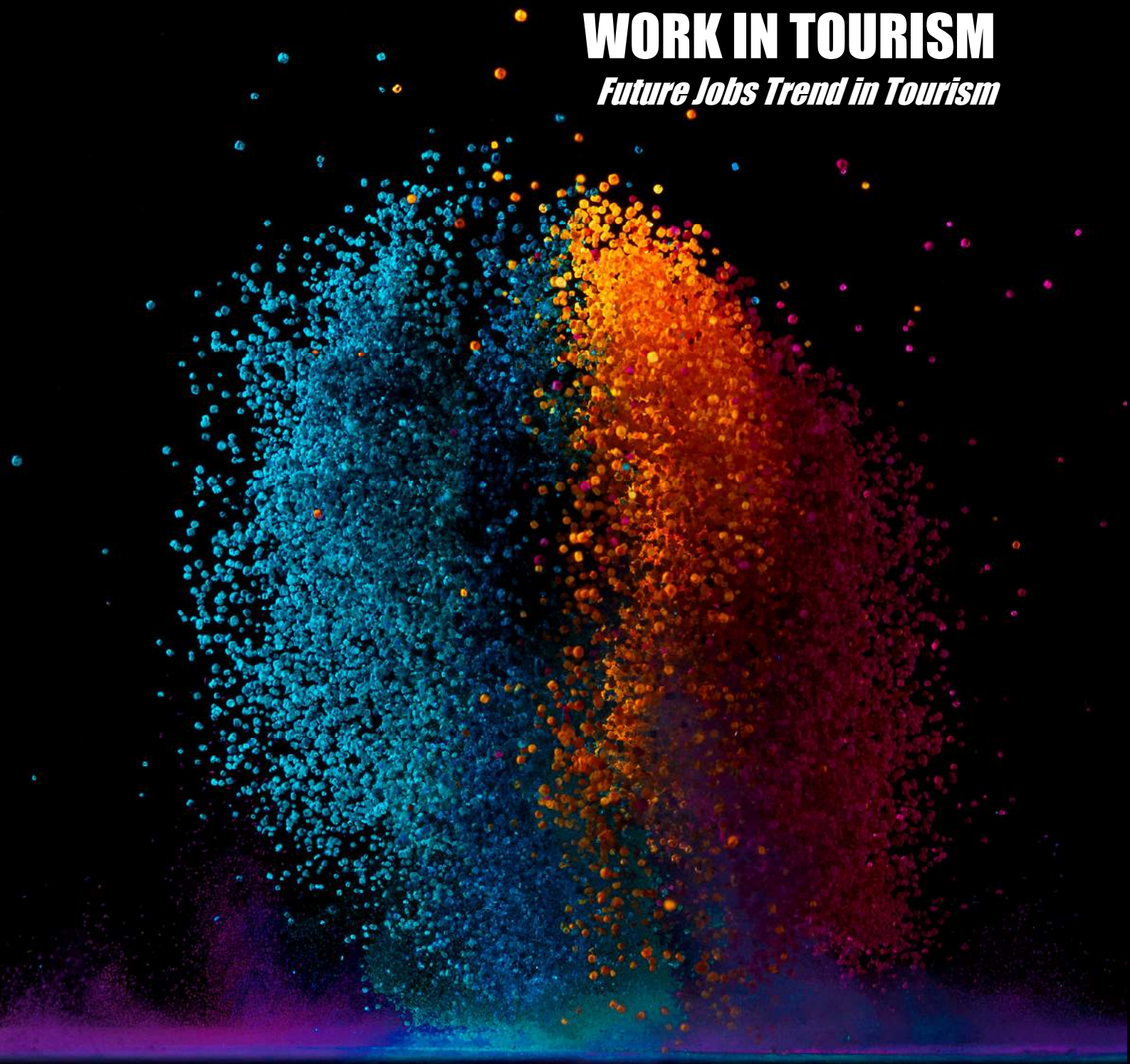
ManpowerGroup

EXPO MILANO 2015

Official HR Premium Partner

WORK IN TOURISM

Future Jobs Trend in Tourism



INDICE

Capitolo 1

Il quadro macroeconomico e sociale » 3

L'industria turistica nel Mondo e in Italia » 5

I trend che stanno cambiando il mercato turistico mondiale » 8

Dal mercato all'occupazione: il paradigma di ManpowerGroup » 13

Capitolo 2

Work in Tourism: gli obiettivi » 15

Turismo: un comparto in espansione » 16

Aree strategiche di sviluppo » 19

Lavoro nel Turismo: confronto tra domanda e offerta » 22

Expo Milano 2015: le opportunità » 25

Conclusioni » 26

Appendice » 27

Bibliografia » 28

1

Capitolo 1

IL QUADRO MACROECONOMICO E SOCIALE

La popolazione mondiale aumenterà di 2,1 mld nei prossimi 35 anni; le stime ONU parlano chiaro, annunciando una crescita sostenuta che vedrà i Paesi in via di sviluppo come motore più potente.

Aumentano i fabbisogni di mobilità e la domanda di viaggi

L'evoluzione numerica va di pari passo con un'evoluzione comportamentale della popolazione, determinata da fluttuazioni reddituali, ascese/discese di status, affermazione di nuovi paradigmi di consumo, esaltazione di valori sociali ed etici, prima più latenti. La convivenza di queste due dinamiche (qualitativa e quantitativa) impatta in maniera significativa sui fabbisogni di mobilità e sulla domanda di viaggi. Una crescita annunciata e reale, più rapida rispetto ad altri settori importanti per l'economia mondiale come quello dei servizi alle imprese, dei trasporti e della produzione. Il Turismo vive e vivrà un periodo di forte espansione. L'incremento principale della domanda proviene dai mercati emergenti, soprattutto da Asia e America Latina, con persone maggiormente predisposte a viaggiare sia all'interno che al di fuori dei propri confini. In generale, le migliori condizioni economiche consentono, in determinate aree del Globo, un aumento della spesa media per viaggio e un maggior tempo di permanenza in vacanza.

Il Turismo include Trasporti, Strutture ricettive e Ospitalità, Servizi turistici

Sia le autorità nazionali che internazionali si stanno muovendo in favore delle aziende turistiche al fine di garantire un clima aziendale favorevole per gli investimenti nelle infrastrutture e creare il giusto sostegno alle risorse umane per conseguire un comparto turistico sostenibile e di successo. Nell'anno dell'EXPO queste tematiche diventano centrali, un vero punto di snodo per l'economia nazionale e globale. Il Turismo è un comparto tanto rilevante quanto complesso, in ragione della pluralità di soggetti che lo compongono. La definizione Istat del Turismo sintetizza perfettamente tale articolazione: "Le attività delle persone che viaggiano e alloggiano in luoghi diversi dall'ambiente abituale, per non più di un anno consecutivo e per motivi di vacanze, affari ed altro". Parlando di attività, in modo piuttosto generico, è fisiologico che il Turismo si affermi come un comparto "inclusivo" contenente tre tipologie di player (dal punto di vista dell'offerta): aziende di trasporti, strutture ricettive/servizi di ospitalità, aziende di servizi turistici.

Il Turismo è un investimento per l'Italia

In Italia il settore turistico è risultato tra i più performanti negli ultimi dieci anni. Nonostante mantenga un ruolo importante a livello internazionale, di recente l'Italia stenta a tenere il passo della crescita del settore e tende a perdere quota nei confronti dei principali competitor europei. Nonostante sia riconosciuta la rilevanza del settore per la Nazione, il Turismo nel nostro Paese è stato raramente considerato come un investimento vero e proprio; occorre dunque cominciare da un cambiamento anzitutto culturale. Seppur ritenuta dai viaggiatori stranieri come una tra le mete più appetibili, l'Italia per poter competere ha bisogno di definire un'offerta organizzata; sempre più spesso, infatti, le persone prediligono la scelta di altre destinazioni perché ritenute più "convenienti", non solo in termini economici, più "facili" o più "accessibili". Partendo dalle considerazioni effettuate, bisogna anzitutto comprendere la domanda e in seguito offrire prodotti/servizi moderni, consapevoli del fatto che l'esperienza di consumo turistico comincia prima della prenotazione e termina solo dopo il rientro a casa (Fonte: Piano strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia – 2013).

L'INDUSTRIA TURISTICA NEL MONDO E IN ITALIA

4.157 bn $ di fatturato e 265 milioni di lavoratori: i numeri straordinari del Turismo

Con un fatturato pari a 4.517 bn $ nel 2013, il Turismo rappresenta uno dei settori trainanti per l'economia e per il lavoro a livello mondiale. Basti pensare che nello stesso anno, i lavoratori impegnati nel settore turistico, includendo anche l'indotto, sono stati più di 265 mln (+1,8% rispetto al 2012). Secondo le stime del World Tourism and Travel Council, il ruolo economico del Turismo crescerà nei prossimi anni, acquisendo sempre maggiore importanza rispetto al PIL mondiale e al mercato occupazionale. Si prevede che il contributo al PIL del comparto turistico crescerà del 4,2% annuo fino al 2024, raggiungendo i 10.965,1 bn $ (10,3 % del PIL).

