



## **LA FORMAZIONE TRA PRESENTE E FUTURO**

**Turismo e Commercio**  
**Analisi di contesto e Fabbisogni Formativi**

**Ottobre 2020**

## **PREMESSA di carattere generale**

Il Cescot Siena per meglio svolgere il proprio lavoro ha necessità di confrontarsi con i propri stakeholder in particolare Confesercenti e Centro Studi Mercurio per capire quali saranno i bisogni formativi e come cambierà il lavoro post lockdown e post emergenza sanitaria dovuta alla pandemia COVID-19. Ciò che si percepisce oggi, alla luce delle rilevazioni delle maggiori Istituzioni economiche mondiali, è una sorta di fermo macchina proprio in attesa del superamento della pandemia stessa. Esistono molte analisi sull'andamento del prodotto interno lordo ma con una sorta di astensione, anche da parte di agenzie di rating che omettono pareri e valutazioni. In linea di massima guardando al mondo del lavoro e delle professioni si percepisce che sicuramente il lavoro sarà diverso, ci sarà necessità di una maggiore implementazione della digitalizzazione (delle P.A., delle Imprese ma anche dell'utente), e una imprescindibile riqualificazione delle professioni e dei mestieri nei nostri settori anche nell'ottica della eco sostenibilità, della riorganizzazione e della comunicazione pervasiva nel presentare l'offerta culturale e paesaggistica piuttosto che enogastronomica. Da parte di Confesercenti sono in corso valutazioni che ad oggi registrano la perdita di 90.000 imprese e 600.000 posti di lavoro nei settori del commercio e dell'ho.re.ca.. Nonostante questi dati allarmanti tengono le strutture che hanno un pricing elevato e alta qualità, riescono ad organizzare gli orari e sono specializzati in catering e delivery di alto livello. Quindi emerge la necessità di individuare fabbisogni formativi strategici per il Cescot la cui mission è di proporre formazione alle imprese e attraverso la formazione stessa aiutare le imprese a superare i danni economici provocati dalla pandemia COVID-19.

## La situazione attuale

La pandemia di coronavirus (COVID-19) ha innescato una crisi senza precedenti nell'economia del **turismo e del commercio**, dovuta all'immediato e forte shock che ha investito i due settori. Le stime rivedute dell'OCSE sull'impatto del COVID-19 indicano un calo del 60% del turismo internazionale nel 2020. Questo potrebbe salire all'80% se la ripresa sarà rinviata a dicembre.

Il turismo internazionale, all'interno di specifiche regioni geografiche (ad esempio nell'Unione Europea), dovrebbe registrare per primo una ripresa economica. Il turismo interno, che rappresenta circa il 75% dell'economia turistica dei Paesi OCSE, dovrebbe riprendersi più rapidamente. Questo costituisce la principale opportunità per guidare la ripresa, in particolare in Paesi, regioni e città dove il settore rappresenta una parte significativa del mercato del lavoro e delle imprese. L'impatto della crisi si fa sentire in tutto l'ecosistema turistico e la riapertura delle destinazioni richiederà un approccio congiunto. Le imprese e i lavoratori del turismo stanno beneficiando di pacchetti di stimolo a livello economico e molti Governi stanno anche introducendo misure specifiche per il turismo. I Governi e l'industria stanno concentrando i loro sforzi sulle seguenti azioni:

- Cancellare le restrizioni di viaggio e lavorare con le aziende per accedere alle misure di sostegno alla liquidità, applicare nuovi protocolli sanitari per viaggiare in sicurezza e contribuire a diversificare i mercati.
- Ristabilire la fiducia dei viaggiatori e stimolare la domanda attraverso nuove narrazioni del settore, più sicure e semplici, app informative per i visitatori e campagne di promozione del turismo interno.
- Preparare piani globali di ripresa del turismo per ricostruire l'immagine delle destinazioni, incoraggiare l'innovazione e gli investimenti e ripensare il settore del turismo.

Questi interventi sono essenziali, ma per far ripartire con successo l'economia del turismo e far funzionare le imprese occorre fare di più e in modo coordinato, poiché i servizi turistici sono molto interdipendenti. L'industria dei viaggi e del turismo e i Governi dovrebbero continuare a rafforzare i loro meccanismi di coordinamento per sostenere le imprese, in particolare quelle più piccole, e i

lavoratori. Particolare attenzione dovrebbe essere data anche alle destinazioni più sensibili/vulnerabili nella fase di ripresa. Guardando avanti, le misure messe in atto oggi daranno forma al turismo di domani. I Governi devono già adesso considerare le implicazioni a lungo termine della crisi, stando all'avanguardia rispetto alle evoluzioni digitali, sostenendo la transizione verso basse emissioni di carbonio e promuovendo la trasformazione strutturale necessaria per costruire un'economia del turismo più forte, sostenibile e resiliente. La crisi è un'opportunità per ripensare il turismo per il futuro

Analizzando la realtà del **commercio** al dettaglio nel suo complesso, dalle realtà più grandi a quelle più piccole, è emerso uno spiccato spirito di iniziativa da parte di alcuni imprenditori che hanno fatto appello all'unica cosa che era loro consentito fare: vendere online e consegnare a domicilio. Molti negozi, seppur spesso senza un sito internet, per niente avvezzi alla tecnologia e ben lontani dal sapere come avviare o gestire un e-commerce, hanno iniziato ad usare i social network e le piattaforme di messaggistica per mettersi in contatto con i clienti.

Secondo una **recente indagine Nielsen** il trend delle vendite di prodotti di largo consumo online da lunedì 9 a domenica 17 marzo ha raggiunto il 97,2%, in rialzo rispetto al trend della settimana precedente. Dal punto di vista dei consumatori, chi aveva dimestichezza con le piattaforme e-commerce ha semplicemente continuato a farne uso più di prima, spesso frustrato dal fatto di dover sperimentare lunghe attese e ritardi nelle consegne, mai sperimentati prima. Chi, invece, non aveva mai avuto interesse a fare acquisti online, ora ci prova per la prima volta, un po' per paura per contagio, un po' per evitare le lunghe code al supermercato.

L'incremento del traffico online e la permanenza sui siti web, insieme al numero di transazioni effettuate costituiscono per le attività commerciali un'interessante opportunità.

Insieme alle occasioni create dalla tecnologia, occorrerà pensare a come gestire i clienti che decideranno di continuare a fare acquisti in negozio. Nel capitolo "Gestione degli spazi e logistica" andremo ad analizzare quali saranno le aree di intervento per quanto riguarda la riorganizzazione degli spazi, la gestione del magazzino e la distribuzione delle risorse. Infine, nella parte conclusiva "Salute e Sicurezza – Interventi sull'Igiene e la sanificazione" cercheremo di includere tutte

le azioni necessarie per garantire un ambiente sicuro e salubre a tal punto da instillare fiducia nei clienti a tornare nei negozi. Ad oggi è ancora troppo incerta la situazione legata all'emergenza Covid-19 per determinare il reale impatto sull'economia da qui a fine anno.

