

**L'EVOLUZIONE DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA
TURISTICA NELLA PROVINCIA DI LUCCA:
I NUOVI BISOGNI FORMATIVI**

INDICE

Introduzione	pag. 2
- 1 La domanda turistica	4
Evoluzione della domanda turistica nella provincia di Lucca	4
- 2 L'offerta turistica	7
Modifiche apportate dall'offerta turistica nella provincia di Lucca	7
- 3 I bisogni formativi	10
3.1 L'analisi dei fabbisogni formativi	10
3.2 I bisogni emersi dalle indagini	13
Conclusioni	16
Fonti	18

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha lo scopo principale di analizzare l'evoluzione avutasi nella domanda turistica degli ultimi anni in provincia di Lucca e le conseguenti modifiche, apportate all'offerta dagli operatori del settore, che hanno comportato anche un adeguamento delle loro competenze, professionalità e la nascita di nuovi fabbisogni formativi.

Per rilevare i cambiamenti e le tendenze del turismo locale, abbiamo utilizzato dati e ricerche effettuate dalla Provincia di Lucca, da altre istituzioni locali e da imprese specializzate nelle analisi di mercato, riguardanti soprattutto il settore turistico.

Successivamente, abbiamo analizzato le modifiche e gli adeguamenti che le imprese turistiche attive nel settore turistico-ricettivo in provincia di Lucca hanno dovuto adottare, in conseguenza delle nuove richieste del mercato, descrivendo i nuovi bisogni formativi emersi. Questi ultimi vengono definiti come "gap", stato di mancanza da colmare, distanza tra competenze che il soggetto possiede e competenze necessarie per assolvere in modo efficace ed efficiente le attività all'interno di specifici processi lavorativi. Tali competenze tecnico professionali permettono all'operatore di gestire una domanda turistica sempre più eterogenea e capace di scegliere.

Da parte dell'offerta turistica, mettere in opera l'attenzione alla domanda significa quindi in primo luogo considerare i turisti come persone, identità distinte, che cercano di instaurare con l'azienda e con l'operatore in particolare un rapporto umanizzato. Ciò determina la consapevolezza che sono i turisti/clienti a scegliere e che il loro interesse sarà prevalentemente rivolto verso quell'offerta che è coerente con le loro aspettative.

Infine, dopo aver descritto le caratteristiche metodologiche dell'analisi dei fabbisogni formativi in ambito turistico, abbiamo analizzato le richieste di formazione professionale nei vari ambiti di gestione dei servizi, soprattutto delle aziende ricettive, utilizzando dati e ricerche effettuati recentemente da aziende ed istituzioni specializzati nell'analisi di mercato del settore turistico.

Abbiamo evidenziato quindi come le mutate caratteristiche della domanda e dell'offerta turistica nel nostro territorio, inevitabilmente si riflettono nel reperimento di risorse umane dotate di specifiche professionalità.

1 - LA DOMANDA TURISTICA

- **Evoluzione della domanda turistica nella provincia di Lucca**

Dal lato della movimentazione turistica, utilizzando i dati della Provincia di Lucca, elaborati dalla Camera di Commercio, nel 2013* la provincia di Lucca ha assistito ad una contrazione sia degli arrivi, pari a 922.586 per un -0,5% rispetto al 2012, che delle presenze, in calo del 5,4% a quota 3.422.828. La durata media dei soggiorni si è quindi ulteriormente ridotta portandosi a 3,7 notti trascorse in provincia: tale andamento deriva anche dalle nuove forme di turismo “mordi e fuggi” caratterizzate da soggiorni di breve durata e che ben si adattano alla nuova composizione delle strutture ricettive.

*	ARRIVI	Variazioni % 2013/2012*	Presenze	Variazioni % 2013/2012	Numero notti trascorse
Piana di Lucca	297.292	8.3	725.301	5.2	2.44
Media valle	42.493	2.6	149.559	-1.3	3.52
Versilia	550.366	-4.1	2.418.585	-8.3	4.40
Garfagnana	32.435	-14.1	129.383	-8.3	3.99
Provincia	922.586	-0.5	3.422.828	-5.4	3.71

Le contrazioni registrate sono da ricondursi ad una netta flessione del flusso dei turisti italiani nel 2013: la componente interna ha infatti evidenziato un calo del -12,7% delle presenze e del -5,8% degli arrivi, mentre per il turismo straniero si è registrata una ripresa sia delle presenze, con un incremento del +3%, che degli arrivi (+6,0%).