I driver di questa crescita sono in parte identificabili nel passato: tra il 1980 e il 2014 il numero di viaggiatori internazionali è passato da 280 mln a 1,138 mld, con una previsione di 1,8 mld nel 2030. Questo deciso incremento è principalmente dovuto all'aumento delle opportunità di viaggio, derivante, ad esempio, dall'aumento delle rotte. Ad oggi in Europa vi è il maggior numero di viaggiatori internazionali; nel 2014 sono stati raggiunti i 588,4 mln di visitatori (+22 mln rispetto al 2013). In futuro Asia e Pacifico eroderanno quote di mercato al vecchio continente; ciò si evince dal fatto che il numero di viaggiatori internazionali nella regione asiatica cresce ad un tasso doppio rispetto a quello europeo (6% vs 3% annuo). La globalizzazione del Turismo è testimoniata dall'articolazione del ranking delle prime dieci destinazioni per fatturato (2013): Thailandia, Hong Kong, Macao, Regno Unito, Stati Uniti, Spagna, Francia, Cina, Italia e Germania. Dall'Asia all'Europa, passando per gli Stati Uniti, l'arena competitiva turistica si allarga rapidamente. È interessante sottolineare come, ad esempio, la Cina rappresenti un target fondamentale per il futuro del Turismo Mondiale, avendo negli anni superato gli USA in termini di spesa outgoing. Lo stesso trend vale anche per Russia e Brasile che entrano tra i primi 10 Paesi, confermando l'ascesa dei BRIC (Brasile, Russia, India e Cina).

L'Italia detiene il maggior numero di siti UNESCO al Mondo, ma è solo quinta nel ranking dei paesi più visitati

Il settore turistico italiano, con un fatturato pari a 119 bn € (2013), risulta essere vitale per l'economia del Bel Paese. Nello stesso anno, infatti, ammontava a ben 2,6 mln di persone il numero di lavoratori nel settore. Il ruolo dell'ospitalità è determinante in questi numeri occupazionali: secondo dati Istat sul territorio nel 2013 erano 157.521 le strutture abilitate per l'ospitalità, di cui 33.316 rap-

presentate da alberghi e 124.205 da esercizi extra-alberghieri (agriturismi, B&B e così via). Nonostante la presenza di un numero consistente di strutture, in Italia non vi sono però grandi gruppi turistici; basti pensare che il primo gruppo italiano ricopre appena il 150° posto nel ranking mondiale (Fonte: Hotel My Passion). Nonostante il patrimonio di cui è dotata, con 50 siti Patrimonio dell'Umanità – UNESCO (numero massimo detenuto da un singolo Paese), l'Italia si attesta solo al quinto posto al mondo per visite dopo Francia, USA, Cina e Spagna. In linea rispetto all'offerta della penisola, le mete principalmente scelte dai turisti stranieri sono le città storiche ed artistiche (45% delle destinazioni scelte). Di fatto, nonostante il numero già significativo di visitatori sul territorio, grandi opportunità potrebbero ancora cogliersi laddove l'Italia tendesse a favorire l'incoming dai Paesi asiatici e allo stesso tempo riuscisse a destagionalizzare i flussi, valorizzando i propri asset sul turismo. Allo stesso tempo andrebbe presidiata la domanda interna: nel 2013 i viaggi interni degli italiani sono diminuiti del 15%, mentre sono aumentati quelli verso l'estero (+19.7%) (Fonte: Rapporto Italia Big Data e Turismo, 2013).

L'Italia è in ritardo sul "Digital turistico"

Diverse peculiarità contraddistinguono il sistema turistico italiano. In primo luogo c'è senza dubbio il ritardo colpevole nella vendita di servizi mediante la rete; come indicato da Eurostat, nel 2011 solo il 43% delle imprese italiane del settore ha venduto più dell'1% dei propri servizi sul web. Inoltre, coerentemente con quanto appena detto, nessuna OTA (Online Travel Agency) ha sede nella penisola. Un gap che oggi i player si affannano a colmare, dovendo rincorrere Paesi/aziende che hanno colto le opportunità del first mover. Altro elemento da non sottovalutare è la mancanza di strutture alberghiere di grandi dimensioni. Considerando invece un fattore positivo, senza dubbio bisogna segnalare che il Turismo risulta trainante nell'occupazione giovanile; ciò è dimostrato dal fatto che i giovani rappresentano più del 50% degli occupati nel settore (Fonte: Eurostat, 2011; Rapporto Italia big data e Turismo, 2013).

Qualificazione del personale, tassazione e digital: 3 priorità per il Turismo italiano

Operativamente parlando, alcuni gap necessiterebbero di essere colmati nel breve periodo al fine di restare competitivi nel palcoscenico internazionale. Il personale troppo spesso non risulta qualificato o comunque all'altezza della posizione che ricopre; nel 2011 solo il 5,8% dei dipendenti di alberghi e ristoranti risultava in possesso di una laurea rispetto ad una media UE del 13,4%. Il regime tassativo non è abbastanza competitivo: nettamente superiore rispetto a Francia e Spagna. Infine, si registra la presenza di molte piccole imprese nel settore accompagnata dalla carenza di grandi gruppi.

Il Turismo in Italia, considerando anche l'indotto, è un settore "pesante" sia in termini di PIL che di occupazione: il peso medio del settore in Italia (10,3% sul PIL e 11% sul totale occupati) è infatti superiore alla media mondiale ed europea (Fig. I).

Fig. I:
World ranking sull'impatto del Turismo su PIL e occupazione

Travel & Tourism's Direct Contribution to GDP		2013 % share
36	Greece	6.5
45	Portugal	5.8
46	Spain	5.7
47	Egypt	5.6
64	Turkey	4.6
68	**Italy**	4.2
79	France	3.9
83	United Kingdom	3.5
	Europe	3.1
	World	2.9
135	Switzerland	2.2
162	Germany	1.7

Travel & Tourism's Total Contribution to GDP		2013 % share
40	Greece	16.3
43	Spain	15.7
45	Portugal	15.6
62	Egypt	12.6
63	Turkey	12.3
75	United Kingdom	10.5
78	**Italy**	10.3
	World	9.5
86	France	9.5
	Europe	8.7
113	Switzerland	7.8
159	Germany	4.7

Travel & Tourism's Direct Contribution to Employment		2013 % share
26	Greece	8.9
32	Portugal	7.2
45	United Kingdom	5.5
50	Spain	5.2
52	Egypt	5.1
55	**Italy**	4.9
67	France	4.4
	World	3.4
	Europe	3.1
105	Switzerland	3.0
131	Turkey	2.3
151	Germany	1.8

Travel & Tourism's Total Contribution to Employment		2013 % share
37	Portugal	18.2
38	Greece	18.2
43	Spain	15.8
58	United Kingdom	12.5
64	**Italy**	11.6
65	Egypt	11.5
72	France	10.5
83	Switzerland	9.8
88	Turkey	9.1
	World	8.9
	Europe	8.5
149	Germany	5.0

Fonte: World Tourism and Travel Council (2014)

Nonostante la rilevanza del settore ed i gap individuati in precedenza, la crescita del Turismo in Italia per il futuro (2014-2024) risulta contenuta, attestandosi su un valore del 2% e registrando valori inferiori alla media mondiale ed europea, rispettivamente pari a 4,2% e 2,8% (Fonte: World Tourism and Travel Council, 2014).

I TREND CHE STANNO CAMBIANDO IL MERCATO TURISTICO MONDIALE

Sono 5 i trend che determineranno una graduale, ma veloce evoluzione del mercato turistico mondiale: la globalizzazione dei flussi, la sofisticazione e la diversificazione della domanda, la specializzazione e la concentrazione dell'offerta, la digitalizzazione accompagnata da disintermediazione e crowd-sourcing, la riaggregazione della filiera a geometria variabile.

La globalizzazione dei flussi: aumentano le rotte e nuove fasce della popolazione iniziano a viaggiare. Le maggiori opportunità di spostamento comportano un incremento dei viaggiatori

Il numero di tratte messe a disposizione per gli spostamenti delle persone aumenta continuamente. La Figura II mostra quanto questo aumento di rotte faccia impennare il traffico aereo.

Tale fenomeno, accompagnato da una maggiore frequenza di collegamento e dalla comparsa di player con value proposition completamente differenziate tra loro, produce un incremento notevole delle opportunità di viaggio. Le compagnie lowcost, come nel caso di Ryanair, cominciano a presidiare anche le tratte a lungo raggio, ampliando in tal modo i confini dell'offerta. Oltre a ciò, non meno rilevante risulta essere la nascita di nuovi segmenti di domanda; la classe media delle RDEs (Rapidly Developing Economies) inizia a viaggiare in maniera consistente.

Fig. II:
World ranking sull'impatto del Turismo su PIL e occupazione

Fonte: FlightRadar24 (26 Marzo 2015, ore 23)

Sofisticazione e diversificazione della domanda: il turista richiede un'offerta su misura, qualcosa in linea con i propri interessi specifici

Il diverso modo con cui le persone si relazionano con le compagnie turistiche obbliga queste ultime a ripensare l'offerta. Il turista oggi è anche disposto a spendere una maggiore quantità di denaro pur di veder soddisfatti i propri bisogni. Non c'è stretta correlazione tra segmenti e comportamenti: vi possono essere turisti "senior" che ricercano l'enogastronomia e turisti "young" che badano al wellness; persone benestanti che alloggiano negli ostelli, piuttosto che persone meno abbienti alla ricerca di resort.