Secondo uno studio messo a punto da McKinsey, sarà fondamentale per ogni business creare multipli scenari in base all'andamento della crisi e agire velocemente. In questo modo, quando il problema, o l'opportunità si presenteranno, la tua attività commerciale sarà pronta a reagire, senza rallentare troppo. Alla luce dell'importanza che la tecnologia andrà a rivestire nei prossimi mesi e del peso dell'e-commerce sui consumi, sarà cruciale pensare a tutta una serie di azioni correlate. Per esempio: se non c'è dubbio che il traffico online e il numero delle transazioni aumenteranno sempre di più anche dopo la crisi e che una fetta di consumatori si rivolgerà all'online come canale preferenziale, resta da appurare come faranno molti negozi ad iniziare a vendere online.

1. Come avviare un e-commerce, gestire gli ordini e monitorare il traffico
2. Come impostare una comunicazione online "efficace" con i clienti
3. Come avere visibilità per attirare nuovi clienti
4. Dove trovare gli strumenti tecnologici per partire
5. Dove trovare le risorse di marketing

E-commerce e Digital Marketing: le opportunità per il commercio al dettaglio.  
Alcune azioni da mettere in pratica:

**SOCIAL MEDIA** Creare pagine social - Instagram e Facebook, ma anche Pinterest, Tik Tok, LinkedIn o un canale YouTube, a seconda del tipo di business, con l'obiettivo di aumentare la visibilità online.

**SITO WEB** Valutare un sito internet. Se non ce l'hai, valuta pro e contro di aprirne uno e se può essere d'aiuto implementare un e-commerce da agganciare al tuo website. Esempio in questo caso è il progetto della startup biellese Vidra, supportata da Banca Sella, che si è mobilitata per rendere semplice l'implementazione di una piattaforma e-commerce per i business che ne faranno richiesta. Sarà possibile "agganciare" il proprio website se già esistente, o crearne uno da zero. L'investimento in software comporta di conseguenza anche l'acquisto di attrezzature hardware minime per poter svolgere le nuove mansioni.

COMUNICAZIONE Migliorare e intensificare la comunicazione con i clienti. L'uso di strumenti di chat, messaggistica, email sarà rivisto alla luce dell'aumento della domanda di richieste di informazioni, necessità di servizio e assistenza clienti. Occorrerà lavorare sulla comunicazione e sulla customer retention, anche per rassicurare il cliente e instaurare nuova fiducia nel visitare il negozio o l'attività commerciale quando questo sarà possibile. Necessari anche interventi in merito alla tutela della privacy. LOGISTICA Opportunità online includono non solo l'e-commerce, ma anche la registrazione ai market place. Entrambe queste attività prevedono l'attivazione di un servizio di consegna. Non sottovalutare le fasi di confezionamento, consegna e reso.

MULTICHAN nell'adozione dell'e-commerce non andrà ad eliminare completamente le vendite in negozio. I due sistemi saranno perfettamente integrabili e complementari.

### **Le competenze per il Commercio del Futuro**

I requisiti per i venditori dipendono e dipenderanno sempre dal settore in cui essi operano. Tuttavia è già possibile individuare quelle aree in cui è presumibile che il mercato richieda ai venditori capacità significativamente maggiori. Quali sono i campi in cui dovrebbero specializzarsi i venditori.

1. **Business selling e partnership.** Come il prezzo continua ad essere il criterio decisionale numero uno in molte valutazioni, così le aziende che intendono mantenere una posizione di leadership devono presentarsi come realtà in crescita. Il problema che affrontano le aziende oggi è che troppo pochi venditori sono in grado di presentare e vendere un "business case" ai propri clienti. La capacità fondamentale dei venditori del futuro sarà quella di comprendere il business del cliente ed acquisire competenze necessarie da applicare in fase di elaborazione delle offerte. I venditori dotati di queste capacità avranno un vantaggio competitivo in futuro.

2. **Capacità di ricerca.** Capire il cliente, i suoi problemi, la sua concorrenza, il suo mercato diventerà più importante in quanto i venditori cercheranno di differenziarsi. È necessario che essi abbiano una conoscenza sufficientemente profonda del mercato per poter trattare/approcciare ogni situazione di vendita in

modo unico e individuale, non come una situazione generica che porta all'applicazione di soluzioni sommarie. I venditori devono raccogliere una panoramica delle informazioni non solo sulla propria azienda e sulle proprie offerte, ma anche sul settore in cui operano i loro clienti e sull'offerta competitiva del mercato. I venditori di successo sono quelli ben informati e in grado di tenere il passo con i cambiamenti e le nuove idee del settore.

**3. Creazione delle relazioni tramite social media appropriati.** È essenziale che un venditore analizzi e capisca il ruolo dei social media nel settore in cui opera. Se il loro ruolo è importante, è necessario dedicare le risorse e le misure adeguate per sfruttare queste tecnologie al meglio. Ciò non significa che ogni venditore deve essere presente su Twitter tutto il giorno. Significa però che la presentazione ad una persona chiave tramite social media orientati sul business sarà una costante sempre maggiore in futuro.

**4. Processi di acquisto dei clienti.** È estremamente importante per i venditori capire come i loro clienti acquistano. I recenti rapporti indicano che il 70% del ciclo di acquisto dei clienti è completato prima che un venditore sia coinvolto. Ciò significa meno tempo con il cliente. In tale situazione assumono un ruolo chiave sia il modo in cui il commerciale vende sia le sue competenze.

**5. Comprendere e sfruttare l'influenza e la politica all'interno dell'azienda del cliente.** La capacità di influenzare il processo decisionale del cliente e le sue strategie diventerà sempre più importante per chiudere più trattative possibili. Ciò significa che venditori devono essere in grado di vendere le idee tanto quanto possono vendere la loro offerta aziendale.

**6. Capacità di gestire efficacemente un canale.** Mentre sempre più aziende utilizzano gli strumenti della vendita indiretta come canale alternativo, particolari capacità (differenti da vendita diretta) sono necessarie per ottimizzare il processo di vendita e raggiungere i risultati voluti. Le aziende che comprendono questo concetto e che possiedono metodologia e risorse adeguate e qualificate avranno certamente un vantaggio sulla concorrenza.

## **Commercio e trasformazioni digitali**

Quale sarà il futuro del commercio al dettaglio? Sempre più analisi identificano alcune delle tendenze che generano le trasformazioni digitali nel settore del commercio al dettaglio. Intelligenza artificiale, cloud, Big Data, Blockchain, Internet of Things, chatbot, acquisti programmatici, ... sono concetti sempre più diffusi quando si tratta di analizzare dove sta andando la vendita al dettaglio.

Ma ciò che può sembrare fantascienza per alcuni brand, altri lo stanno già applicando quotidianamente. Queste sono 8 delle trasformazioni digitali nel settore del commercio al dettaglio che sono già abituali e che stanno modificando il settore:

### **1.- Automazione**

L'automazione consente alle operazioni regolari di essere più veloci ed efficienti. Non solo, ma è anche perfetto per connettersi con gli utenti. Avere flussi di lavoro automatizzati e scenari predefiniti consente un lavoro omni channel. E, cosa ancora più importante, **l'automazione rende possibile una visione unica del cliente, indipendentemente dal canale attraverso il quale contatta l'azienda.**

Ma per questo è essenziale l'accesso in tempo reale ai dati e al comportamento di ciascun cliente. Solo in questo modo, i brand possono trarre vantaggio da una delle trasformazioni digitali nel settore del commercio al dettaglio. L'automazione consentirà di creare nuove strategie e contenuti adattati a ciascun utente specifico nel momento migliore.

