



***L'IMPRESA TURISTICA OGGI:
dal controllo economico alla crescita multimediale***

Report Finale



1. Le origini del progetto e contesto di riferimento

Il seguente progetto nasce da un'analisi svolta da Confesercenti e Confcommercio sui fabbisogni formativi della provincia di Lucca, dalla quale è emerso un bisogno impellente di aggiornare delle personalità in maniera molto specialistica sul settore del turismo.

Il territorio della provincia di Lucca si presenta come uno dei più variegati dal punto di vista turistico; le quattro zone della provincia che caratterizzano il settore turistico sono:

- **La Versilia:** una zona ad alta densità turistica, con un'immagine ormai consolidata. E' stata soprattutto la clientela straniera a ridare forza alla domanda turistica sulla costa. Le presenze straniere hanno aumentato la loro incidenza sul totale, di oltre 16 punti percentuali negli ultimi dieci anni. La Versilia è naturalmente il punto di forza del turismo in provincia di Lucca: realizza quasi l'80% delle presenze turistiche di tutta la provincia.
- **Lucca città** sta vivendo un rilancio turistico che vede aumentare la componente della domanda per arte e cultura, oltre a quella per lavoro e affari. L'innovazione dell'offerta alberghiera ed extralberghiera sta contribuendo in questi ultimi anni a questa nuova fase di crescita.
- **La Campagna lucchese** è il prodotto turistico di più recente scoperta, arricchito dalla presenza di ville e casali richiesti sui mercati esteri: esso sta affermandosi in questi ultimi anni e rivela una forte potenzialità di crescita, con un'offerta che si rivolge verso target di clientela medio alti, con motivazioni di riposo e interessi rivolti sia alla città d'arte, che alle tradizioni rurali e alle attrattive naturalistiche.
- **La Montagna** occupa una buona parte del territorio provinciale e condivide con la provincia di Massa Carrara le Alpi Apuane: non si può parlare di tradizione turistica per questo territorio, ma semmai di forte propensione turistica.

I principali punti di forza del territorio turistico lucchese sono la crescita delle presenze turistiche straniere (che in dieci anni ha raggiunto il 120%), la varietà e la diversificazione dell'offerta turistica come si può notare bene dalla suddivisione della provincia nelle quattro zone, che hanno tutte una propria caratteristica sul piano del turismo ed infine l'immagine ormai consolidata della costa versiliese sia sul mercato nazionale che su quello internazionale.

Se il turismo ricopre una importanza così alta, bisogna cercare di sfruttare al meglio le potenzialità che offre attraverso un aggiornamento delle personalità che già operano o che andranno ad operare nel turismo, in modo da avere una crescita non solo quantitativa ma anche qualitativa del settore.

Un'analisi di medio periodo dei flussi turistici nella provincia di Lucca, contenuta all'interno del **Piano Triennale di Promozione turistica 2003/2005**, permette di apprezzare l'evoluzione quantitativa, che mostra una costante crescita, sia in Versilia che nel resto della provincia.

**EVOLUZIONE % DELLE PRESENZE TURISTICHE NEL TOTALE DELLE STRUTTURE
RICETTIVE**

	VERSILIA	LUCCA
1993	26,45%	31,47%
1994	33,04%	38,23%
1995	34,67%	38,95%
1996	38,08%	41,40%
1997	36,52%	41,14%
1998	38,82%	40,81%
1999	40,15%	42,58%
2000	40,36%	45,57%
2001	40,98%	46,97%
2002	42,69%	48,90%

Limitarci, però, alla sola distinzione fra Versilia e Lucca può essere riduttivo, perchè come sottolineato dal Piano si devono considerare anche altre zone che apportano comunque il loro sostegno all'incremento del turismo: montagna e campagna lucchese. Questa diversificazione apporta sicuramente dei punti di vantaggio, come: presenza di una vasta gamma di produzioni tipiche e di ottima qualità; varietà e diversificazione dell'offerta – prodotto turistico costituito da più segmenti turistici; autenticità, integrità e qualità dell'ambiente e dei luoghi; interessante offerta culturale diffusa su tutto il territorio; ma anche dei punti di debolezza, quali: cultura dell'accoglienza non ancora pienamente radicata sul territorio; non esiste un collegamento tra produzioni locali e territorio; congestionamento del traffico durante l'alta stagione; carenza di servizi in grado di offrire una vera e propria offerta integrata.