La spesa si polarizza:

- la componente affluent della popolazione mondiale è in aumento; i consumi del segmento affluent di Travel&Tourism sono tipicamente significativi e del tipo trading-up, ossia con disponibilità a spendere molto pur di soddisfare un determinato bisogno;

- sul corto raggio, è presente un effetto che potremmo definire di trading-down e trading-up. In altre parole cresce la domanda di voli lowcost e allo stesso tempo cresce anche la domanda di sistemazioni di alto livello.

La definizione dell'offerta basata sulle tipologie di bisogni che il consumatore desidera soddisfare consente di definire diverse tipologie di Turismo: esplorativo, adatto a chi ricerca l'avventura; relax e sportivo, tipico di chi ricerca il benessere psicologico e fisico; enogastronomico, appropriato per gli amanti del piacere culinario e della sperimentazione dei cibi locali; occasionale, si presta bene per quelle persone che ricercano soggiorni brevi e sul corto raggio; infine il Turismo last minute per chi ama viaggiare, ma senza fare programmi. Particolarmente interessanti ad oggi sono i turisti senior: persone molto attente alla cultura, alla buona cucina, amano i viaggi organizzati. La loro dinamicità, abbinata ad una maggiore disponibilità di risorse finanziarie rispetto ai più giovani e ad una mancanza di particolari impegni familiari o lavorativi, li rende un target molto appetibile (Fonte: Piano strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia; Osservatorio Nazionale del Turismo, 2013).

La globalizzazione dei flussi, combinata con una crescente sofisticazione della domanda, impone ai player la necessità di adottare percorsi alternativi e di puntare, come già precedentemente evidenziato, su una maggiore differenziazione dei segmenti di mercato e, laddove possibile, su una spiccata specializzazione.

Specializzazione e concentrazione dell'offerta: due strade, non sempre alternative, per vincere nel mercato

Per "sopravvivere" in un mercato turistico sempre più globale, si può puntare sui grandi numeri, generati da massa critica, economie di scala ed efficienza, o sulla specializzazione. I player più audaci possono sposare simultaneamente entrambe le strade.

Concentrazione dell'offerta: le acquisizioni garantiscono massa critica e affermano l'importanza della loyalty per differenziarsi

Le frequenti operazioni di M&A evidenziano come talvolta l'esigenza di raggiungere una copertura significativa del territorio (locale o globale) porti ad acquisire sul mercato alcune compagnie turistiche di più piccole dimensioni andando a costituire, o ampliare, catene. È questo il caso di NH Hotel Group che ha sottoscritto un accordo per l'acquisizione della catena latino-americana Hoteles Royal per una cifra pari a 65,5 mln €. In tal modo NH è riuscita ad allargare la propria offerta in un'area precedentemente non presidiata (Fonte: MC online – Tribuna Economica, febbraio 2015). L'idea di definire catene alberghiere derivanti da gruppi appartenenti a nazioni diverse e stili complementari di gestione, consente al management di entrare in possesso del giusto mix di competenze che gli permette di offrire al mercato un'esperienza unica; in questo modo è possibile creare fiducia e conseguentemente fedeltà attorno al brand. In un ranking di recente pubblicazione, riguardante le principali catene alberghiere internazionali, tra le prime posizioni compaiono nomi come NH Hotel Group, Best Western Hotels, Hilton Worldwide. Non manca talvolta la presenza di catene come Armani Hotels & Resorts che, seppur non possedendo grande capillarità su territorio internazionale, riesce a garantire un'esperienza unica nel suo genere anche grazie alla fama che il brand possiede nel settore dell'abbigliamento. In un comparto che tende alla concentrazione come quello turistico, la loyalty funge da fattore critico di successo. Un esempio è rappresentato da Best Western Rewards, il programma fedeltà proposto dalla catena Best Western Hotels; attraverso un sistema di raccolta punti, i clienti possono ottenere una serie di benefit, come ad esempio notti gratuite, buoni acquisto, travel card e così via. Ciò ha consentito al gruppo di allargare notevolmente la sua base clienti. La fedeltà del cliente va guadagnata in ogni occasione di contatto e consente di differenziarsi.

Specializzazione dell'offerta: l'unicità è un valore premiante nel mercato, sfruttando anche le opportunità del bundling

Nel mondo dei grandi numeri, anche i piccoli possono prosperare, ma la logica deve essere differente. Non si devono imitare i grandi player, bensì lavorare sull'unicità. Il successo degli Hotel Boutique e degli agriturismi esperienziali ne è una dimostrazione. La capacità di assemblare "mattoncini" di offerta esclusivi, eventualmente offerti da player diversi, capaci di offrire un'experience particolare ed unica al viaggiatore, fa la differenza, affermando la rilevanza del concetto di "bundle", approfondito tra qualche riga.

Digitalizzazione, disintermediazione e crowdsourcing: il viaggiatore moderno è perfettamente autonomo

Il quarto fattore di cambiamento è rappresentato dalla digitalizzazione dell'offerta. Proprio grazie alla disponibilità di contenuti digital, si assiste alla disintermediazione di alcuni player della filiera e si affermano logiche di B2C basate sul contatto diretto tra l'offerente e il cliente finale, oggi evolute in chiave C2C dove la relazione avviene tra utenti, sfruttando il concetto di community e crowdsourcing.
Sempre più aziende turistiche offrono la possibilità di poter acquistare autonomamente sul web e di poter reperire tutte le informazioni necessarie su social network e blog. L'online consente non solo di ampliare il raggio d'azione delle compagnie turistiche, ma talvolta funge anche da canale "secondario" dove

poter vendere a prezzi imperdibili pacchetti non venduti nelle agenzie fisiche o attraverso i tour operator; ciò è vero soprattutto per il settore alberghiero. Da tener sott'occhio è il fenomeno del WOM digitale; sempre più viaggiatori, infatti, tendono a fidarsi dell'esperienza vissuta da un'altra persona, piuttosto che di quanto detto da un agente di viaggio: l'affermazione di TripAdvisor e Yelp ne è un esempio.

Tra le principali aziende che hanno avuto successo sfruttando l'online nel settore turistico troviamo: Booking.com, Priceline.com, Expedia.com e Airbnb. Quest'ultima ha avuto un vero e proprio boom negli ultimi anni ponendosi come soluzione alternativa rispetto agli alberghi; si tratta di una piattaforma digitale attraverso la quale è possibile affittare alloggi in ogni parte del mondo, definendo la scelta migliore sulla base delle proprie esigenze (sia di prezzo che di composizione dell'alloggio). I soli numeri italiani sono sufficienti per comprendere la portata di Airbnb:

- 45.000 alloggi disponibili (+110% rispetto al 2012) in Italia,
- ogni notte circa 12.000 persone alloggiano grazie alla piattaforma (+280% rispetto al 2013), totalizzando 4,4 mln di presenze l'anno.

Riaggregazione della filiera a geometria variabile: il bundling trionfa

Infine, considerando uno scenario così variegato e personalizzato, tenendo presente inoltre la maggiore autonomia dei viaggiatori nella scelta del proprio viaggio, risulta di necessaria implementazione l'offerta di un bundle da parte dei vari player (in maniera push o pull, lasciando più autonomia al cliente). In tal modo ciascuna compagnia riesce a far fronte a tutte le esigenze dei propri clienti, ricorrendo eventualmente all'ausilio di altri operatori partner o sviluppando tutto al proprio interno. Ciò senza alcun dubbio risulta un fattore molto apprezzato che comporta una crescente fiducia nel corso nel tempo. Il bundling rappresenta una nuova forma di offerta al cliente che può percorrere due strade prevalenti:

- Mixed Bundling: si raggruppano servizi che vengono venduti anche singolarmente, studiando un pricing globale inferiore alla somma dei prezzi dei singoli componenti;
- Pure Bundling: si mettono in vendita insieme servizi non disponibili singolarmente. Tipico in questo caso l'esempio delle località turistiche caratterizzate da alta stagionalità, dove l'offerta dei servizi ristorativi è obbligatoriamente inclusa nel prezzo totale in modo da assicurare la copertura dei costi di tali servizi.

Il digital pervade il Turismo

I cinque trend impattano in maniera eterogenea sui tre comparti del Turismo (trasporti, strutture ricettive e ospitalità, servizi turistici), come rappresentato nella Figura III. La digitalizzazione è il fenomeno più pervasivo, seguito dal trend del bundling e dalla globalizzazione. Questa variabilità si riversa necessariamente sull'evoluzione delle competenze dei comparti interessati, approfondita nel paragrafo successivo.

Fig. III:
I trend ed i comparti del Turismo

Trend	Trasporti	Strutture ricettive/ospitalità	Servizi turistici
Globalizzazione dei flussi (origine e destinazione)			
Sofisticazione e diversificazione della domanda			
Specializzazione e concentrazione dell'offerta			
Digitalizzazione, disintermediazione, crowdsourcing			
Riaggregazione della filiera a geometria variabile			

Legenda: Impatto Alto | Impatto Medio | Impatto Basso

Fonte: elaborazione ManpowerGroup

DAL MERCATO ALL'OCCUPAZIONE: IL PARADIGMA DEL TURISMO

Ogni trend ha le sue implicazioni di mercato che inevitabilmente si ripercuotono sul mondo occupazionale. La Figura IV sintetizza queste relazioni, collegando trend, business e mercato del lavoro.