### **2.- Spedizioni veloci**

Uno degli aspetti che maggiormente influenzano la vendita al dettaglio è ciò che è noto come effetto Amazon. Le best practices che questa piattaforma sta lanciando porta a ripensare l'attuale modo di fare di molte aziende.

**Una di queste pratiche è la consegna rapida degli acquisti effettuati in ambienti digitali.** E non si tratta più di idee come Amazon Prime, che porta gli



acquisti a casa in 24 ore. La tendenza aumenta con i test di utilizzo dei droni per le consegne in poche ore, ad esempio.

Inoltre, il prototipo del supermercato Amazon dotato di telecamere e sensori invece di cassieri influenza questa tendenza. La tecnologia applicata a questo supermercato fisico consente ai clienti di prendere i prodotti e portarli a casa senza dover effettuare il checkout.

### **3.- Aumento di showrooming e webrooming**

Uno dei principali dibattiti degli ultimi tempi è stato il riferimento all'adattamento delle società dedite alla vendita al dettaglio all'ambiente digitale. E come l'adozione di smartphone in qualsiasi area della società abbia influenzato questo tipo di attività.

Tutto sembra indicare che le trasformazioni digitali nel settore del commercio al dettaglio portano pratiche nuove e interessanti. Ciò include il fatto che gli smartphone non saranno più considerati nemici della vendita al dettaglio tradizionale comparando anche in attività come le seguenti:

- **Showrooming.** Come definito da Wikipedia, è l'azione di cercare e testare i prodotti nei negozi tradizionali e quindi effettuare acquisti nei negozi elettronici.
- **Webrooming.** È l'azione opposta. E, nonostante l'opinione diffusa, è la più diffusa. In questo processo, gli utenti visitano un e-commerce per saperne di più sui prodotti. Successivamente, l'acquisto viene effettuato nel negozio fisico.

### **4.- Shopping sociale**

Non potrebbe essere diversamente. Piattaforme di social media come Facebook, Pinterest o Instagram, che hanno centinaia di milioni di utenti, hanno iniziato a **implementare strumenti che favoriscono l'acquisto. E così compaiono nuovi modi per affrontare il processo di acquisto.**

Questa è una delle trasformazioni digitali nel settore del commercio al dettaglio che cambierà maggiormente le abitudini. È già possibile scattare una foto di un

capo e inviarlo ai tuoi amici per un parere. E, anche, per poterlo acquistare in seguito dallo smartphone.

È il sistema stesso a formulare raccomandazioni basate su diversi aspetti grazie agli acquisti precedenti. Senza dimenticare le raccomandazioni basate sugli acquisti dei membri della propria comunità digitale.

## 5.- VR

L'unione di ambienti virtuali e fisici darà nuova aria ai negozi tradizionali. Tester virtuali sono già in fase di implementazione e consentono di testare un prodotto senza averlo davanti.

Ma la realtà virtuale e la realtà aumentata vanno molto oltre. **A medio termine, ogni negozio offrirà un'esperienza di immersione che porta l'utente oltre lo spazio fisico.** Il che aiuterà, ad esempio, a scegliere un viaggio o un altro a seconda dell'esperienza.

## 6.- Il potere dei dati

Scopri le trasformazioni digitali nel settore del commercio al dettaglio nel 2020.

Conoscere il comportamento dei tuoi utenti è già una delle chiavi di qualsiasi strategia digitale. Per questo, è essenziale disporre di dati di tutti i tipi. Non sono necessari solo i dati sul comportamento digitale. Anche le informazioni ottenute nello spazio fisico sono vitali.

Pertanto, **alcune delle trasformazioni digitali nel settore del commercio al dettaglio menzionate non saranno possibili senza un'adeguata raccolta dei dati.** Motivo per cui saranno necessarie piattaforme e strumenti sia per la raccolta sia per l'interpretazione di tali dati.

## 7.- Convergenza on-off

In un certo senso, le barriere tra mondi digitali e faccia a faccia vengono cancellate. Da un lato, la realtà virtuale aggiunge un aspetto digitale alla vendita al

dettaglio fisica. Inoltre, sempre più e-commerce si impegnano ad avere spazi faccia a faccia in cui servire i propri utenti.

Continuano quindi a gestire pratiche che combinano il meglio di ciascuno di questi mondi. Scegliere una convergenza on-off che consentirà l'applicazione di nuove trasformazioni digitali nel settore del commercio al dettaglio. Tra queste ci sono:

- **Click & Mortar:** un modello che combina i vantaggi di entrambi i tipi di vendita: attività online che si evolvono in attività fisiche e che vendono online. È l'utente che decide su quali canali avviare l'attività e dove chiudere l'acquisto.
- **Click & Collect:** in questo caso, gli utenti scelgono la flessibilità dello shopping online (Click) che possono recuperare (Collect) in un secondo momento.

#### **8.- Personalizzazione per ottenere consigli**

Tuttavia, se esiste una tendenza che si distingue soprattutto e che sarebbe molto complicata senza l'applicazione delle principali trasformazioni digitali nel settore del commercio al dettaglio, è la personalizzazione. **Ogni cliente vuole sentirsi trattato in modo univoco.**

Sai se ai tuoi clienti piace ricevere newsletter dove possono scoprire i prodotti che potrai vendere questa settimana? Preferiscono passare attraverso il commercio elettronico e quindi ricevere i loro acquisti direttamente a casa? Si sentono più fidelizzati se sai che amano pagare in contanti?

È essenziale conoscere le risposte a queste e molte altre domande. Essere in grado di offrire ad ogni cliente ciò di cui ha bisogno nel momento in cui ognuno se lo aspetta.

#### **Turismo post-Covid.**

Quello turistico è uno dei settori più colpiti a livello mondiale dall'attuale pandemia di Covid-19. L'Italia, nel 2019 quinto Paese più visitato al mondo, con 94 milioni di turisti stranieri per un settore che, calcolando anche l'indotto, genera il

13% del PIL nazionale, chiuderà il 2020 registrando un **-55%** di presenze. **Il digitale**, già prima insostituibile volano del settore, ancora di più assumerà **un ruolo determinante** affinché queste stime si trasformino in risultato concreto.

Già da tempo, in Italia e nel mondo crescono la vendita e l'acquisto di "esperienze" sempre più personalizzate, e il **digitale è sicuramente l'ambiente che più di ogni altro ha rivoluzionato la personalizzazione nel settore turistico**. Le cosiddette attività esperienziali rappresentano infatti in diversi casi la motivazione stessa che spinge il turista italiano alla scelta di un certo operatore o di una destinazione: per esempio lo shopping costituisce un driver di attrazione per l'11% dei turisti italiani (fonte: ricerca 2018 dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano), immediatamente seguito dalla ristorazione. Talvolta sono le attività stesse a guidare la prenotazione, ad esempio quelle di relax e benessere sono le più prenotate prima dell'alloggio.

### **Il turismo esperienziale**

L'esperienza può avere inizio già prima del viaggio: il 22% dei turisti italiani ha usato strumenti immersivi, come tour virtuali, per visionare l'alloggio prima della prenotazione, realtà aumentata o virtuale per l'esperienza in loco. Molti di più hanno fatto uso dei più comuni Google Maps e Street View per visitare la località di destinazione.

