

E.B.T.T. - STUDI E RICERCHE ●

TRA AMBIENTE E NUOVI SERVIZI

Le competenze per il turismo
all'aria aperta in Toscana



Presentazione della ricerca sui fabbisogni formativi
e professionali per la ricettività all'aria aperta



TRA AMBIENTE E NUOVI SERVIZI

Le competenze per il turismo all'aria aperta in Toscana

Presentazione della ricerca sui fabbisogni formativi
e professionali per la ricettività all'aria aperta

Coordinamento: Ilaria Bigliazzi
Rilevazione dati: E.B.T.T. - F.A.I.T.A.
Elaborazione ed analisi: Sandro Billi
Progetto editoriale: Giovanni Iozzi
per OO39LAB - Firenze



INDICE

Presentazione	1
Introduzione	3
Il mercato	7
Il fabbisogno formativo	21

Presentazione

L'Ente Bilaterale del Turismo Toscano (EBTT) è un'associazione no profit prevista dal CCNL del settore turismo, ha carattere regionale ed opera in Toscana da oltre dieci anni offrendo servizi gratuiti ad aziende e lavoratori. All'Ente fanno riferimento oltre 16.000 imprese tra alberghi, ristoranti, bar, stabilimenti balneari, mense, pasticcerie, gelaterie, campeggi, villaggi, agenzie di viaggio, residence, appartamenti di vacanza e oltre 43.000 lavoratori, annuali e stagionali.

Tra i suoi compiti principali vi sono la formazione, l'incontro domanda ed offerta di lavoro, il sostegno al reddito e la conciliazione delle vertenze.

Con gli studi e le ricerche, l'EBTT monitora il turismo indagando caratteristiche e nuove tendenze per orientare la propria attività formativa sulla base dei fabbisogni reali di aziende e lavoratori. I punti di forza dell'azione formativa dell'EBTT sono la collaborazione con tutti gli attori del sistema e la realizzazione di una serie integrata di servizi che, partendo dall'analisi del fabbisogno, passa attraverso la progettazione degli interventi, e la formazione, per concludersi con l'inserimento lavorativo.

L'indagine presentata in questo volume, il primo della collana "Studi e Ricerche - EBTT", è volta a conoscere e rendere espliciti i fabbisogni formativi e professionali della ricettività all'aria aperta. I dati del comparto "campeggi e villaggi turistici" segnalano l'importanza di un settore che in alcune aree della Toscana rappresenta il maggior numero di posti letto e di presenze e che, anche nel 2008, ha mostrato una crescita delle presenze del 4,8% (fonte Unioncamere). Un settore attivo, alla ricerca di nuovi posizionamenti e di caratterizzazione, attraverso

servizi, attenzione all'ambiente e qualità.

L'Ebtt ha dedicato un'attenzione particolare a questo settore, per approfondirne le peculiarità in relazione ai servizi offerti, tradizionali o innovativi, - e definire le competenze trasversali e tecnico professionali delle risorse umane che vi operano, stimando l'aumento dell'occupazione potenziale con l'attivazione di nuovi servizi.

Utilizzando un questionario composto da domande chiuse ed aperte, sono stati intervistati i titolari di un campione rappresentativo dei campeggi toscani. L'indagine si è articolata attraverso l'analisi delle strutture, i servizi offerti, i punti di forza e di debolezza e le competenze necessarie degli addetti.

Per continuare ad essere competitivi, soprattutto in un momento di grande mutamento come quello attuale, occorre fare in modo che i servizi siano di qualità, sostenibili dal punto di vista ambientale e completi per dare risposte sempre più attente alle esigenze ed aspettative del turista. Conoscenza delle opportunità del networking, capacità di comunicazione e di lettura dei mercati, sono le competenze innovative richieste agli operatori, a fianco delle caratteristiche di professionalità e di preparazione per le posizioni professionali classiche.

"TRA AMBIENTE E NUOVI SERVIZI - Le competenze per il turismo all'aria aperta in Toscana", è questo il titolo che abbiamo voluto dare alla giornata di presentazione dei risultati dell'indagine, l'inizio di un percorso che permetterà di definire meglio i profili professionali operanti nel settore del turismo all'aria aperta. per offrire percorsi formativi mirati e più attenti alle reali esigenze delle risorse umane che vi operano.