Fig. IV:
Il paradigma logico del Turismo

Fonte: elaborazione ManpowerGroup

I trend del Turismo esaltano il ruolo del Marketing, quale competenza necessaria per gestire il cambiamento con successo

La componente linguistica è un fattore igienico, una condicio sine qua non, ma le competenze di marketing si affermano come le più critiche e le più sfaccettate. Sono molteplici, infatti, le sue declinazioni:

- Digital & Social Media;
- Consumer Behaviour Analysis;
- Brand Management;
- Go-to-Market;
- Loyalty Management;
- Big Data & CRM;
- Pricing;
- Bundling.

Inoltre, Sales (e Business Development), Demand Planning e Logistica spiccano come aree di competenza strategiche per presidiare questo comparto che cambia così velocemente. Le competenze tecniche non esauriscono però il set di skill necessario per vincere nel mutevole contesto del Turismo. Emergono con forza, infatti, alcune competenze trasversali (soft skill): interculturalità, visione strategica e d'insieme.

Hard & soft skill costituiscono un binomio indissolubile per "cavalcare" i trend

I trend rinvenuti nel mercato dovrebbero generare, a livello logico, la percezione di necessità di inserire determinate competenze all'interno delle aziende attive nel comparto turistico per "surfare" l'onda dell'evoluzione. Nel capitolo successivo si esplorerà l'effettiva percezione di tale bisogno, verificando quali siano le reali esigenze delle aziende del Turismo, in quale direzione stiano investendo, come vivono il mercato del lavoro.

2

Capitolo 2

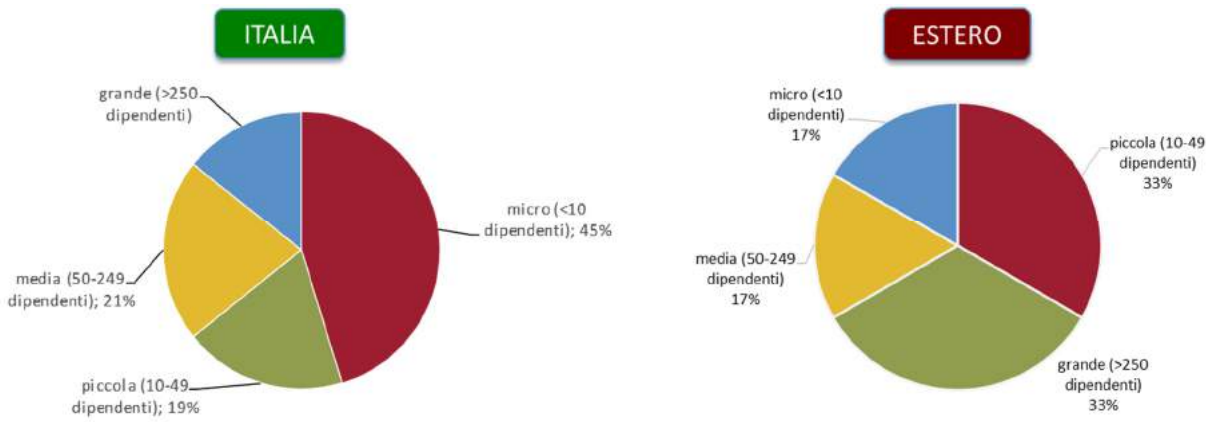
WORK IN TOURISM: GLI OBIETTIVI

Il ruolo delle persone è centrale nel Turismo. Nonostante la diffusione e l'affermazione dei percorsi digitali, nel comparto turistico si potrà sempre parlare di people-centricity: accoglienza, contatto, relazione, customer care sono tutte parole d'ordine che non verranno mai meno. Digitalizzazione e disintermediazione, poi, non sono sinonimi di spersonalizzazione del business; al contrario lo sviluppo del digital ha bisogno di persone per proporre soluzioni sempre innovative.
Le persone determineranno le effettive probabilità di successo delle proprie imprese. Ma quali sono le nuove aree di evoluzione dell'impresa nei prossimi anni? Quali le figure professionali il cui apporto sarà indispensabile per giocare la sfida globale e digitale?

Realizzata da ManpowerGroup per Expo Milano 2015, la web-survey "Work in Tourism - Future Jobs Trend in Tourism" analizza il mercato del lavoro nel settore turistico, con l'intento di accrescere le conoscenze sulle dinamiche nei modelli organizzativi e di individuare le tendenze per il futuro in Italia e all'estero, per fornire delle guideline operative utili per indirizzare al meglio gli investimenti in risorse umane nelle aree più strategiche di sviluppo.

A tal fine, mediante la somministrazione di un questionario online, è stato coinvolto un campione di 700 aziende (400 italiane e 300 estere: 28% Spagna, 15% UK, 23% France, 16% Germania, 18% Altro - Cina, Turchia, Russia) equamente suddivise nei tre comparti del Turismo, sulla base dei codici ATECO: Trasporti (33%), Strutture ricettive/Ospitalità (34%) e Servizi turistici (33%).

Grafico I:
Le dimensioni delle aziende intervistate



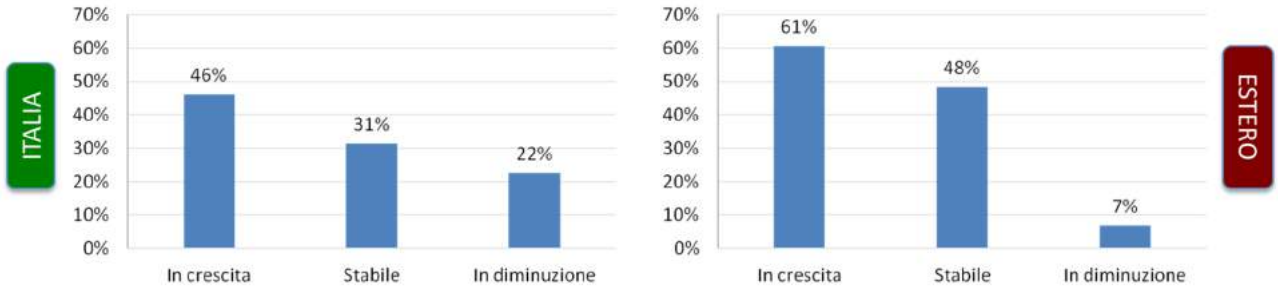
Fonte: elaborazione ManpowerGroup

TURISMO:
UN COMPARTO IN ESPANSIONE

Nel 2014 il Turismo è cresciuto sia nel fatturato che nel numero di occupati

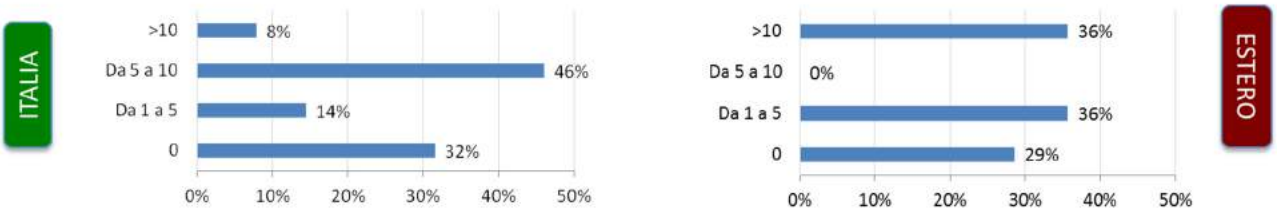
I numeri del Turismo a livello nazionale e mondiale impressionano per la loro portata. I tassi di crescita attesi per i prossimi anni rappresentano una testimonianza tangibile del potenziale della filiera. Dalla ricerca emerge che molte aziende del comparto hanno superato la crisi. Il 46% delle aziende italiane intervistate ha dichiarato una crescita nel 2014; il 31% è restato stabile. Le contrazioni percepite in Italia sono state tuttavia limitate; ancor più ridotte nel resto del Mondo (solo il 7%), dove ben il 61% delle aziende ha vissuto un momento di crescita nel 2014. Tale trend si è ripercosso sulle assunzioni: nel 2014, infatti, le aziende del comparto turistico hanno assunto nel 68% dei casi in Italia (il 71% nel resto del Mondo). Le aziende italiane si sono focalizzate su numeriche di assunzione di "piccola taglia"; mentre all'estero il 36% delle aziende ha inserito nel proprio team più di 10 persone.