Ma l'esperienza è determinata anche da ciò che avviene nel post-viaggio: la percentuale di turisti che, una volta tornati a casa, comprano on-line un prodotto legato alla località visitata (per mantenere il nesso esperienziale con la destinazione) è passata dal 4% nel 2015 al 12% nel 2020 (per lo più si tratta di prodotti alimentari – nel 70% dei casi – seguiti da abbigliamento e cataloghi o libri). Proporre dunque beni (alimentari, di abbigliamento, ma anche merchandising o libri sulle località visitate) può rappresentare un valore aggiunto di ingaggio per gli operatori di settori.

Sempre nel post-viaggio, è interessante la percentuale (30%) di turisti che recensiscono la loro esperienza on-line. I social hanno poi una particolare importanza: se da un lato risultano fondamentali per trarre ispirazione, dall'altro

sono ampiamente utilizzati per condividere la propria esperienza durante e dopo il viaggio.

### **Il digital tourist journey**

Se prendiamo in considerazione tutto il cosiddetto “digital tourist journey”, cioè il percorso di acquisto del **turista digitale** (cioè colui che utilizza il web in almeno una delle fasi del percorso d’acquisto), costituito da ispirazione, ricerca di informazioni, prenotazione e acquisto vero e proprio, condivisione dell’esperienza, scrittura delle recensioni, rileviamo come internet sia ormai pervasiva.

Rispetto al passato, così sono cambiate le fasi del customer journey:

- **pre-booking:** è la fase che precede la prenotazione della vacanza ed è il momento in cui il turista confronta destinazioni e offerte. Per l’operatore di settore diventa fondamentale l’utilizzo dei profili social per promuovere la propria attività;
- **soggiorno:** in questa fase il turista condivide sui social i selfie, le foto dei luoghi che visita, le storie su Instagram, tagga il ristorante e l’hotel. Quindi, ad esempio, quest’ultimo deve apparire su Google Maps, avere un sito per posizionato per i motori di ricerca, curare i profili social: questi aspetti sono importanti perché tramite le condivisioni il turista promuove gratuitamente l’attività ed è ben noto quanto sia ritenuto oggi importante affidarsi alle opinioni degli altri viaggiatori nella scelta di una vacanza, come testimonia il successo di siti come TripAdvisor;
- **post-viaggio:** il turista digitale seleziona le proprie foto, crea e condivide album fotografici, scrive recensioni sui luoghi visitati nei forum e sui siti di viaggio, innescando così un circolo virtuoso di informazioni utili a nuovi potenziali clienti.

In particolare, secondo la ricerca 2020 dell’Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano, il 97% dei viaggiatori digitali italiani si informa in rete prima di acquistare e l’85% conclude online almeno un acquisto (alloggio, trasporto, attività o servizio esperienziale).

Le aziende di filiera non possono quindi più prescindere **dall’utilizzo di strumenti digitali nella relazione con questi clienti:** nel 2020 il comparto del

**turismo digitale è difatti cresciuto del 9%** e ha raggiunto i **15,5 miliardi di euro** (trainato dall'uso del mobile, con un +32%)

Per quanto riguarda il mobile, **lo smartphone** viene utilizzato dal 90% dei turisti nelle varie fasi del tourist journey, in particolare per la ricerca di informazioni (71%), l'acquisto di servizi prima del viaggio (33%) e la condivisione sui social e tramite recensioni (33%). Le App più utilizzate sono quelle per la ricerca e prenotazione di ristoranti (41%) e guida della località e del territorio (35%).

Dunque, e-mail, ottimizzate per il mobile, per invitare a scaricare l'App, fare il fast check-in, segnalare servizi personalizzati. E poi sms, WhatsApp, Facebook Messenger e notifiche push via app: l'87% dei viaggiatori considera utili le notifiche mobile relative ai viaggi in programma. Ma si afferma anche la ricerca vocale: già nel 2018 il 23% dei viaggiatori la utilizzava per cercare o prenotare un viaggio.

**Il digitale** ha modificato anche le forme tradizionali del turismo, originandone altre, come:

- **l'affordable luxury travel**, un nuovo modo di intendere il turismo di lusso che grazie al digitale diventa appunto accessibile. Ad esempio, la piattaforma digitale Luxury Retreats, nata dalla partnership fra Airbnb e Chateaux & Hotel, rende possibile affittare una casa di lusso su Airbnb: il digitale abilita la possibilità di unire esperienze luxury, magari in offerta su Voyage Privé, con biglietti aereo low cost acquistati su Trivago.

- **il bleasure travel**, cioè l'unione di trasferte di lavoro e di piacere: diverse piattaforme on-line offrono sezioni riservate allo scopo; nel 2019, il 45% della clientela business ha optato per il bleasure. Il turista business si mostra inoltre particolarmente predisposto verso l'innovazione tecnologia (ad esempio rappresentata dal check in da mobile o dalla chiave virtuale per la stanza), per la necessità di flessibilità in termini di orari e modalità di accesso. La clientela business rappresenta un segmento molto rilevante per la ricettività: nel 2019 si è infatti registrata una maggiore percentuale di crescita proprio in quelle strutture che si rivolgono anche ad essa. Nel 79% dei casi, la clientela business utilizza strumenti digitali di prenotazione dell'hotel e il 36% delle prenotazioni è effettuato in maniera

intermediata da un'agenzia (interna o esterna, contattata via e-mail o per telefono/di persona). Nel caso di voli aerei, nell'82% dei casi sono prenotati online, con un terzo delle prenotazioni intermedie (Fonte: Ricerca dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo 2019).

- Il **turismo branding oriented**, che unisce il tradizionale turismo culturale con il nuovo concetto di destination branding: si tratta di trasformare una destinazione culturale in brand, ad esempio mediante una opportuna narrazione social.

- le **offerte last minute**: grazie ai portali web è possibile monitorare un'offerta nel tempo ed aspettare gli ultimi giorni a disposizione per acquistarla (o il periodo più conveniente). Si tratta di strategie di marketing in modalità push spesso basate su offerte personalizzate in base al singolo cliente grazie ai Big Data: le offerte sono infatti costruite da un algoritmo interno alla piattaforma attraverso i dati forniti dall'utente con i propri cookies di navigazione web.

Proprio perché il turismo è ritenuta la più digitale delle industrie, con una progressione che prima del Covid si stimava come inarrestabile per almeno i prossimi 20 anni, da più parti viene proposta anche in Italia, come già è avvenuto in Spagna, la costituzione di un unico Ministero del Turismo e dell'Agenda Digitale: per l'innovazione ci sono fondi che vengono indirizzati su altri settori come manifattura – esempio Industria 4.0 – sanità, giustizia, mobilità, sicurezza ma mai sul turismo, pur essendo l'industria che si è più trasformata per effetto della rivoluzione digitale.

Le stesse misure prese dal governo in aiuto al turismo post-Covid sono per lo più di tipo assistenziale (indennità, ammortizzatori sociali, sospensione di contributi, voucher): l'unico progetto di tipo espansivo, in cui peraltro imprescindibile sarà l'utilizzo del digitale, è la realizzazione di una campagna di comunicazione per la promozione dell'Italia nel mondo. Questo si affianca all'iniziativa "Viaggio in Italia per un'Estate Italiana" per promuovere i soggiorni in ambito nazionale.