La **crescita dei movimenti turistici** evidenziata è avvenuta anche grazie al forte incremento della domanda estera, la quale nel 1993 rappresentava nella APT Versilia il 26,45% di tutte le presenze; tale livello ha raggiunto nel 2002 il 42,69%, con un aumento dell'incidenza degli stranieri (soprattutto tedeschi) di oltre il 16%. Il turismo balneare è sicuramente oggi il segmento "locomotore" di tutto il turismo della Versilia, dove i movimenti turistici sono concentrati nell'arco dell'alta stagione estiva. La ricettività si basa su alberghi e campeggi di medie dimensioni. L'immagine consolidata della costa versiliese costituisce uno dei prodotti turistici di maggiore affidabilità sul mercato nazionale e internazionale. La Versilia costituisce da molti anni un sistema turistico dei più strutturati nel paese, con una buona immagine di qualità: questo consente di prevedere ancora ampi margini di incremento dei movimenti turistici.

Per quanto riguarda le zone di montagna della provincia, non si può parlare di tradizione turistica, ma semmai di forte propensione turistica. Il settore turistico costituisce per tutta la montagna

lucchese il grande fattore di sviluppo socio economico, in grado di ripopolare interi abitati e creare un'economia basata sull'indotto turistico.

All'interno del Piano triennale di promozione turistica 2003/2005 della Provincia di Lucca, confermato nel nuovo Piano per il 2006/2009, si trova un asse di intervento per puntare su un miglioramento dell'offerta turistica denominato "Potenziamento e qualificazione degli uffici di informazione turistica del territorio"; in questo asse si punta sul ruolo dell'informazione turistica e soprattutto sulla conoscenza delle potenzialità che il territorio offre, per proporre servizi turistici che tengano sempre più conto delle esigenze della clientela.

E' per questo motivo che il corso denominato "Impresa Turistica Oggi: dal Controllo alla Crescita Multimediale" si è proposto di dare una valenza particolare al marketing, avvalendoci di insegnanti qualificati, in modo così che le figure in uscita abbiano conosciuto tutti gli strumenti per sviluppare e sfruttare al meglio le opportunità che il territorio offre dal punto di vista turistico; poiché oggi l'informatica si sta diffondendo sempre più rapidamente, le imprese turistiche dovranno avvalersi delle conoscenze informatiche e multimediali per ricercare e sfruttare le risorse turistiche del territorio che maggiormente si addicono alle proprie esigenze, per confrontarsi autonomamente con la promozione del territorio e di se stessi, questo argomento è stato ampiamente trattato nel suddetto corso.

L'altro aspetto fondamentale del seguente corso è il controllo economico di un'azienda: i partecipanti, alla fine del corso, hanno acquisito le competenze necessarie per essere in grado di gestire autonomamente un'impresa turistica dal punto di vista economico.

In un'azienda il **controllo di gestione**, detto anche controllo direzionale, è il sistema operativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

Affinché un'azienda possa operare bene all'interno del proprio territorio, è necessario che i responsabili sappiano effettuare un controllo economico, per riscontrare se i risultati possano essere considerati coerenti con gli obiettivi prefissati. Per mandare avanti un'impresa turistica, di qualsiasi genere, è necessario che vengano monitorati gli indicatori economici.

Aggiornare delle personalità ad essere autonome anche da questo punto di vista significa offrire una potenzialità di specializzazione molto alta, che possa permettere di spendere le competenze specialistiche acquisite all'interno del mercato del lavoro ed essere maggiormente autonomi nella propria attività lavorativa.

La Mission fondamentale di questo corso è stata quella di creare un percorso specialistico e innovativo, che ha puntato ad un rilancio del settore turistico sia sul piano quantitativo, che su quello qualitativo dell'offerta turistica. Il tutto attraverso degli strumenti nuovi come l'informatica, il marketing territoriale e multimediale ed il controllo di gestione.

La risposta progettuale

Come specificato anche sopra, il progetto si è inserito in un contesto in cui appare sempre più necessario procedere ad interventi qualitativi in grado di porre l'offerta turistica lucchese a livelli più avanzati. Infatti la domanda turistica si evolve rapidamente ed è per questo che dobbiamo farvi fronte con rapidità. Questo risulta essere flessibile solo in presenza di strumenti adatti a creare una cultura d'impresa turistica maggiormente innovativa e pronta a cogliere le sempre più nuove esigenze.

Il progetto ha inteso fornire una risposta concreta alle esigenze di maggiore professionalità del personale amministrativo rilevate in molte aziende del settore turistico. In particolare è stata riscontrata una maggiore richiesta di operatori in possesso di conoscenze sulla gestione dei sistemi di promozione e marketing delle strutture turistiche, e contemporaneamente capaci di operare in autonomia alla realizzazione di un sito web, all'aggiornamento del software gestionale, alla realizzazione di strumenti di comunicazione come volantini e brochure e più in generale capaci di coniugare una padronanza dell'informatica e della multimedialità con le logiche del marketing e del controllo di gestione.