Grafico II:
Andamento generale delle aziende nel 2014



Fonte: elaborazione ManpowerGroup

Grafico III:
I nuovi inserimenti in azienda nel 2014

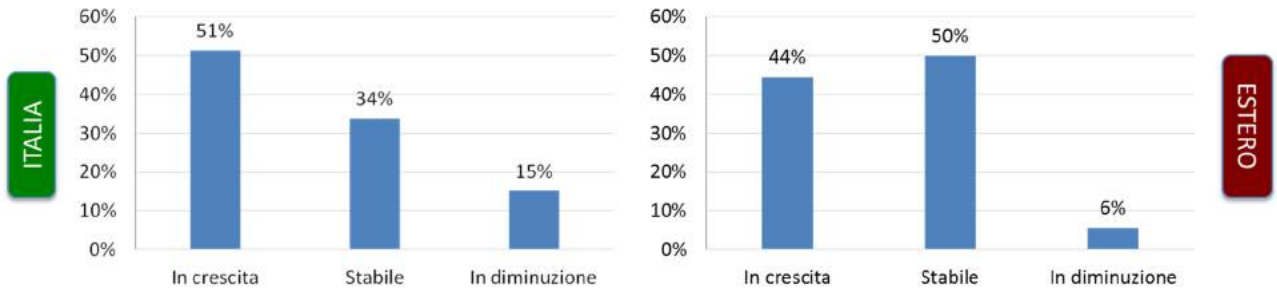


Fonte: elaborazione ManpowerGroup

Le previsioni per il 2015 sono rosee

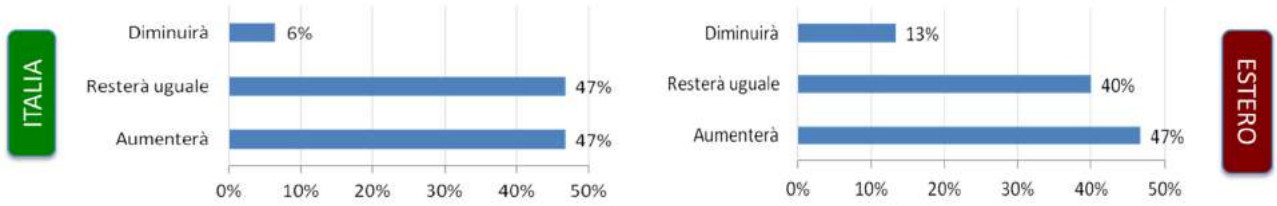
Il 2015 viene vissuto con la medesima positività di aspettative: in Italia le aziende del settore confidano in un andamento futuro positivo e in crescita; anche all'estero permane un trend sostanzialmente positivo, focalizzato in maniera spiccata sulla stabilizzazione. La tendenza positiva si riflette nelle previsioni di assunzione: nel 2015, infatti, c'è l'intenzione di sviluppare ulteriormente il proprio organico (47%) o di stabilizzarlo (47% in Italia e 40% all'estero). Le nuove assunzioni nel comparto turistico, sia in Italia che all'estero, saranno focalizzate nella fascia "da 1 a 5 nuovi inserimenti", coerentemente con le dimensioni di molte aziende del settore. Il mix tra inserimenti a lungo termine e ingressi stagionali sarà piuttosto equilibrato; in maniera controintuitiva rispetto alla tradizionale associazione Turismo-Stagionalità, la porzione di assunzioni a lungo termine risulta marcata.

Grafico IV:
Previsioni sull'andamento generale delle aziende nel 2015



Fonte: elaborazione ManpowerGroup

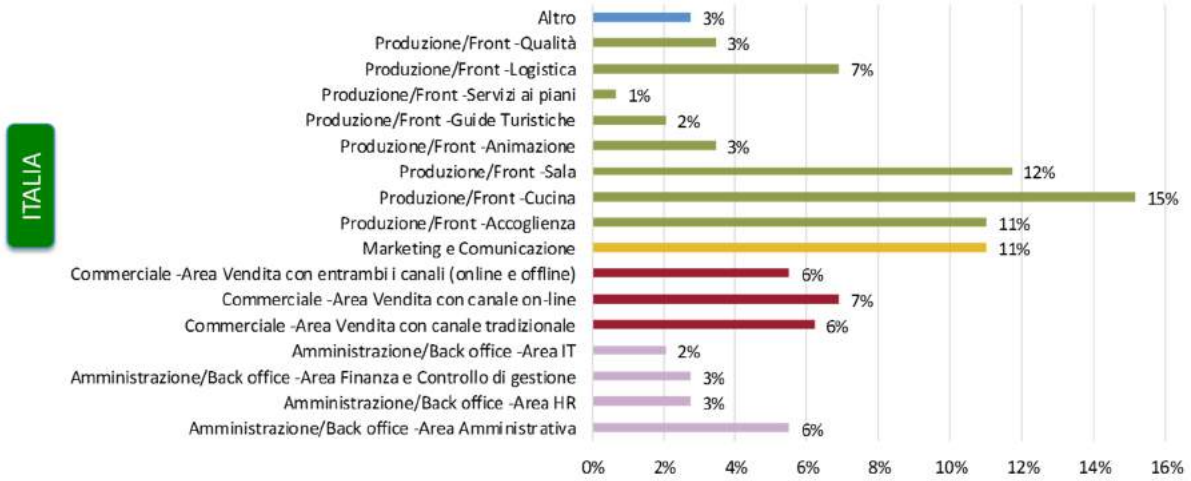
Grafico V:
Trend della forza lavoro nel 2015 (rispetto al 2014)



Fonte: elaborazione ManpowerGroup

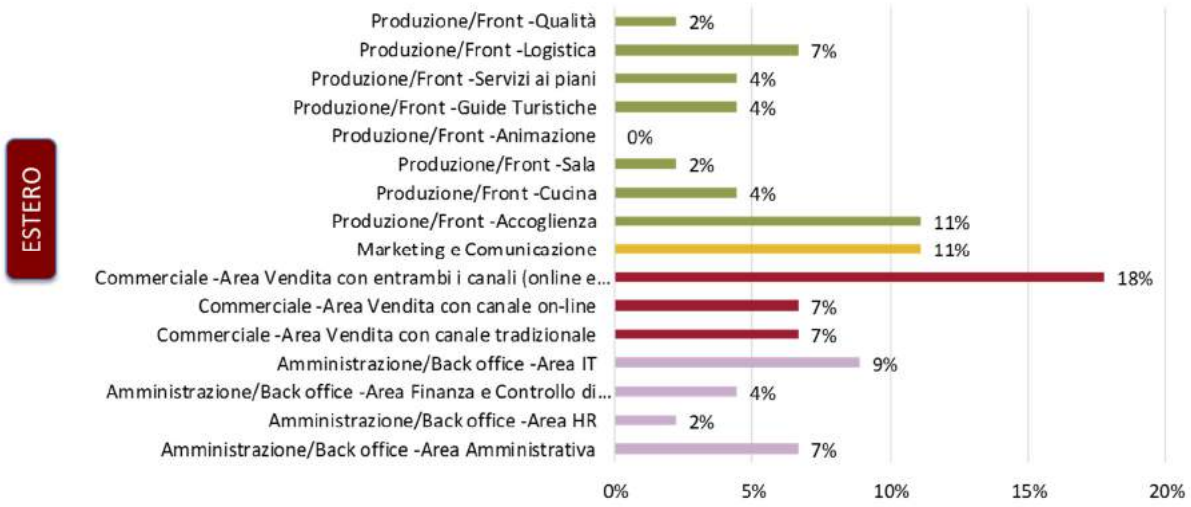
La “Produzione” drenerà il 54% delle nuove assunzioni in Italia con un ruolo prevalente di Cucina, Sala e Accoglienza. Marketing & Comunicazione accoglieranno l’11% delle new entry, affermando la crescente rilevanza della funzione nel comparto turistico. All’estero, invece, la Produzione rappresenterà meno assunzioni (34% vs 54% in Italia). Il ruolo dell’Area Commerciale è invece maggiore, trattenendo il 32% delle nuove assunzioni. Questa differenza esalta una differenza culturale tra il nostro Paese ed il resto del Mondo: i player nostrani sono molto focalizzati sulla parte “tradizionale”, non cogliendo alcune opportunità che invece i player internazionali sono più pronti a presidiare.

Grafico VI:
Le aree aziendali delle nuove assunzioni in Italia



Fonte: elaborazione ManpowerGroup

Grafico VII:
Le aree aziendali delle nuove assunzioni all’estero



Fonte: elaborazione ManpowerGroup

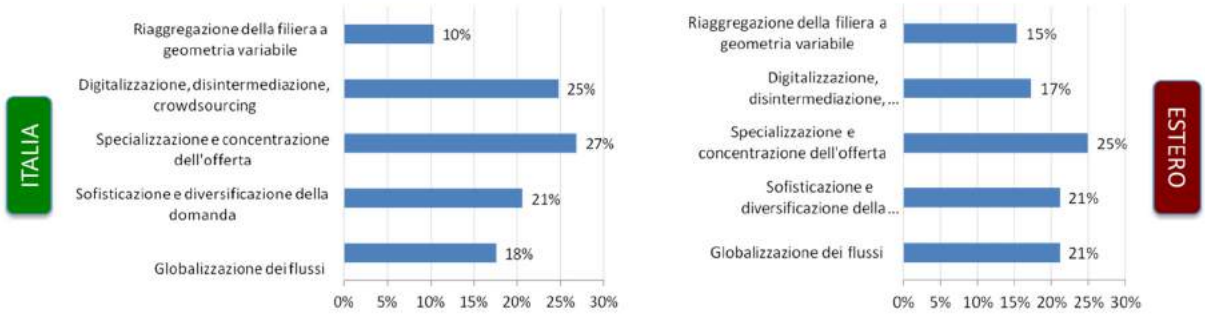
AREE STRATEGICHE DI SVILUPPO

Le aziende del Turismo sono consapevoli dei trend di cambiamento

I trend che attraversano il comparto Turismo sono percepiti dai player del settore, con differenze tra le aree geografiche:

- in Italia il fenomeno "Specializzazione e concentrazione dell'offerta" costituisce la principale tendenza, seguita dal Digital;
- all'estero, pur permanendo la rilevanza del "trend specialistico", la Sofisticazione dei bisogni e la Globalizzazione dei flussi assumono un ruolo più importante.