**L'e-tourism è quindi un turismo in modalità self-service**: il web mette in contatto diretto domanda e offerta e l'utente si trasforma in una mini-agenzia di viaggio. In più, con il mobile, può prenotare ovunque ed in qualunque momento,

mentre il ruolo della terza parte è spesso ridotto al solo customer service che risponde in caso di problemi, quando non è addirittura sostituito da chatbot evoluti.

Questo comporta però anche dei problemi per l'utente, testimoniati da una certa diffidenza nell'uso delle piattaforme on-line (all'atto del pagamento o della registrazione di dati personali) e dal disorientamento dovuto alla grande quantità di dati disponibili sul web. Per contro, a risentirne in termini negativi è anche l'operatore, costretto a vedere sottoporre la propria offerta ad una comparazione immediata e continua, oltre che ad avere obblighi di trasparenza ormai imprescindibili per la brand reputation.

**L'impatto del digitale resta** al netto comunque **ampiamente positivo e non si esaurisce** completamente **nella fase della transazione e dell'acquisto**: il percorso che porta a quest'ultimo è infatti caratterizzato da una serie di "zapping" fra diversi strumenti, non solo on-line, dipendentemente dalla tipologia del viaggio, dalla destinazione, dalla scelta dei compagni e molto altro.

La strategia per gli operatori di settore si concentra quindi sull'introduzione dell'**omnicanalità**, caratterizzata dalla compresenza di modelli human & digital di relazione e fidelizzazione del cliente. Il 33% dei turisti digitali italiani, infatti, sceglie comunque di recarsi in un'agenzia di viaggi fisica, e in particolare, a sorpresa e probabilmente per limiti di tempo e desiderio di ottimizzare al massimo i giorni di vacanza disponibili, sono i giovani italiani nella fascia 25-34 anni a ricorrere maggiormente (39%) al consulente di viaggio tradizionale.

Peraltro, nel contesto internazionale, la generazione 18-35 anni è chiamata "**Easy Jet generation**" per la facilità con cui acquista pacchetti low cost per viaggiare da un lato all'altro del pianeta, risparmiando sul volo per investire nell'esperienza: è la generazione che valuta le offerte sul web, legge recensioni, cura blog di viaggi, condivide foto e commenti sulla vacanza come suggerimenti per futuri viaggiatori ma, almeno in Italia, sceglie anche l'agenzia fisica (il modello digitale – con sistemi di raccomandazione, chatbot e assistenti virtuali – e tradizionale convivono in modo complementare intercettando bisogni diversi nel



turista che ama rivolgersi a touch point differenti in momenti diversi del suo viaggio, così come predilige soluzioni diverse per occasioni di viaggio diverse) per pianificare la propria vacanza.

**Il turista italiano cerca quindi ancora molto la relazione umana**, il parere di un esperto che lo aiuti a superare l'abbondanza di informazioni disponibili sul web, e che in qualche misura lo tranquillizzi sulla sicurezza della transazione.

CartOrange fin dal 1998 ha introdotto la figura del consulente di viaggio che segue e conosce direttamente il proprio cliente anche al di fuori del negozio, incontrandolo fisicamente oppure on-line, ma questa è ormai prassi anche di tutta una serie di aziende che promuovono viaggi tailor made al di fuori delle destinazioni di massa (si pensi a Evaneos, aggregatore di agenti di viaggio di tutto il mondo, o Kailas, operatore italiano di viaggi tematici).

Questi **operatori** utilizzano spesso la modalità combinata dell'aperitivo in presenza per presentare una testimonianza di viaggio o del webinar (specie durante il recente lockdown) per incontrare i propri potenziali clienti. L'esperienza in una certa misura comincia nel paese di origine del turista, magari con un evento culinario legata alla futura destinazione: ancora una volta, l'incontro fisico è complementare rispetto a quello virtuale e il primo non sarebbe certo possibile se non vi fosse prima di tutto l'engagement del secondo.

Proseguendo con l'identikit del turista digitale, egli, pur usando Internet nelle percentuali prima indicate, per lo più non conosce la differenza fra un'OTA (agenzia di viaggio on-line) e un motore di ricerca (interfaccia che svolge la sua ricerca su più motori contemporaneamente), inoltre scarica molte App ma acquista ancora la guida cartacea della destinazione prefissata.

Gli under 30, in particolare, non vivono le vacanze di massa stagionali di stampo novecentesco, ma viaggiano tutto l'anno orientando la propria scelta in base a stimoli ricevuti on-line, come ad esempio un banner con prezzi particolarmente convenienti o la condivisione di un'immagine sui social da parte di amici, conoscenti e anche influencer.

## **Le tecnologie e le piattaforme che abilitano l'e-tourism**

Da un punto di vista strettamente tecnologico, **l'utilizzo del mobile si conferma rilevante**, soprattutto per quanto riguarda i servizi esperienziali (attività culturali e sportive, tour guidati, ma anche servizi per saltare coda, parcheggi, ecc.) che vengono acquistati frequentemente da cellulare e durante il viaggio.

**Un secondo trend è invece legato ai chatbot**, sempre più impiegati nella relazione con il cliente: l'intelligenza artificiale in ambito turistico sarà inoltre sempre più rilevante sia per sviluppare soluzioni innovative nell'ambito delle traduzioni e del linguaggio naturale che per interpretare i gusti e i comportamenti di chi viaggia, in modo da offrire proposte più efficaci.

**Il 5G** è una grande opportunità per sviluppare soluzioni di fruizione del territorio e dei Beni Culturali del tutto inesplorate e fino ad ora impensabili, fattori che consentiranno di creare nuovi servizi ed esperienze attrattive per il turista, mentre la **Blockchain** è universalmente riconosciuta come una tecnologia che consentirà nuovi modelli di business fondati su un'intermediazione alternativa a quella dei grandi operatori anche grazie agli smart contract, che abbattano il rischio di controversie e consentiranno di aggregare l'offerta in modo certificato e trasparente.

**Sul fronte Analytics**, sono numerose le strutture che raccolgono dati sui propri clienti, ma ancora poche quelle che li usano per incrementare la fidelizzazione. Secondo la ricerca 2019 dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano, circa una struttura su tre utilizza quanto raccolto per contattare i clienti e offrire loro servizi aggiuntivi o esperienze durante il soggiorno e solo una struttura su cinque coltiva la relazione anche nel post viaggio ricontattando i clienti, ma più per chiedere feedback (62%) che per offrire promozioni (33%) o proporre un nuovo soggiorno (16%).

**Il digitale abilita anche promozioni georeferenziate, loyalty e sistemi premianti.** Di grande interesse è la carta del turista, diffusa in alcune realtà ma non ancora non sul piano nazionale. Essa ha come driver tecnologici contenitori come **hand-held device** (cellulare, tablet, ecc.), **wearable device** (braccialetti, anelli, abiti,

Google glass); una tecnologia di interazione (come NFC, Bluetooth Low Energy, QR Code, Geofencing, ecc.) e un secure element (come SIM, dispositivo hand-held, micro-SD, Cloud).