* Nota bene: i dati statistici si riferiscono ai primi dieci mesi del 2013.

Il turismo interno continua quindi a vedere ridursi la propria quota sul totale delle presenze, arrivando a rappresentare a fine 2013 solamente il 50,3% del totale, con una contrazione di oltre 12 punti percentuali rispetto al 2008, anno di inizio dell'attuale periodo di crisi economica. Prendendo in esame l'ultimo decennio, si osserva infatti come la presenza di turisti italiani in provincia sia incrementata dal 2003 al 2007, mentre dal 2008 ha subito un continuo e progressivo calo, dovuto sicuramente anche alla crisi economica, che ha progressivamente ridotto la capacità media di spesa degli italiani. Le presenze di stranieri, di contro, nonostante un andamento più altalenante, dal 2009 hanno fatto registrare una continua crescita.

A livello territoriale, nel 2013 l'area della piana di Lucca ha mostrato un andamento in controtendenza rispetto alle restanti aree provinciali, con un significativo incremento sia delle presenze (725.301, +5,2%), soprattutto italiane, che degli arrivi (+8,3%), dovuto anche alle molteplici iniziative proposte nel capoluogo. In Versilia si è registrata invece una contrazione dei flussi turistici, con le presenze scese a quota 2.418.585 (-8,3%) e gli arrivi in diminuzione del 4,1%, specie per il forte calo delle presenze italiane (-10%). L'andamento risulta infine negativo anche in Media Valle (149.559, -1,3%) e Garfagnana (129.383, -8,3%).

La distribuzione mensile delle presenze turistiche nel corso dell'anno 2013, distinte fra zona costiera e resto della provincia, mette in luce come la contrazione registrata dalla Versilia abbia riguardato quasi tutti i mesi dell'anno, mentre il resto della provincia ha evidenziato incrementi a partire dal mese di maggio 2013. Complice la stagione estiva, i mesi principali per il turismo lucchese vanno da aprile ad ottobre: in Versilia si registra un picco massimo nel mese di agosto, grazie al turismo balneare, mentre nel resto della provincia le presenze nei mesi luglio ed agosto tendono ad equipararsi grazie anche alle manifestazioni culturali e musicali che hanno luogo nel periodo e che attraggono turismo da tutto il mondo.

Restringendo l'analisi al turismo straniero per paese di provenienza si osserva che anche nei primi dieci mesi del 2013 i turisti tedeschi, con oltre 398 mila giorni di presenza in Versilia e quasi 90 mila nel resto della provincia, hanno rappresentato il più elevato numero di presenze nelle due aree (rispettivamente il 35,8% e il 15,2% delle presenze straniere nelle due aree). In seconda posizione i turisti inglesi, che hanno costituito il 13,9% (81.770) delle presenze all'interno della provincia e l'8,8% (97.584) della zona costiera, mentre in terza posizione si segnala la forte crescita dei russi sul litorale (92.817, 8,3% del totale) e degli americani nell'entroterra (75.796, 12,9%).

Complessivamente, le presenze turistiche della provincia, esclusa la Versilia, hanno visto, nel corso degli ultimi due anni, crescere la percentuale dei tedeschi (dal 15,52% al 17,01%), degli statunitensi (dal 10,42% all'11,61%) e degli inglesi (dal 13,13% al 13,63%), mentre sono leggermente diminuite le presenze dei francesi (dal 7,83 %) e quelle degli olandesi (dal 9,19% al 9,01%).

Le variazioni delle presenze di turisti di altre nazionalità sono meno significative.