Grafico VIII:
La rilevanza attribuita ai trend del Turismo

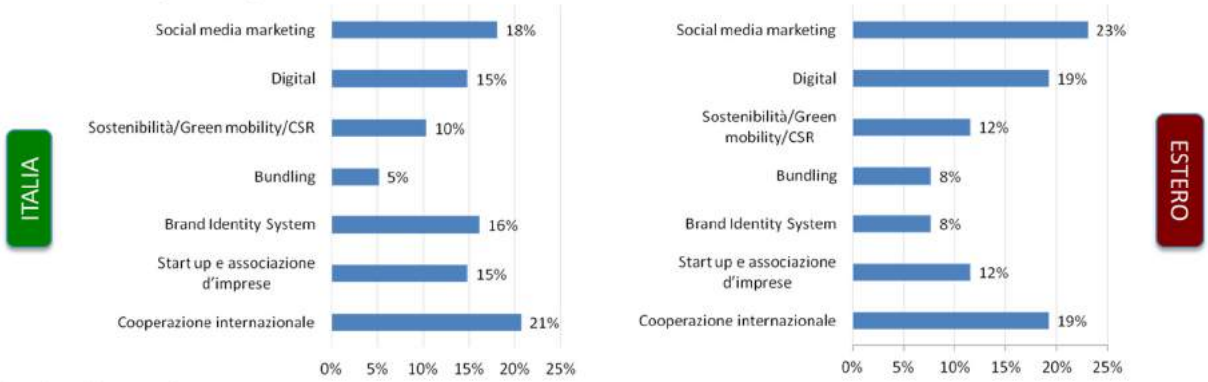


Le percentuali rappresentano il numero relativo di soggetti che hanno dato le valutazioni massime di rilevanza al trend (6-7) su una scala da 1 a 7 (1=nessuna rilevanza; 7=massima rilevanza) Fonte: elaborazione ManpowerGroup

Il Social Media Marketing è un'area prioritaria di innovazione

Vi sono poi aree di innovazione che le aziende ritengono di assoluta priorità: sia in Italia che all'estero, social media marketing e cooperazione internazionale sono vissute come due aree fondamentali per l'innovazione della filiera. Il Digital, manifestazione più allargata del mondo dei social media, costituisce un driver di innovazione altrettanto rilevante.

Grafico IX:
Le aree di innovazione più strategiche



Fonte: elaborazione ManpowerGroup

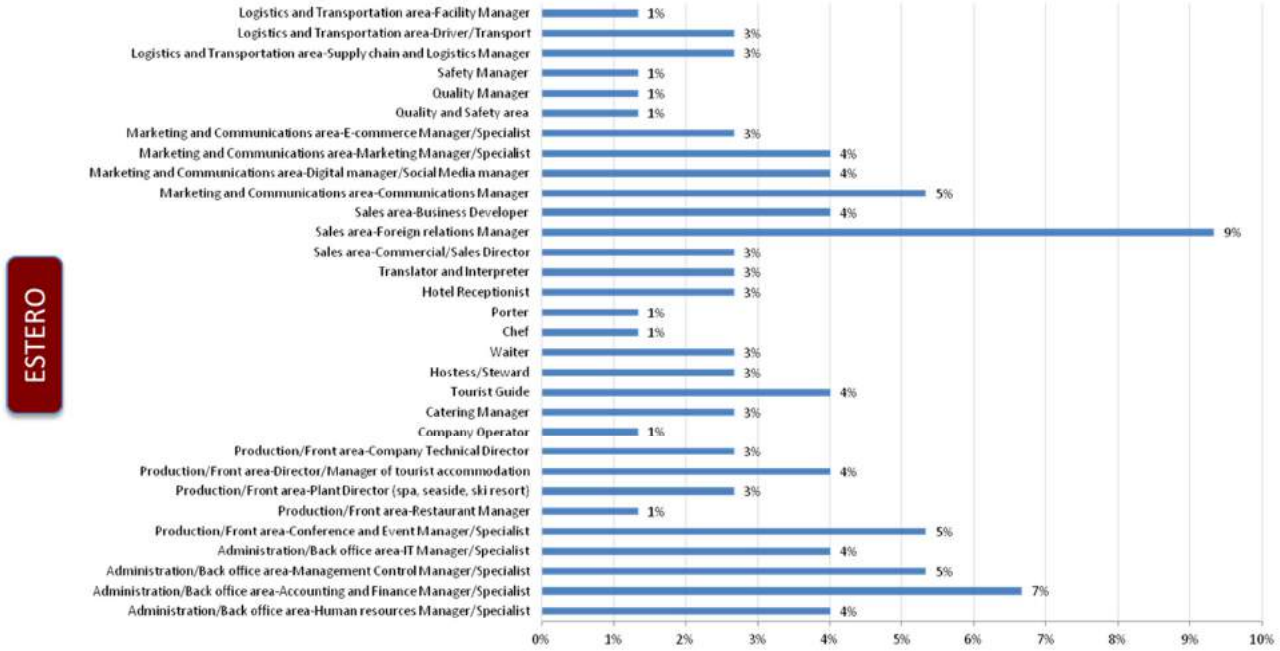
In maniera coerente rispetto alla rilevanza attribuita ai trend del comparto e alle aree di innovazione, alla domanda "Considerati i 5 trend iniziali, quali figure ritiene saranno strategiche sul medio-lungo termine?", le risposte sono state eterogenee paragonando Italia e resto del Mondo.

- In Italia le figure manageriali legate al Marketing, alla Comunicazione, ai Social Media, alle Vendite e al Business Development vengono ritenute le più strategiche: Social Media Manager, Responsabile Comunicazione, Direttore Commerciale, Business Developer. L'orientamento è verso figure manageriali con una forte propensione al marketing e all'attività commerciale.
- All'estero, attribuendo molta importanza alla Globalizzazione dei flussi, si assegna un ruolo più strategico alle figure manageriali in grado di gestire i rapporti con l'estero, pur permanendo un'assoluta rilevanza del mondo Marketing & Digital. Il Responsabile dei rapporti con l'estero è una professionalità di assoluta rilevanza.

Grafico X:
Le figure più strategiche nel medio-lungo termine in Italia

Fonte: elaborazione ManpowerGroup

Grafico XI:
Le figure più strategiche nel medio-lungo termine all'estero



Fonte: elaborazione ManpowerGroup

Oltre alle figure più rilevanti per il futuro strategico del comparto Turismo, le aziende intervistate hanno evidenziato quali soft skill debbano essere assolutamente presenti per garantire la crescita delle proprie aziende. Le soft skill, come evidenziato nel Paradigma Logico del Turismo, sono una chiave per lo sviluppo: in Italia si affermano Team Working e Innovazione; all'estero Visione di Insieme e Problem Solving.

Grafico XII:
Le competenze trasversali determinanti per le aziende del Turismo

Fonte: elaborazione ManpowerGroup

LAVORO NEL TURISMO: CONFRONTO TRA DOMANDA E OFFERTA

Le differenze rintracciate sinora tra Italia e resto del Mondo, con riferimento al comparto Turistico, sono sì marcate e rilevanti, ma non spropositate. Generalmente si rintraccia un sostanziale allineamento di tendenza tra le due aree geografiche, con le aziende estere che corrono e l'Italia che arranca, seguendo però la stessa direzione.