La carta viene solitamente acquistata prima del viaggio, via digital wallet o via web, oppure è attivata dopo l'acquisto in un esercizio convenzionato e utilizzata per singole funzioni (come l'accesso a un monumento) o per un insieme integrato di funzioni (per esempio il trasporto su un mezzo pubblico per raggiungere un luogo tematico, l'accesso al medesimo e l'acquisto di prodotti tipici in loco).

La carta può anche proporre percorsi tematici specifici in funzione sia delle preferenze espresse dal turista che della georeferenziazione. L'ospite in transito può segnare il proprio passaggio in determinati luoghi dei percorsi facendo interagire lo smartphone con il punto di interazione preposto a tale fine, mentre le meccaniche promozionali attuabili potrebbero prevedere anche il conseguimento di obiettivi remunerati con una valuta virtuale (dei punti) spendibile all'interno della medesima cerchia attrattiva.

Al rientro del viaggio, la carta può essere utilizzata per proseguire l'esperienza vissuta durante la vacanza "ricreando un luogo virtuale ex post nel quale rivivere le proprie emozioni. Ecco allora che il medesimo strumento utilizzato durante il viaggio diviene un insostituibile "attrezzo del pensiero", un "supporto memoriale" con il quale interagire, scoprendo in un percorso metacognitivo percezioni nuove e spendibili a supporto di un "prossimo viaggio".

**La realtà aumentata**, come detto in precedenza, si propone come comunicazione immersiva, per offrire una preview della futura destinazione, con un peso rilevante nella fase della scelta, ma un certo rilievo cominciano ad assumere anche **la domotica in hotel** (con impiego di soluzioni IoT alle quali il consumatore è sempre più abituato nella quotidianità), i dispositivi wearable indossati dai turisti per guidarli nel viaggio, la mobile photography per scattare foto da postare direttamente in rete (costituendo di fatto un marketing a costo zero per le imprese turistiche: in alcuni casi sono addirittura le guide turistiche a suggerire ai viaggiatori

i posti migliori per scattare foto), l'influencer marketing (che sfrutta le foto dei personaggi noti scattate in una certa destinazione per promuoverla).

Pur lentamente, poi, nelle strutture ricettive si diffondono altre soluzioni tecnologiche volte a migliorare l'esperienza del viaggiatore prima e durante il soggiorno: l'8% per esempio ha introdotto nell'ultimo anno il check-in da mobile.

In definitiva, **il digitale permette di presidiare tutte le fasi del viaggio:** dall'ispirazione, per orientare la quale sono utilissimi blog e social network, alla ricerca fino alla prenotazione, dal soggiorno al rientro a casa. Poco prima della partenza, si può ad esempio suggerire all'ospite servizi aggiuntivi, come il noleggio dell'auto, e proporre nuove esperienze di viaggio in logica di up-selling.

Via libera, infine, anche ai **pagamenti con lo smartphone per i servizi esperienziali:** pochi click per acquistare velocemente i servizi in loco, anche se si conferma molto diffuso l'uso del contante, che viene impiegato per il 51% delle transazioni di attività esperienziali, contro il 27% di alloggio e trasporto.

### **Le professioni e le startup nel panorama del turismo digitale**

La digitalizzazione del settore turistico porta alla **domanda di professionisti specifici**, come il **social media manager** per curare i profili social delle strutture ricettive, gestire i commenti dei follower e ingaggiare influencer per collaborazioni, il **SEO specialist**, per curare il posizionamento sui motori di ricerca, il **web content writer**, per scrivere contenuti interessanti e funzionali per i possibili clienti, portandoli a una call to action che può essere la richiesta di un preventivo, l'iscrizione alla newsletter, la prenotazione del soggiorno.

Altre figure che possono essere utili per scrivere articoli sono i **travel blogger**. Questi possiedono un loro blog con alta visibilità e vengono coinvolti per scrivere recensioni positive sulla struttura alberghiera visitata oppure per includerne una descrizione dei loro articoli.

## **La parola d'ordine del turismo digitale: sostenibilità**

Come è noto, vi è da più parti una crescente attenzione alla sostenibilità ambientale, con la proposta di pacchetti di viaggio responsabile che promuovano un **business sostenibile** (ad esempio, [Visit.org](#) è una piattaforma web che propone attività turistiche a stretto contatto con le comunità del luogo, in base alla specifica causa sociale che il viaggiatore intende perseguire: il ricavato della vendita di un determinato pacchetto viene destinato e reinvestito all'interno della comunità locale in cui si è svolta l'attività turistica).

La velocità digitale ha inoltre amplificato il turismo "slow", in stretto rapporto con la sostenibilità e il rispetto del territorio. I portali specializzati puntano a veicolare la filosofia del viaggio slow e creano contenuti di supporto trasformandosi in piattaforme di content travel. Per esempio, [CittaSlow.it](#) è un portale che promuove in modo implicito il turismo segnalando esperienze legate al vivere lento e aggregando i comuni che possono dirsi slow sulla base di determinati requisiti.

Le eccellenze enogastronomiche italiane costituiscono una forte attrazione verso l'Italia e diversi sono i canali di comunicazione del turismo enogastronomico nel digitale. Per esempio, [East Lombardy 2017](#) è una piattaforma on-line con l'obiettivo di far conoscere la regione Lombardia e promuoverla a livello turistico puntando sul comparto del food & wine.

## **La comunicazione turistica attraverso il digitale**

Nel turismo digitale assume un ruolo fondamentale il content marketing, inteso come l'insieme delle pratiche di creazione e condivisione di forme editoriali pertinenti per attrarre i clienti). La comunicazione turistica, sia essa tradizionale, ma ancora di più abilitata dal web, è basata su coinvolgimento, autenticità ed esperienza emozionale. I nuovi supporti digitali implicano in generale nuove narrazioni che si sviluppano in quattro fasi:

- brand building (il turista compara diverse offerte e brand, per cui è fondamentale farsi trovare e sapersi raccontare in modo incisivo);

- brand activation (è la fase della prenotazione, in cui assumono importanza piattaforme comunicative come blog e siti di recensioni. Non bisogna infatti dimenticare che il passaparola è uno dei principali strumenti sia online che offline sia per ispirarsi che per cercare informazioni: contenuti generati da altri utenti rappresentano infatti il secondo strumento digitale a cui si fa ricorso (35%) e il primo (16%) per coloro che traggono ispirazione da fonti diverse da internet (45%). I contenuti generati da altri utenti risultano ancora più utilizzati (52%) se consideriamo i soli millennials della fascia 25-34 anni – dati della ricerca 2019, Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano);
- **customer service** (con l'utilizzo di live chat, chatbot, ma anche di Whatsapp ed e-mail);
- **brand advocacy** (è il livello più elevato di ambassador del cliente che, oltre ad effettuare nuovi acquisti, diventa anche ambassador del brand).

Conseguenza pratica del distanziamento sociale imposto dal virus è anche la crescente richiesta di **soluzioni contactless e NFC via mobile** durante l'esperienza di viaggio, e non solo per i pagamenti ma anche, ad esempio, per il check-in on-line per volo o alloggio. Questo porterà anche all'esigenza di nuovi livelli di sicurezza per i servizi digitali e di protezione dell'identità.

