti informatici) e coniughi e alterni momenti teorici in aula, per apprendere il linguaggio, la normativa e gli strumenti specifici del settore, con periodi di tirocinio in azienda, nei quali fissare ed approfondire con l'esperienza quanto appreso solamente in modo teorico.

- **Conclusioni**

I dati relativi all'indagine sul grado di soddisfazione dei turisti a Lucca dimostrano che, nonostante il generale apprezzamento delle bellezze artistiche, culturali, ambientali ed anche delle prelibatezze eno-gastronomiche di Lucca e dei suoi dintorni, esistono delle criticità relative a servizi molto richiesti dai turisti e solo in parte offerti dagli operatori e dall'amministrazione locale.

Abbiamo infatti evidenziato come in questo settore sia fondamentale la collaborazione tra operatori privati ed enti pubblici in diverse direzioni, come attività promozionali e pubblicitarie, attività di ricerca e attività di formazione del personale destinato a lavorare in ambito turistico.

Da questo punto di vista abbiamo delineato le caratteristiche di professionalità degli operatori turistici, che non devono essere solo di tipo tecnico, ma dovrebbero essere integrate dalla capacità di percepire i bisogni e le necessità degli utenti. Competenze di tipo trasversale come le tecniche di comunicazione, il saper lavorare in gruppo o il problem solving sono quindi molto importanti in questo settore.

D'altra parte, le richieste più frequenti delle imprese turistiche al personale in ingresso, oltre ad essere il possesso di un titolo di studio medio-alto e la conoscenza dell'inglese e del linguaggio informatico, vanno nella direzione di una specializzazione multidisciplinare, che le diverse centrali formative sono oggi solo in parte in grado di fornire.

La crisi economica degli ultimi anni ed il conseguente cambiamento delle abitudini dei turisti, soprattutto nazionali, hanno imposto notevoli cambiamenti in particolare nelle strutture turistiche, che in certi casi si sono adeguate alle richieste di tipo più economico (come ad esempio i bed and breakfast, gli affittacamere o gli agriturismi), in altri casi hanno ridotto le loro dimensioni.

Tutto questo ha portato ad un'evidente despecializzazione dei ruoli del personale, che spesso ha creato notevoli difficoltà alle imprese nel reperimento

di risorse aggiuntive, per cui si è preferito talvolta rinunciare a nuove assunzioni preferendo fare ricorso alle risorse interne e redistribuendo compiti e mansioni.

Si è rilevato infine che, per la maggior parte delle figure professionali in ambito turistico, è necessaria una formazione esterna post-diploma che, partendo da competenze di base (conoscenza delle lingue e degli strumenti informatici), metta insieme gli aspetti teorici da acquisire in aula con periodi di tirocinio in azienda per fissare ed approfondire quanto appreso solamente in modo teorico.

FONTI

- Indagine “Tourist Customer Satisfaction della Città di Lucca” della Camera di Commercio di Lucca in collaborazione con l’I.S.I. S.Pertini di Lucca
- “Lo scenario dell’economia lucchese” di Roberto Camisi, segretario generale della CCIAA di Lucca
- Sistema Informativo Excelsior: “Previsioni di assunzioni nella provincia di Lucca per il 2014”
- Protocollo d’intesa per la promozione di un patto formativo locale nella filiera dei beni culturali, cultura e turismo
- “Indagine sui fabbisogni professionali e formativi nella provincia di Lucca” dell’ufficio studi e statistica della Provincia di Lucca
- “Fabbisogno formativo: analisi e prospettive nel settore turistico ricettivo” di V.E.R.A. Consulting srl.
- “Il progetto OTD e le dinamiche turistiche in Provincia di Lucca” del centro studi e ricerche della Fondazione Campus e della Provincia di Lucca.