Ilaria Bigliazzi – Responsabile Formazione

Introduzione

Anche la formazione, così come altri temi dell'universo del turismo, richiede una profonda riflessione, a sostegno di un sistema che ricerca nuove vie, anche a livello scientifico, per uscire dai luoghi comuni, alimentati spesso dai media alla ricerca di facili sensazionalismi, e da qualche esperto alla ricerca di comodi consensi. Il tema è stato oggetto di attenzione anche durante l'ultima Conferenza Nazionale di Montesilvano (2007), dove si è manifestato lo scollamento tra una deriva di specializzazione a carattere universitario in molteplici discipline, e la necessità manifestata dalla componente imprenditoriale di manodopera specializzata di livello medio basso.

Da allora il tema è rimasto sotto traccia. Tuttavia alcune cose, seppur senza grande clamore, sono cambiate, come ad esempio il taglio di alcuni corsi universitari, ma senza che la discussione prendesse eccessivamente corpo. In generale, l'educazione scolastica lamenta la diminuzione dell'apporto professionale da parte dei docenti e l'accesso legato ad un [supposto] scarso impegno richiesto, quella universitaria e post universitaria mostra un eccesso di offerta e di preparazione di figure professionali super specializzate difficilmente spendibili in altri compiti e in altri settori, mentre la formazione conti-

nuo sconto una eccessiva offerta del passato e l'inserimento nel mercato di figure non sempre assorbite ed accettate.

Tuttavia un paese come l'Italia, che ha nelle sue risorse un forte elemento attrattore di flussi, deve interrogarsi profondamente sul tipo e sul livello di professionalità che il turismo attiva, e quanto questo differisca dai precedenti modelli di sviluppo: prevalentemente industriale o agricolo. D'altra parte non si può negare che l'offerta, molto parcellizzata e concentrata nella gestione quotidiana, inserita in un mercato strutturalmente difficile, impegnata in problemi di concorrenza e di stagionalità, non sempre mostra la propensione ad interfacciarsi con i soggetti della formazione.

La ricerca realizzata dall'Ebtt presso le strutture ricettive all'aria aperta è un momento di riflessione, legato ad un comparto, quello dei Campeggi e dei Villaggi turistici, che da una parte rappresenta una componente importante del mercato, maggioritaria in molti ed importanti territori della regione, ma dall'altra è alla ricerca di chiavi di lettura innovative, di caratterizzazione sia all'interno sia verso altre forme di ricettività, di una maggiore integrazione con il territorio dove si inserisce, per salvaguardare una redditività che, negli ultimi anni, si è erosa.

Offerta toscana e italiana anni 2000 e 2007

Fonte: ISTAT

	2007			2000				
	Toscana	Italia	Italia netto	Toscana	Toscana	Italia	Italia netto	Toscana
Alberghi esercizi	2.979	34.058		31.079	2.910	33.361		30.451
Allberghi letti	186.309	2.142.786		1.956.477	164.586	1.854.101		1.689.515
Campeggi e Villaggi esercizi	235	2.587		2.352	225	2.376		2.151
Campeggi e Villaggi letti	174.848	1.331.879		1.157.031	163.600	1.314.010		1.150.410
Complementari esercizi	7.817	96.991		89.174	4.198	83.858		79.660
Complementari letti	297.154	2.342.795		2.045.641	234.451	2.055.897		1.821.446
Complementare netto campeggi esercizi	7.582	94.404		86.822	3.973	81.482		77.509
Complementare netto campeggi letti	122.306	1.010.916		888.610	70.851	741.887		671.036
Totale esercizi	10.796	131.049		120.253	7.108	117.219		110.111
Totale letti	483.463	4.485.581		4.002.118	399.037	3.909.998		3.510.961

Le strutture "Plein air" si caratterizzano nel panorama della ricettività per una organizzazione complessa. Tutte le componenti hanno elementi di particolarità che le differenziano: dalla organizzazione degli spazi, alla numerosità dei servizi presenti, alla concentrazione delle attività al loro interno, alla più veloce deperibilità delle

strutture, fino alla maggiore difficoltà nel trovare ricette per diminuire la stagionalità.

L'offerta nelle strutture all'aria aperta caratterizza il turismo Toscano, sia rispetto al posizionamento nazionale che al suo interno. Contro una incidenza di offerta totale sul totale italiano dell'11% in termini di posti letto e dell'8% in

termini di esercizi, i campeggi rappresentano il 13% dei primi e il 9% dei secondi. All'interno della regione, la quota parte delle strutture, leggermente superiore al 2%, supera di poco il dato italiano, mentre in termini di posti letto, il 36% circa, il valore è di 6 punti percentuali superiore.