Ma non è tutto: probabilmente **assisteremo all'ulteriore diffusione di soluzioni di concierge on-line e robot**, già in minima parte presenti prima della pandemia. A questo proposito, ancora poco diffuse in Italia risultano soluzioni innovative come la chiave da smartphone per aprire la porta della camera (6%), la realtà virtuale per accedere a contenuti aggiuntivi, il tour virtuale dell'hotel o della nave da crociera (6%), la realtà aumentata per sovrapporre contenuti aggiuntivi durante la visita di musei e monumenti (ancora 6%) e appunto i robot in hotel per il servizio in camera o l'assistenza nella hall (2%). E probabilmente, in un ambito di undertourism, cioè di turismo lontano dalla folla, alla ricerca di realtà alternative e poco conosciute, ma egualmente affascinanti, aumenterà la richiesta di esperienze autoguidate grazie al supporto digitale.

Per finire, il digitale può favorire anche la promozione di territori in passato al di fuori dei circuiti turistici più tradizionali, proprio perché consente di costruire una narrazione focalizzata alla promozione di determinate caratteristiche.

Ad esempio, in concomitanza con la quarantesima BIT-Borsa Internazionale del Turismo (Be Tech è l'area dedicata al digitale e alla tecnologia delle ultime edizioni di Bit; nell'edizione 2020 si è discusso in Be Tech di aspetti come: l'importanza di attirare e soddisfare l'utente viaggiatore durante la prenotazione online, come creare esperienze differenziate per il turista luxury, come migliorare l'esperienza di viaggio con una smart mobile guide, come implementare modalità di self check-in per case vacanze e hotel, quanto la reputazione sia la chiave di successo degli affitti brevi, come l'omnicanalità possa essere strategica per ottimizzare i profitti di un hotel, come sia necessario costruire fidelizzazione fin dal primo contatto ed infine come l'analisi dei dati dei clienti possa portare a costruire una comunicazione personalizzata ed a migliorare l'esperienza del turista, ndr), Milano&Partners, con il Comune di Milano e la Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, ha presentato lo scorso febbraio il piano di promozione della città per il 2020 attraverso il brand **YesMilano**, che prevede un investimento di 3 milioni di euro.

### **Nuove Competenze nel turismo.**

Le figure strategiche per le quali si registra una carenza di formazione fanno riferimento sia a mansioni tradizionali che a nuove attività, di cui si è resa indispensabile l'introduzione negli ultimi anni. Tutto questo in un'ottica di miglioramento della qualità dell'offerta, principalmente fondata sull'idea di ospitalità, nonché di forte legame con il territorio.

Sul versante delle figure tradizionali, un successo notevole presso le nuove generazioni riscuotono le professioni legate alla cucina (cuoco e pasticciere soprattutto). Esse costituiscono anche un punto di forza per cui l'Italia è riconosciuta all'estero e su questo versante anche le scuole specializzate, in particolare quelle più attive sul territorio regionale, sembrano offrire una formazione di eccellenza.

Più problematico appare invece l'aspetto legato alle **professioni dell'accoglienza**, in particolare il **portiere**, sia per la difficoltà di trovare giovani interessati ad apprendere queste competenze, sia per i contenuti dei corsi di

insegnamento professionale rimasti indietro rispetto alle attuali esigenze (software gestionali, piattaforme di prenotazione online, ecc.).

Le imprese alberghiere esprimono anche un bisogno di **governanti al piano** non attualmente presente nel repertorio regionale delle figure professionali almeno con le competenze che oggi la definiscono: coordinare il lavoro ai piani, gestire correttamente il reparto, avere la responsabilità del relativo personale.

In generale, alle figure professionali della filiera a diretto contatto con il pubblico è richiesta la conoscenza fluente dell'**inglese**, le competenze relative alla **gestione del cliente**, la **capacità di raccontare il territorio e i suoi prodotti**.

Le imprese individuano anche figure di livello medio-alto ma immediatamente operative, come potrebbero essere quelle provenienti da un ITS specializzato. Esse sono descritte come manager specializzati in specifiche mansioni: sull'ospitalità, **hospitality manager** in grado di fare accoglienza al cliente, raccontare la struttura, la città, il territorio; sui social media, **social media manager** esperto dei vari canali, ma anche capace di capire le tendenze e individuare strategie per indirizzare l'offerta futura; sul back office, **back office manager** che gestisce i canali di vendita, fa analisi di mercato e valuta i processi di offerta tariffaria. Una conoscenza avanzata delle specificità del territorio in termini di prodotti enogastronomici può essere il cuore delle competenze di un **tutor del comparto della ristorazione**.

Le nuove tendenze nella filiera turistica aprono spazi per la nascita di start up innovative, specializzate nell'offerta di servizi avanzati alle imprese del settore. Si tratta in questo caso di affiancare conoscenze legate specificatamente al turismo e all'ospitalità con competenze trasversali proprie dell'ICT: **sviluppatori informatici, designer, esperti di user experience, marketing e distribution manager, data analyst**. In generale, un'esigenza trasversale è il reperimento di personale che a tutti i livelli siano competenti nell'utilizzo dei **software gestionali** più diffusi, di **internet** e dei **social media**. Le figure professionali tradizionali devono cioè conoscere il ruolo di tali strumenti nell'attuale filiera del turismo e saperli usare. Inoltre, altrettanto pervasiva deve essere la capacità di comunicare i **prodotti tipici** e l'**offerta culturale e paesaggistica** del territorio.

Su tali elementi è importante anche l'aggiornamento permanente degli occupati e degli stessi imprenditori, soprattutto nel caso di imprese di piccole dimensioni.



A proposito delle modalità di passaggio delle competenze, si insiste sulla centralità dell'esperienza diretta, indipendentemente dalla forma scelta per realizzarla. Si ritiene necessario insegnare sul campo le mansioni per periodi abbastanza lunghi, anticipando l'accesso nel mercato del lavoro alla fase formativa e disporre di formatori provenienti dalla filiera turistica e quindi naturalmente aggiornati sulle tendenze in atto. Più difficile appare il reperimento di formatori competenti per le figure professionali emergenti legate al web e ai social media, sulla cui abilità incide anche una componente generazionale.

La seguente tabella mette insieme le informazioni che sono ricavate da tre distinte fonti: le comunicazioni obbligatorie dei rapporti di lavoro che le imprese comunicano ai centri per l'impiego; l'indagine sui fabbisogni formativi, che Irpet ha svolto sulle imprese toscane che nel periodo della crisi hanno avuto dinamiche di fatturato e addetti superiori alla media; i focus group con le imprese che appartengono alle filiere produttive strategiche per lo sviluppo regionale.

I dati raccolti, sia di natura qualitativa che quantitativa, sono stati utilizzati per classificare le professioni in funzione della dimensione (numero di persone avviate) e della stabilità del lavoro attivato (mix fra giorni e tipologia contrattuale).