2 - L'OFFERTA TURISTICA

- **Modifiche apportate dall' offerta turistica in provincia di Lucca**

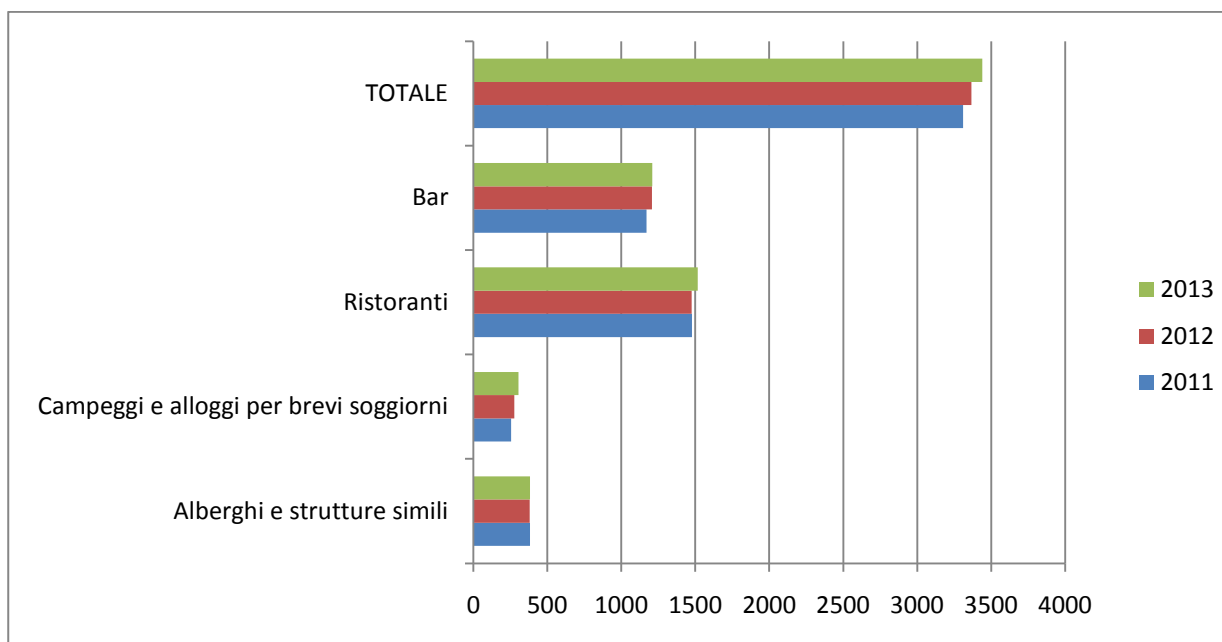
Il 2013* si è chiuso con un leggero incremento del numero delle imprese iscritte al Registro delle Imprese ed attive nel settore turistico ricettivo in provincia di Lucca : a fine 2013 si contano infatti 3.441 unità, un valore in crescita del +2,2% rispetto al 2012. Tra queste si registra una certa crescita del numero dei ristoranti (1.517 alla fine di ottobre 2013) e delle strutture per brevi soggiorni (campeggi e altri alloggi), mentre resta stabile la numerosità degli alberghi (382) e dei bar (1.209) rispetto al 2012.

Nel complesso comunque si conferma il trend di leggera crescita delle strutture turistiche in genere, già rilevato lo scorso anno, anche se spesso si tratta di imprese di più modesta dimensione.

In particolare, secondo i dati rilevati dalla Provincia di Lucca attraverso l'Osservatorio turistico provinciale, relativi alla consistenza e tipologia degli alloggi scelti per il soggiorno (strutture alberghiere o extra alberghiere) e al numero degli arrivi e delle presenze turistiche (indicanti rispettivamente il numero di turisti e di pernottamenti), nel corso dell'ultimo decennio (2003-13) il numero di strutture ricettive presenti in provincia è cresciuto del +58,6%, ma il numero di posti letto è aumentato soltanto del 7,9%, a quota 46.383.

* Nota bene: i dati statistici si riferiscono ai primi dieci mesi del 2013.

Variazione numero di strutture ricettive tra 2011 e 2013 in provincia di Lucca*



Consistenza delle unità locali ricettive per tipologia in provincia di Lucca

	Alberghi		Strutture Extra-alberghiere		Totali	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
2003	510	23.560	288	19.433	798	42.993
2004	491	23.495	312	18.347	803	41.842
2005	483	23.339	403	20.065	886	43.404
2006	472	22.892	491	20.754	963	43.646
2007	470	23.592	545	21.329	1.015	44.921
2008	444	23.934	624	22.097	1.068	46.031
2009	442	23.882	671	22.956	1.113	46.838
2010	445	24.164	722	23.206	1.167	47.370
2011	439	23.768	772	22.475	1.211	46.243
2012	438	23.743	792	22.565	1.230	46.308
2013*	433	23.491	833	22.892	1.266	46.383

* Nota bene: i dati statistici si riferiscono ai primi dieci mesi del 2013.