Nel contesto descritto risulta evidente l'impatto positivo che possa aver avuto sul comparto turistico-ricettivo il seguente progetto, che ha portato ad un aggiornamento qualitativo avanzato delle personalità che già operano o che intendono operare nel settore del turismo in materie quali l'informatica, il controllo di gestione ed il marketing multimediale; questo può indurre alla creazione di nuova occupazione, può fornire un grosso contributo alla diversificazione dell'offerta ricettiva e allo sviluppo dell'economia locale.

Il progetto è nato da un partenariato forte e che possiede forti testimonianze della richiesta di attività di questo tipo: ciò costituisce garanzia di tenuta in termini di autonomia rispetto ad eventuali ulteriori iniziative di formazione all'autoimprenditorialità in campo ricettivo.

Il progetto, inoltre, è stato facilmente integrabile con molte iniziative locali legate al marketing d'area. I **Progetti di Marketing d'area**, promossi in collaborazione con il Touring Club Italiano, puntano alla valorizzazione della qualità turistico-ambientale del territorio che, attraverso il miglioramento degli attrattori e dei servizi dell'area, attesti il valore delle località considerate e contribuisca all'identificazione e alla promozione di un prodotto turistico integrato e competitivo, nonché di qualità.

Il seguente progetto inoltre si è inserito all'interno del **Progetto Versilia**, che punta ad un rilancio del turismo in Versilia attraverso un'analisi dei punti di forza e di debolezza, e del **Progetto qualità**, promosso in collaborazione con la Camera di Commercio di Lucca e che punta ad un miglioramento continuo della qualità dell'offerta dei servizi turistici della Provincia di Lucca (aree Versilia, Piana di Lucca, Valle del Serchio).

Come specificato nella contestualizzazione inoltre il progetto si è inserito all'interno del **Piano triennale di Promozione Turistica 2003/2005 e 2006/2009** poiché segue alcune delle linee guida del Piano per lo sviluppo e la promozione turistica del territorio.

Infine il progetto si è integrato con tutte le iniziative finalizzate a fornire alle donne opportunità occupazionali che agiscono nello sviluppo dell'economia locale.

La figura professionale

Il seguente progetto non segue un profilo professionale specifico, ma è una specializzazione rivolta a tutte le persone che già operano o che intendono lavorare nel settore turistico. I partecipanti hanno avuto un approfondimento delle loro conoscenze tecnico informatiche e di gestione di un'attività turistica. Queste competenze molte volte sono estranee ad una struttura ricettiva, che nella maggior parte dei casi è costretta a rivolgersi a consulenti esterni. In particolare il progetto è stato rivolto a 10 occupati, disoccupati, inoccupati giovani e adulti. Dal momento che il seguente corso ha avuto come obiettivo principale quello di dare ai partecipanti delle competenze altamente specialistiche è stata data priorità verso coloro che sono già in possesso di una buona familiarità con gli strumenti informatici e dotati di una mente analitica e allo stesso tempo creativa. Il 50% dei posti sarà destinata a partecipanti donne, in linea con la priorità trasversale del bando sulle pari opportunità

I tre ambiti principali su cui si è basato il seguente corso sono stati principalmente l'informatica, il marketing multimediale e il controllo di gestione. I partecipanti si sono specializzati sulla gestione dei sistemi di promozione e marketing delle strutture turistiche, e contemporaneamente sapranno operare in autonomia alla realizzazione di un sito web, all'aggiornamento del software gestionale, alla realizzazione di strumenti di comunicazione come volantini e brochure e più in generale saranno in grado di coniugare una padronanza dell'informatica e della multimedialità con le logiche del marketing e del controllo di gestione.

Una risorsa di questo tipo costituisce senza dubbio un *unicum* nel suo genere e necessità, per essere formata, di un percorso che ha unito contemporaneamente momenti di aula e di pratica con una particolare rilevanza per il periodo di stage.

PERCORSO DIDATTICO

Il progetto, estremamente ambizioso e multidisciplinare, è composto da molteplici fasi.

Il progetto ha avuto avvio attraverso la fase di **pubblicizzazione** del percorso formativo avvenuta per mezzo di inserzioni a pagamento sui quotidiani locali (Lucca e Versilia), attraverso comunicati stampa, locandine e materiale promozionale diffuso in esercizi commerciali e turistici, sedi dell'Informagiovani e del centro per l'impiego, sedi centrali e periferiche di Confcommercio e Confesercenti e dei soggetti partner e sostenitori del progetto. Assieme alla fase di pubblicizzazione ha avuto avvio la fase di orientamento dei partecipanti attraverso personale delle agenzie formative coinvolte che hanno cercato di coinvolgere e far comprendere agli interessati gli obiettivi del percorso, l'articolazione dello stesso e le possibilità offerte anche in termini occupazionale e/o di specializzazione. Tale azione ha portato a 21 iscrizioni che ha reso necessario lo

svolgimento della fase di **selezione**, necessaria per definire il gruppo d'aula. La selezione si è svolta attraverso la somministrazione di test ai candidati, il colloquio individuale motivazionale alla presenza di due esperti delle agenzie formative e di una psicologa.