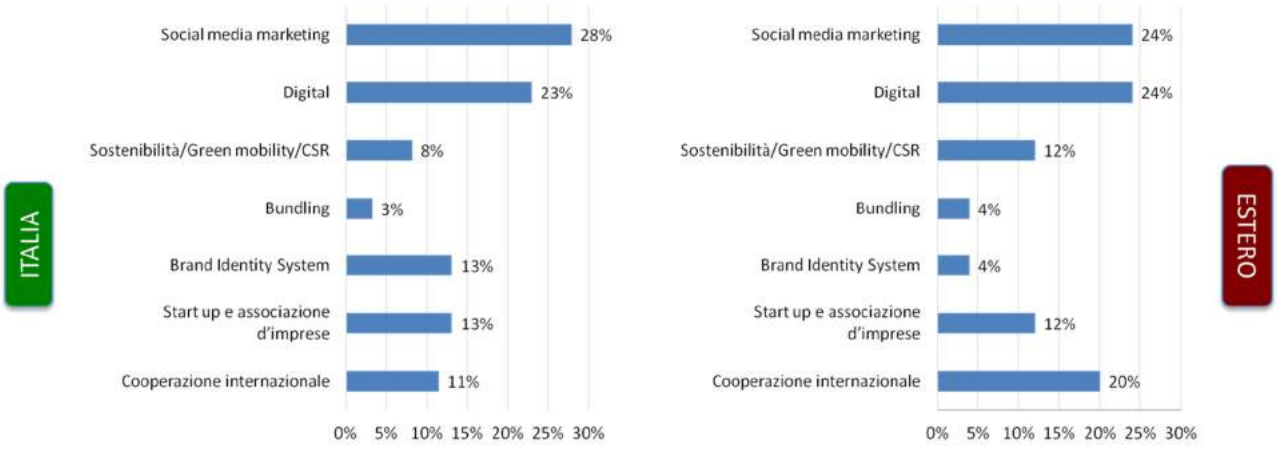
Grafico XIII:
Corrispondenza tra le figure in assunzione e quelle strategiche di medio-lungo termine

Fonte: elaborazione ManpowerGroup

L'Italia sogna il Marketing, ma assume in 'Produzione'

In Italia le aziende, pur essendo consapevoli dei trend di sviluppo del settore, assumono risorse per nulla o solo parzialmente allineate alle figure più strategiche (61%): come visto in precedenza, si assume prevalentemente in Area Produzione, ma si ritiene più strategico il Marketing. Allo stesso modo parlando di aree di innovazione: la cooperazione internazionale che per le aziende italiane è percepita come una priorità, è solo marginalmente presidiata in fase di assunzione. Le aree più digital invece riescono ad ottenere nuove risorse umane.

Grafico XIV:
Previsioni di assunzioni nelle aree di innovazione

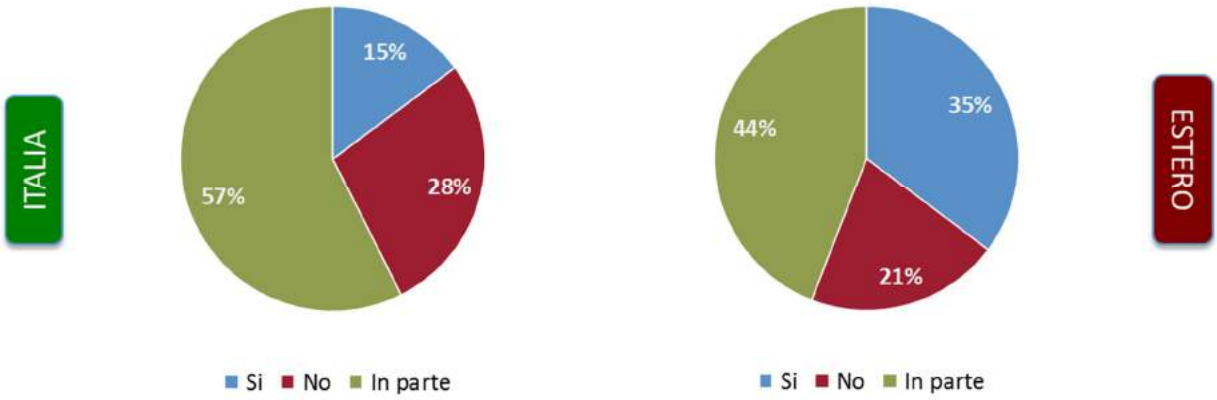


Fonte: elaborazione ManpowerGroup

In Italia ci sono gap linguistici e di marketing

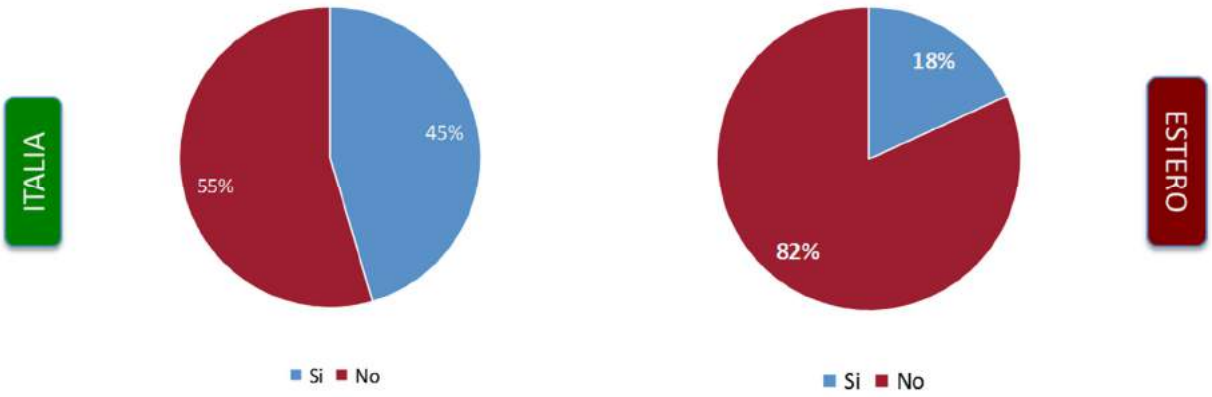
C'è poi un'aggravante: un gap tra domanda e offerta per il quale solo il 15% delle aziende italiane dichiara che le risorse disponibili sul mercato siano allineate alle esigenze aziendali. Si rintracciano, in primo luogo, marcati gap linguistici, seguiti da lacune in termini di competenze marketing (anche in chiave digital): per tale fattispecie il marketing è una priorità strategica che non troviamo rappresentata nelle assunzioni. Per colmare questi gap, il 55% delle aziende italiane del Turismo investe in corsi di formazione dedicati, focalizzandosi e sulle competenze tecniche (in primis CRM e Big Data) e sulle soft skill (soprattutto problem solving).

Grafico XV:
Allineamento dei profili disponibili sul mercato rispetto alle esigenze aziendali



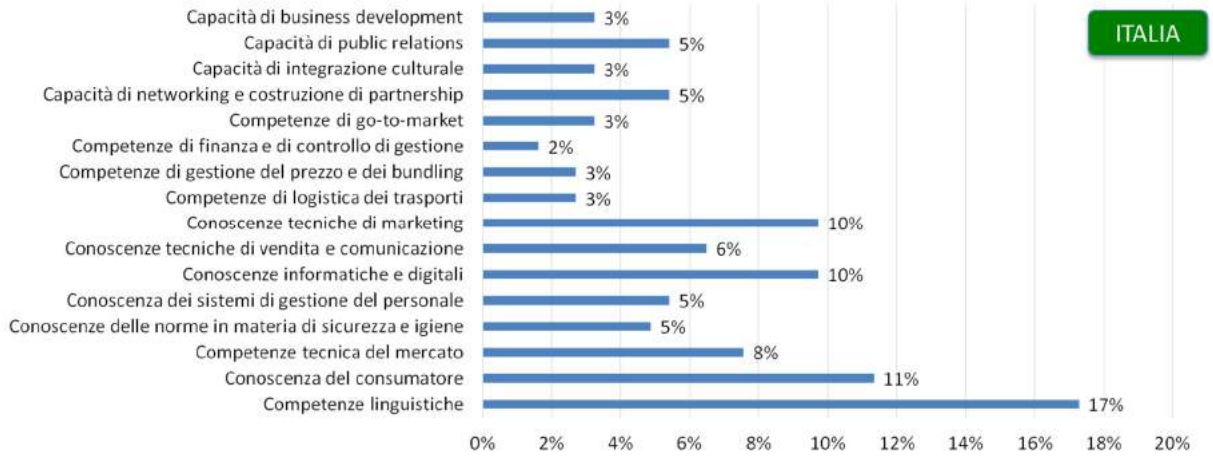
Fonte: elaborazione ManpowerGroup

Grafico XVI:
Organizzazione di corsi di formazione specifica



Fonte: elaborazione ManpowerGroup

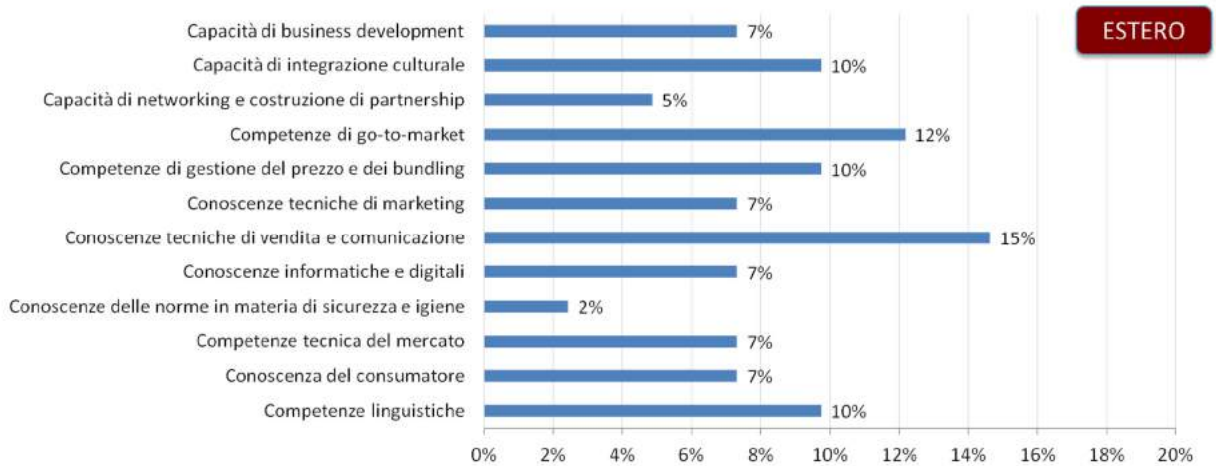
Grafico XVII:
Competenze assenti o scarse sul mercato in Italia



Fonte: elaborazione ManpowerGroup

All'estero, la situazione è radicalmente diversa. Nel 57% dei casi si assumono le figure più strategiche: sono rari i casi in cui non c'è una corrispondenza (solo il 7%). Il 35% delle aziende rintraccia un sostanziale allineamento del mercato rispetto ai fabbisogni aziendali e l'impegno in formazione risulta quindi notevolmente più ridotto. Al di fuori dell'Italia, le aziende rimarcano lacune sul fronte Sales&Communication e Go-to-Market: aree su cui, al di fuori dell'Italia, si è particolarmente attenti ed esigenti. I gap registrati non impediscono però alle aziende di assumere su queste aree.