Lo sviluppo delle diverse tipologie di strutture extra-alberghiere, tra cui un ruolo particolare ha giocato la diffusione dell'agriturismo, almeno a partire dalla metà degli anni '90, ha costituito nel medio periodo un asset importante per rispondere tempestivamente al mutamento dei gusti dei consumatori, e durante la crisi ha permesso al sistema turistico, attraverso la sua maggior flessibilità in termini di costi, di rispondere con minor sofferenza alle esigenze di contenimento della spesa dei visitatori limitando l'impatto negativo della recessione, almeno in termini di presenze.

La struttura ricettiva provinciale, nel seguire l'evoluzione della domanda proveniente dal mercato, ha subito quindi una ricomposizione verso nuove forme che hanno in parte sostituito le preesistenti: il numero di alberghi è infatti diminuito e al loro posto sono sorte strutture più piccole, come agriturismi e alloggi in affitto, che hanno creato una capillarizzazione dell'offerta ricettiva sul territorio in grado di ampliare l'offerta anche in località con modesti flussi turistici e quindi non adatte all'insediamento di strutture di maggiori dimensioni.

In particolare, il notevole aumento di posti-letto dal 2003 al 2013 si è avuto: negli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale (da 1.811 a 4.660), negli agriturismi (da 1.057 a 2.445), negli alloggi privati (da 67 a 803) e in altri esercizi ricettivi (da 78 a 272).

3 I BISOGNI FORMATIVI

- **3.1 L'analisi metodologica dei fabbisogni formativi**

Il "bisogno formativo", pur non avendo, almeno nella letteratura più recente in materia, una definizione univoca, è prevalentemente definito come gap (stato di mancanza, distanza) da colmare tra competenze che il soggetto possiede e competenze necessarie per assolvere in modo efficace ed efficiente le attività all'interno di specifici processi lavorativi.

Il bisogno formativo è quindi strettamente correlato sia alla figura professionale che il soggetto riveste, sia all'insieme di competenze richieste dall'azienda (e/o, nella macro-dimensione, dal settore) per l'esecuzione delle attività lavorative.

Il bisogno formativo è quindi elemento descrittore dello stato di relazioni tra individuo ed organizzazione ed è, di conseguenza, indicatore di un "sistema di bisogni" che un'azienda specifica, o, come nel nostro caso, un comparto manifesta come gap da colmare a fronte di cambiamenti del mercato di riferimento o esigenze specifiche dei fruitori del servizio o prodotto.

Il fabbisogno formativo si configura, di conseguenza, come un'area potenziale di attivazione della formazione: la conoscenza del bisogno formativo permette al progettista di formazione di progettare un intervento personalizzato ed efficace.

I bisogni formativi possono essere:

- *espliciti*, espressi dai soggetti rappresentanti la domanda o l'offerta del sistema lavoro;
- *palesi*, prodotti del cambiamento del mercato del lavoro (cambiamento determinato da innovazioni in materia di normativa, di prodotto, ecc), ma non sempre espressi dall'azienda/settore/territorio;

- *latenti*, richiesti dal mondo delle aziende ma che non trovano risposta nell'offerta di lavoro;
- *potenziali*, individuabili con analisi del mercato del lavoro a medio/lungo termine.

Altro elemento che caratterizza l'analisi dei fabbisogni formativi è la dimensione dell'oggetto osservato. Il bisogno può, infatti, essere definito:

- per un singolo soggetto: bisogni formativi individuali in un'ottica di empowerment;
- nell'ambito di una specifica organizzazione/azienda: analisi organizzativa che deve tener necessariamente in considerazione obiettivi, risorse, clima interno ed esterno, processi lavorativi, attività, ruoli;
- in riferimento al territorio: analisi degli elementi che descrivono determinate capacità e potenzialità di sviluppo di un'area e di conseguenza i fabbisogni formativi nel territorio oggetto di indagine;
- nell'ambito di una filiera/settore specifico: analisi dei processi lavorativi, delle attività, delle figure professionali che caratterizzano un settore specifico e rappresentano elementi necessari per l'individuazione dei bisogni formativi.

Per un'analisi dei fabbisogni completa e il più possibile corrispondente alla realtà, al variare dell'oggetto osservato rimangono costanti, pur assumendo importanza e peso diverso, alcuni ambiti principali di analisi, ovvero:

- le realtà aziendali,
- i bisogni espressi dai lavoratori,
- i nuovi orientamenti/richieste del mercato,
- l'offerta formativa nell'ambito del settore indagato.