L'attività formativa

Definito il gruppo d'aula si è dato avvio alle attività formative che si sono articolate come segue:

	U.F.	N° destinatari	Ore di formazione
1	Informatica ECDL Start	10	50
2	Economia e organizzazione delle imprese turistiche	10	36
3	Progettazione di applicazioni multimediali	10	36
4	Strumenti multimediali per il marketing turistico	10	48
5	Controllo di gestione delle imprese turistiche	10	50
6	Cultura di genere	10	8
7	La prevenzione e la sicurezza sul luogo di lavoro	10	20
8	Stage	10	150
Totale			398

Durante le attività formative si è dimostrata una buona partecipazione degli allievi, anche in considerazione del fatto che diversi allievi non erano disoccupati ma anche studenti universitari e occupati.

Dei 10 allievi iniziali, 7 hanno conseguito la certificazione finale mentre 3 hanno lasciato anticipatamente le attività in quanto hanno trovato occupazione.

Dalle verifiche finali sottoposte agli allievi si rileva infine un apprendimento buono e una valutazione del percorso da essi svolto molto buona. Tali risultati ci consentono di affermare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e in particolare:

- miglioramento dello status professionale dei partecipanti in termini di maggior specializzazione ed opportunità occupazionali per i disoccupati; ciò lo si evince dalle buone valutazioni delle imprese che li hanno ospitati in stage;
- professionalizzazione dei partecipanti in tematiche nuove e innovative particolarmente sentite dal mercato del lavoro e in particolare del terziario-turistico quali quelle dell'informatica, il marketing multimediale e il controllo di gestione;
- impatto sul mercato provinciale con particolare riferimento al quello turistico mediante l'offerta di figure professionali con competenze spendibili e in linea con le esigenze espresse;

Tali risultati sono stati conseguiti anche attraverso la sinergia realizzata tra gli operatori utilizzati nel progetto: docenti esperti provenienti dal mondo del lavoro e docenti universitari che hanno consentito di dare un taglio, oltre che tecnico professionale e teorico, anche pratico all'azione, in modo tale da facilitare

l'apprendimento dei partecipanti, mediante studi di casi reali, esempi pratici e simulazioni e molta attività pratica; direttori di progetto, tutor d'aula e di stage, esperti nel monitoraggio del corso sia dal punto di vista dell'apprendimento degli allievi che del corretto svolgimento del progetto rispetto a quanto previsto. Questo team, in costante sinergia tra loro, ha consentito la tenuta dell'aula, il soddisfacimento tempestivo delle esigenze degli allievi

Soggetti coinvolti e conclusioni

Un ultimo accenno deve essere riservato alla rete dei soggetti coinvolti che ha garantito la tenuta del progetto sia in fase di svolgimento che in fase di diffusione dei risultati.

Agenzie formative, Università di Siena, imprese del settore turistico, Associazioni imprenditoriali, Scuola hanno consentito che le conoscenze e competenze non restassero solo teoriche ma avessero un forte connotato pratico e risultassero spendibili sul mercato.

Situazione che si è verificata sia durante la fase formativa ma soprattutto durante la fase di stage nella quale gli allievi hanno potuto "toccare con mano" le conoscenze acquisite; dall'altra parte, le imprese hanno potuto conoscere professionalità nuove e dinamiche con conoscenze innovative. Ciò contribuisce a conferire un taglio, oltre che tecnico professionale e teorico, anche pratico all'azione, in modo tale da facilitare l'apprendimento dei partecipanti, mediante studi di casi reali, esempi pratici e simulazioni e molta attività pratica.

In tale rete, Confcommercio e Confesercenti hanno sicuramente giocato un ruolo determinante nel coinvolgere il mondo del lavoro nelle diverse fasi di sviluppo del progetto: ex-ante, definendo il percorso in maniera congrua alle esigenze del mondo del lavoro; durante le attività formative, facilitando la partecipazione delle imprese soprattutto nella fase di stage; ex-post attraverso la diffusione dei risultati e l'elaborazione del presente report finale alle imprese associate.

Tali risultati spingono pertanto i soggetti a ripetere l'esperienza anche in altri contesti formativi del terziario con l'obiettivo di avvicinare maggiormente formazione professionale, scuola e mondo del lavoro nel rispetto delle specifiche competenze ma in linea con le esigenze manifestate del territorio.