Grafico XVIII:
Competenze assenti o scarse sul mercato all'estero



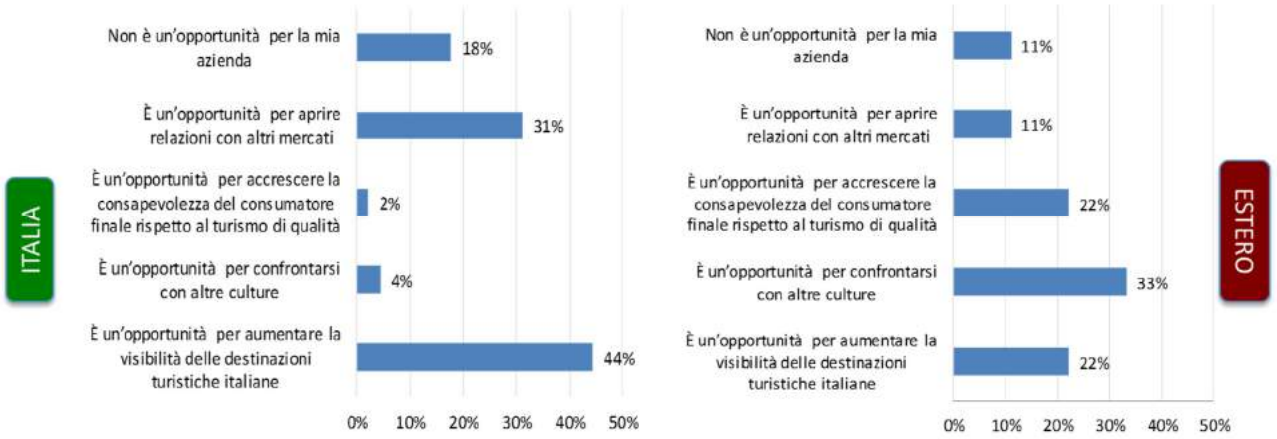
Fonte: elaborazione ManpowerGroup

EXPO MILANO 2015: LE OPPORTUNITÀ

Expo come vetrina e come occasione di confronto con altre culture

Expo 2015 è sinonimo di Food, così come lo è di Turismo. L'opinione pubblica ha ampiamente dibattuto sulle opportunità connesse ad Expo per le aziende turistiche italiane. La survey realizzata da ManpowerGroup ha verificato proprio il vissuto dell'Esposizione Universale nelle percezioni delle aziende italiane ed estere.

Grafico XIX:
Le opportunità connesse ad Expo



Fonte: elaborazione ManpowerGroup

Expo 2015 è vista in maniera radicalmente diversa dai due target: un'occasione di visibilità per le aziende italiane, un'opportunità per confrontarsi con altre culture per le aziende estere, coerentemente con la rilevanza della cooperazione internazionale quale area di innovazione. Colpisce il 18% dell'Italia, per cui Expo non costituisce un'opportunità; balza inoltre all'occhio quanto le realtà estere interpretino l'Esposizione Universale come un'opportunità per accrescere la consapevolezza del consumatore rispetto al Turismo di qualità, elemento quasi assente in Italia.
All'estero hanno ben chiara la valenza di Expo; forse in Italia non c'è stata una reale percezione del suo potenziale.

CONCLUSIONI

Mettendo a sistema i dati di mercato e le dichiarazioni delle aziende, raccolte nella survey gestita da ManpowerGroup, emerge con forza la rilevanza e la solidità del comparto turistico: una filiera che anche in Italia ha superato il momento di crisi. La crescita dichiarata per il periodo attuale lo dimostra, allineandosi all'andamento generale espresso dalle aziende estere. Hanno assunto nel 2014 e continueranno a farlo in futuro: alcune consolideranno, poche ridurranno l'organico. Il Turismo mondiale ed italiano continuerà a crescere sviluppandosi lungo le direttrici tracciate dai cinque trend del settore: Globalizzazione dei flussi, Sofisticazione della domanda, Concentrazione e Specializzazione dell'Offerta, Digitalizzazione, Bundling.

In Italia, si evince una sostanziale discrasia tra strategia ed operatività: pur riconoscendo la rilevanza di alcuni trend (Specializzazione/concentrazione dell'offerta e Digital) e le relative figure professionali connesse, nella quotidianità le assunzioni si focalizzano sull'area produttiva. Come rintracciato nel Food, spesso le aziende italiane si concentrano sulle attività storiche e consolidate, riversando pochi investimenti verso il nuovo. L'innovazione talvolta non viene presidiata con nuove assunzioni. Domanda e offerta di lavoro sono separate da un gap marcato in termini di competenze ricercate dalle aziende italiane: mancano competenze linguistiche, digital e di marketing. L'innovazione del comparto passa attraverso il social media marketing e la cooperazione internazionale: sul primo fronte si investe abbastanza e si assume; la seconda area è scarsamente presidiata.

In quest'arena, Expo è forse un'occasione mancata per molte aziende italiane; rappresenterebbe un volano per la cooperazione internazionale, ma viene percepita dai player italiani "solo" come un'occasione di visibilità. Alcuni, addirittura, non la percepiscono come un'opportunità.

Le aziende estere risultano essere un "passo avanti": sono cresciute, consolidano il business e l'organizzazione, perseguono la coerenza tra strategia e tattica, comprendendo e cogliendo le opportunità connesse ai trend e in modo particolare, alla globalizzazione dei flussi e alla connessa cooperazione internazionale.

APPENDICE:
WORK IN TOURISM
OPPORTUNITIES LANDSCAPE

Fig. IV:
Work in Tourism
Opportunities Landscape

	Tour Operators	Transportation	Hotellerie	Restaurants	Leisure/ Entertainment	Services
MAIN TRENDS AND INNOVATIONS	Best of breed bundle (push) Flexible matching demand/offer (pull) Smart matching offer/demand (push)	The Transport is the Experience/ Vacation One Billion New Travellers Low Cost No Frill Solutions Integrated Transportation Systems Global Scale Players New Departing Locations & New Destinations	Growing Volumes: 1 Billion new Guests Specialized Offer: Senior, Affluent, Wellness, Culture, Business, Young, Single, Last Minute, Off Season, Family Global Payers Value Chain Integration New Destinations Cross/Up/Recurring Selling Digital Customer Attraction-Service-Retention	Out of Home Food Consumption The food is the experience/vacation (food tourism) Specialized offer: Ethnic/Healthy/ Bio/Vegetarian/ Vegan Food & Social Food & Entertainement	The Event is the Vacation (all around it) Theme Park Digital Customer Attraction/ Retention Specialized tourism: wellness, sport, adventure	Financing Insurance Home Exchange

	Tour Operators	Transportation	Hotellerie	Restaurants	Leisure/ Entertainment	Services
SPECIALIZATION AND SKILLS	Product Design, Co-Marketing Upward Brokerage (buyer) Downstream Brokerage (seller)	Product Development Customer Acquisition Buyers, Cost Control Networking, Partnership & Logistic M&A , Post Merger Integration New Market Development	Customer Acquisition CRM, Consumer Behaviour, Customer Satisfaction, Segment to one Marketing M&A, Partnership Product Design, Networking New Markets Development Business Development, Loyalty Program Digital/Social Marketing & Communication	Customer Acquisition Partnership/ Networking Product design Sociology Consumer behaviour	Partnership/ Networking Innovative Go to Market Digital/Social Marketing & Communication Product design	Finance Risk Innovative Go to Market

Fonte: elaborazione ManpowerGroup

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

Osservatorio Nazionale del Turismo

World Tourism and Travel Council, 2013 e 2014

Piano strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia (2013)

UNWTO, World Tourism Barometer (January 2015)

XIX Rapporto sul Turismo Italiano (Osservatorio Nazionale del Turismo)

Rapporto 2013 (World Travel and Tourism Council)

Rapporto Italia big data e Turismo (2013)

Travel and Tourism, 2014 – BCG

Coop - Rapporto Coop Consumi e Distribuzione (2014)

Revenue Management, aprile 2014

Sitografia

Osservatorio Nazionale del Turismo

ISTAT

UNESCO

Agenzia Nazionale del Turismo

FlightRadar24

MC online – Tribuna Economica, febbraio 2015

Hotel my passion

Best Western

Ansa

LaRepubblica