Per quanto riguarda le procedure e gli strumenti di indagine, come emerge dalla ricerca condotta dall' European Foundation for Management Development (1973- 1974), non esistono dei "modelli" di riferimento condivisi per l'analisi dei bisogni.

È comunemente condiviso che le fasi di esplorazione e gli strumenti debbano essere specificatamente correlati all'oggetto osservato e alle finalità specifiche dell'analisi. Ciò permette di concentrare le attività di indagine al fine di raccogliere informazioni quantitativamente e qualitativamente utili alla loro definizione.

Al fine poi di consentire una lettura integrata tra bisogni formativi emersi e figure professionali portatrici di tali bisogni è necessario proporre una sintetica descrizione delle imprese turistiche con un focus sulle caratteristiche del prodotto e conseguentemente delle figure professionali.

La descrizione riportata di seguito non ha la pretesa di essere esaustiva, piuttosto intende offrire degli elementi di lettura per mettere in relazione i gap di competenza individuati con le differenti tipologie di aziende operanti nel settore e di conseguenza con i processi produttivi e le figure professionali.

Il sistema turistico è composto da:

- settore pubblico (composto da "servizi di supporto" quali, ad esempio, enti locali, organizzazioni turistiche pubbliche, ecc)
- settore privato (inteso come aziende che offrono servizi di supporto: ad esempio riviste specializzate, scuole private, ecc)
- produttori del servizio/prodotto:
- vettori (ovvero operatori del trasporto: aereo, navale, ferroviario, autostradale)
- imprese ricettive (oggetto della presente indagine, nello specifico della ricettività alberghiera ed extralberghiera)
- imprese ristorative (che includono operatori della ristorazione collettiva e commerciale)
- distributori, ovvero il canale attraverso il quale un prodotto/servizio viene distribuito dalla sua fonte di produzione al consumatore potenziale.

• 3.2 I bisogni emersi dalle indagini

Pur non disponendo di dati recenti, specificamente riferibili alle aziende della provincia, abbiamo fatto una sintesi delle ricerche effettuate a livello regionale in Toscana e di altre indagini compiute da altre province toscane negli ultimi anni, in riferimento alle problematiche ed ai bisogni rilevati dalle aziende che operano nel settore turistico.

In generale, le recenti indagini svolte nel territorio toscano hanno evidenziato che la maggior parte delle aziende turistico ricettive ritiene che occorra migliorare le competenze nell'area amministrativa, seguita dall'area dei servizi al bar, alla cucina, ricevimento, nonché le competenze linguistiche. Sotto questo aspetto la lingua ritenuta necessaria da apprendere è ovviamente l'inglese, seguita dal russo, tedesco, spagnolo, francese e giapponese.

Altre informazioni riguardanti la formazione possono genericamente essere dedotte dalle recenti indagini: la stragrande maggioranza delle aziende turistico-ricettive non ritiene necessaria la formazione obbligatoria, non è interessata alla formazione per area manageriale, ma preferirebbe dei corsi per ottimizzare il rendimento di una struttura turistica e per la gestione delle risorse umane.

Più in particolare, risulta che le aree di maggior interesse nelle quali è richiesta una maggiore formazione e professionalità, sono in ordine di priorità:

- Per le nuove tecnologie web marketing e e-commerce: tecniche di vendita, comunicazione, lingue, progettazione di itinerari turistici, cultura del territorio, marketing, organizzazione di eventi, normativa di settore e contratti e cultura turistica generale;
- Per il management: organizzazione aziendale, strategia aziendale, marketing, gestione delle risorse umane, amministrazione e controllo, finanza aziendale ed orientamento alla qualità.

Quasi tutte le aziende hanno espresso interesse per i corsi di formazione, in ordine di preferenza: utilizzo di Internet, web-marketing, pacchetto Office, e-commerce, informatica gestionale ed utilizzo della posta elettronica.

Per quanto attiene invece agli elementi di professionalità, le preferenze sono andate (in ordine di gradimento): al Customer service e consulenza al cliente, tecniche di comunicazione, accoglienza ed ospitalità, conoscenza delle lingue (oltre l'inglese anche il tedesco e lo spagnolo), contabilità e servizi di back office, normativa di settore, cultura turistica generale, cultura del territorio, progettazione di itinerari turistici, marketing ed organizzazione di eventi.

Ulteriori dati, che entrano nello specifico delle varie professionalità, si evincono dall'indagine che l'E.B.T.T., come ogni anno, ha evidenziato per il 2012 sui fabbisogni formativi per aziende e lavoratori del settore turistico.