### Figure professionali più attivate e più richieste nel turismo

		Stabilità del lavoro	
		Stabili	Poco stabili
Attivazione di lavoro (persone)	Medio grandi	Baristi e professioni assimilate Cuochi in alberghi e ristoranti Addetti alla preparazione, alla cottura e alla distribuzione di cibi	Camerieri e professioni assimilate Personale non qualificato nei servizi di ristorazione Addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione Personale non qualificato addetto alla pulizia nei servizi di alloggio e nelle navi Bagnini e professioni assimilate Facchini, addetti allo spostamento merci ed assimilati

<b>Medio piccole</b>	Addetti all'accoglienza e all'informazione nelle imprese e negli enti pubblici Pasticcieri, gelatai e conservieri artigianali Esercenti nelle attività di ristorazione Imprenditori e responsabili di piccoli alberghi, alloggi o aree di campeggio e di piccoli esercizi di ristorazione Agricoltori e operai agricoli specializzati di giardini e vivai, di coltivazioni di fiori e piante ornamentali, di ortive protette o di orti stabili Direttori e dirigenti generali di aziende nel settore dei servizi di alloggio e ristorazione	Tecnici della produzione e preparazione alimentare Uscieri e professioni assimilate Personale non qualificato delle attività industriali e professioni assimilate Manovali e personale non qualificato dell'edilizia civile e professioni assimilate
--------------------------	--	---

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Attivazione lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio grandi e medio piccole) a seconda che il numero delle persone avviate sia superiore o inferiore a quello mediano.

Le qualifiche analizzate per la dimensione "Stabilità del lavoro" sono state classificate in due gruppi (medio alta e medio bassa) a seconda che il valore dell'indicatore composito che tiene conto delle giornate di lavoro e della tipologia contrattuale sia superiore o inferiore a quello mediano.

Ci soffermiamo a illustrare alcune importanti tendenze che stanno cambiando la configurazione del mercato e, più in generale, del sistema del turismo.

1) L'offerta ricettiva sta cambiando con l'avvento della shared economy. Se fenomeni quali lo scambio casa e il couchsurfing sono solo una quota marginale delle nuove modalità di soggiorno, l'avvento di AirBnb ha fatto rapidamente emergere un numero elevatissimo di abitazioni offerte come alloggi turistici. Da una prima impostazione di tipo "easy" che proponeva l'immagine l'autenticità e l'economicità, AirBnb è oggi una efficiente realtà industriale che segmenta i clienti rispetto alle esperienze e al potere di acquisto. AirB&b ha ormai raggiunto dimensioni importanti se – come viene dichiarato – è presente nel mondo in oltre 34 mila città di 190 Paesi, con più di un milione e mezzo di stanze offerte.

2) L'impatto del web sulle scelte di viaggio. Il web sta soppiantando (e, probabilmente, lo ha già fatto) il tradizionale passaparola come fonte primaria di

informazione per il viaggio. Le opinioni, i video postati dai vari turisti (che spesso si improvvisano guide) sono fonte ispiratrice o conferma dei desideri di potenziali viaggiatori. Ciò significa che i consumatori più connessi al web sono meno influenzati dalle proposte delle campagne pubblicitarie tradizionali e più dalle raccomandazioni e opinioni trasmesse dai social media. Dal punto di vista dell'offerta, la strategia di posizionamento nella promozione appare quindi rovesciata: l'interesse da parte degli operatori è posizionarsi laddove sono veicolate le impressioni del post-viaggio perché è lì che si genera awareness per i nuovi turisti. Nel contempo, sta cambiando anche il paradigma della segmentazione di mercato. Per le nuove generazioni che sono connesse non vale più la prospettiva dell'anno di nascita o della provenienza territoriale, ma contano le passioni e i comportamenti. E, con l'enorme disponibilità di dati e la potenza di calcolo offerte dalle nuove tecnologie, si esplora la possibilità di questa segmentazione fine, senza ricorrere a costosi survey ad hoc.

3) Il telefono cellulare sta rapidamente sostituendo il computer nelle ricerche e nelle prenotazioni online. Secondo Google, questo è già accaduto in USA e in altri Paesi. La profilazione dei clienti è ancora più efficace potendo incrociare i dati relativi alla navigazione in rete con quelli telefonici.

4) Per identificare in modo efficiente i potenziali clienti diventa importante capire quali sono le parole chiave che questi utilizzano nelle ricerche online. L'analisi dei cosiddetti big data si presenta come un elemento portante del marketing turistico, anche se, recentemente, si stanno sviluppando forti critiche sull'efficacia di queste analisi. Ad ogni modo che il tema dei big data sia di interesse ormai generale lo si capisce dal fatto che anche i produttori di statistiche ufficiali stanno sperimentando nuove metodologie di analisi di dati generati dal web e dalle transazioni telefoniche, wifi, ecc.

5) La destinazione turistica come community e le implicazioni sul versante delle informazioni. La complessità del sistema del turismo e la visione della destinazione turistica come community e non come insieme di attrattori e prodotti, porta alla necessità di disporre di informazioni articolate sui vari aspetti della competitività e della sostenibilità turistica di sistema a livello locale e di impresa.

6) Le istanze di sostenibilità e la declinazione di queste a livello di destinazione turistica, esigono la disponibilità di una nuova generazione di professionisti capaci di interagire col settore pubblico e col mondo delle imprese, di proporre prodotti turistici articolati, autentici ed esperienziali (ad esempio, percorsi tematici), di creare reti collaborative di imprese e di agenti economici, di coinvolgere gli stakeholder della destinazione in un dialogo sociale collaborativo, di operare a livello interterritoriale (stesso contesto territoriale) e interprogettuale (ad esempio, la via Francigena).

7) La smart destination. L'innovazione tecnologia degli ultimi anni ha portato a profondi cambiamenti nel profilo del turismo: altamente informato, connesso in multicanalità, indipendente, che si aspetta servizi ed esperienze personalizzate ed autentiche. I modelli organizzativi e gestionali devono prevedere l'implementazione di sistemi che facilitino l'analisi di molteplici fonti di dati per consentire una maggior penetrazione nel mercato e una più alta efficienza e competitività.

8) Nuovi modelli per gli operatori di viaggio. A seguito delle profonde trasformazioni introdotte dallo sviluppo tecnologico, anche le agenzie di viaggio stanno modificando il loro posizionamento: infatti non possono essere più venditori a catalogo ma devono diventare interlocutori di fiducia. È piuttosto recente la tecnica di inside sales, nata in ambito industriale ma che viene applicata anche al turismo. Si tratta di una forma evoluta di telemarketing che va rapidamente soppiantando la vendita diretta e consiste nell'abilità di mostrare esperienze, prodotti, ecc. in via remota e non face-to-face sia nelle transazioni B2B che B2C. Importanti scuole di business stanno organizzando corsi dedicati alle tecniche di inside sales. Anche AirBnb si è evoluta con la segmentazione rispetto alle esperienze e l'offerta di testimonial o guide per i vari segmenti coinvolgendo testimoni che conoscono l'esperienza, il luogo, ecc.

9) La duplice dipendenza del sistema dalle OTA. Il potere delle Online Travel Agency (OTA) e dei grandi sistemi di booking online e dei motori di ricerca (i sistemi multisearch, ad esempio Trivago) limitano molto il margine di attività delle imprese ricettive che difficilmente trovano conveniente rinunciare a questi operatori e proporre in modo autonomo ed esclusivo sistemi di e-commerce. Nel contempo, l'attività delle OTA contribuisce anche ad accumulare una massa di

informazioni preziose, che hanno cioè un notevole valore economico in termini informativi. Basta dare un'occhiata ai report prodotti dai vari operatori (anche AirBnb) per rendersi conto della portata del fenomeno.