Alberghi, ristoranti, mense e bar sono le tipologie che maggiormente hanno partecipato all'indagine, ma sono nettamente aumentati gli stabilimenti balneari, i residence e le agenzie di viaggio.

Nell'area agenzia viaggi sono state più numerose le richieste di formazione su marketing, informatica (Office) e sicurezza Dlgs 81, mentre per l'area bar la professione barman, aperitivi, serate a tema, caffetteria ed il food and beverage manager sono stati i fabbisogni formativi più manifestati dagli intervistati.

Nell'area cucina le richieste di formazione hanno riguardato maggiormente la cucina tipica del territorio, la professione cuoco, la cucina per celiaci e come organizzare in generale la ristorazione.

Per quanto riguarda invece l'area pasticceria e panificazione nonché la gelateria, le richieste di corsi di formazione si sono indirizzate soprattutto verso i dolci per la ristorazione, gli impasti e la preparazione del pane e dei dolci al forno. Da notare anche che sono in netto aumento le richieste di formazione sul "come aprire una pasticceria", inclusi anche elementi di gestione delle risorse, dei costi e delle capacità imprenditoriali.

Per l'area sala i fabbisogni riguardano la gestione e l'organizzazione dei servizi della sala, il sommelier e l'allestimento del buffet, mentre per l'area piani le tecniche di rifacimento delle camere, il lavoro della cameriera ai piani e le tecniche di comunicazione, in quanto cresce la consapevolezza che, anche per l'area piani, siano importanti le lingue, la comunicazione e la relazione con il cliente.

Il marketing e web marketing, social network e brand reputation, nonché una formazione specifica per gli addetti, riguardano invece l'area ricevimento.

Le lingue maggiormente richieste sono l'inglese, il tedesco, seguite dal russo e dallo spagnolo, mentre sono in diminuzione il cinese ed il portoghese.

Come fabbisogni trasversali maggiormente manifestati abbiamo in ordine decrescente: i corsi haccp, la contabilità e l'analisi di bilancio, la lettura della busta paga, i programmi gestionali, il business plan ed il diritto del lavoro.

- **Conclusioni**

La complessità del settore turistico e di conseguenza l'universo delle professioni che gravitano intorno ad esso, non può certamente essere stato rappresentato in questa sede. E' però evidente da quanto è stato esposto che, di fronte ad un mercato sempre più complesso e competitivo, in una realtà nella quale i consumatori/turisti richiedono prodotti turistici nuovi e personalizzati, le imprese turistiche devono provvedere ad un'innovazione culturale, organizzativa e gestionale tale da fornire un'offerta adeguata.

Le indagini analizzate sin qui hanno evidenziato possibilità specifiche di iniziative formative, soprattutto nel campo della gestione integrata delle attività ricettive, che possano integrare e supportare quelle già esistenti.

Quello che appare auspicabile è un intervento formativo che da un lato coinvolga attivamente la realtà produttiva locale, con contributi sotto forma di docenze o testimonianze, e dall'altro alterni interventi in aula con esperienze di stage aziendali.

Alla base di tutto resta comunque la necessità di potenziare le occasioni e le attività di informazione e orientamento alla scelta di percorsi scolastici e formativi da parte di chi proviene dall'obbligo scolastico.

Sembra quindi quanto mai necessario che le iniziative in tal senso non siano isolate, ma - al contrario - che istituzioni private e pubbliche ed enti locali promuovano una serie di interventi ed attività, integrati tra di loro, che supportino ed accompagnino gli interessati nel percorso di scelta formativa individuale,

propedeutico ed essenziale alla creazione di un patrimonio di risorse umane realmente consapevole e motivato, vero motore di sviluppo del territorio.

A questo scopo, il protocollo d'intesa per la promozione di un Patto Formativo Locale, firmato a Lucca alla fine del 2009 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...) appare un'ottima base, che deve essere sviluppata e concretizzata maggiormente rispetto a quanto è stato fatto sino ad ora.

Un rapporto di reale cooperazione tra soggetti pubblici e privati in questo settore appare indubbiamente imprescindibile 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 per agevolare scelte progettuali pertinenti con i fabbisogni di competenze.

FONTI

- “Relazione sulla situazione economica della provincia di Lucca” dell’ufficio studi e statistica della Provincia di Lucca
- “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.
- “Fabbisogni formativi nel settore turismo” di E.B.T.T..