I campeggi toscani sono concentrati nei comuni

costieri per il 68% delle strutture e l'82% dei posti letto circa. All'interno di questa risorsa pesano per il 7% degli esercizi e il 61% dei posti letto, quota parte preponderante dell'offerta, in particolare nelle APT di Massa Carrara (70%), Livorno (66%) e Grosseto (61%). Nelle località montane incidono per il 22%, in quelle collinari per il 20%, nelle città d'arte per l'8%.

Incidenza campeggi e v.t. su offerta totale per risorsa, Toscana 2007

Fonte: ISTAT

	Esercizi	Letti
Città di interesse storico e artistico	0,4%	7,7%
Comuni n. a. c.	1,0%	25,2%
Costa	7,1%	60,8%
Località collinari	1,2%	20,3%
Località lacuali	0,0%	0,0%
Località marine	3,7%	26,5%
Località montane	2,2%	21,6%
Località religiose	7,1%	7,7%
Località termali	0,4%	6,5%
Totale	2,2%	36,2%

La domanda rispecchia la struttura dell'offerta: l'11% degli arrivi e il 22% delle presenze in toscana fanno riferimento alla ricettività "plein air", mentre il dato del resto d'Italia è minore: 9% e 17% rispettivamente. Il turista che soggiorna nei campeggi in regione si ferma mediamente meno che nel complesso delle altre regioni: 7,2 notti contro 7,6. Le strutture all'aria aperta in Toscana accolgono un flusso nazionale più alto della media delle restanti regioni: il 66% delle presenze contro il 57% del resto d'Italia. Il dato nazionale è condizionato dai valori delle strutture del nord est, dove sono sensibili le presenze di

ospiti provenienti dagli stati confinanti, per i quali l'Adriatico del nord è il mare "di casa". Il dato delle presenze per origine conferma il relativo appeal delle nostre coste all'estero in confronto ad altre risorse regionali ben più importanti. Fra i Paesi esteri, dalla Germania il numero di presenze più alto: oltre 970 mila, pari ad oltre il 10% del totale nei campeggi. Al secondo posto i Paesi Bassi con il 9% delle presenze totali. I primi due Paesi coprono quasi il 60% delle presenze straniere nelle strutture all'aria aperta. Seguono Svizzera, Francia e Regno Unito, con una quota compresa tra il 5% e il 9%.

Domanda nei campeggi e v. t. Toscana e Italia 2007

Fonte: ISTAT

		ITALIANI			STRANIERI			TOTALE		
		Arrivi	Presenze	P.m.	Arrivi	Presenze	P.m.	Arrivi	Presenze	P.m.
Campeggi	Toscana	757.919	6.106.689	8,1	523.894	3.098.861	5,9	1.281.813	9.205.550	7,2
	Italia	4.676.026	38.035.990	8,1	4.001.350	27.320.294	6,8	8.677.376	65.356.284	7,5
	Italia netto Toscana	3.918.107	31.929.301	8,1	3.477.456	24.221.433	7,0	7.395.563	56.150.734	7,6
Totale	Toscana	5.542.937	21.733.049	3,9	5.885.545	19.962.791	3,4	11.428.482	41.695.840	3,6
	Italia	53.276.961	213.176.071	4,0	42.873.122	163.465.680	3,8	96.150.083	376.641.751	3,9
	Italia netto Toscana	47.734.024	191.443.022	4,0	36.987.577	143.502.889	3,9	84.721.601	334.945.911	4,0

Nel panorama del turismo continentale, la Toscana occupa una delle posizioni prevalenti anche nell'offerta all'aria aperta. Dodicesima come numero di letti, si distingue come dimensione media, dove occupa il quarto posto tra le aree a maggior numero di posti letto.

La caratteristica strutturale dei campeggi rende la loro gestione particolare, oltre a coinvolgere un notevole numero di servizi spesso in gestione a terzi. Tra i servizi presenti prevalgono quelli collegati al commercio ed alla somministrazione di cibi e bevande. Compagno però nuove attività come l'animazione, il noleggio di attrezzature

sportive, scuole e centri di formazione per attività legate al mare, ma anche servizi di accesso al territorio come l'informazione turistica o le visite.

Le imprese del turismo all'aria aperta attivano quindi un'economia che porta a stimare in oltre 4.500 il numero di addetti effettivi dell'indotto, un moltiplicatore di 3 rispetto a quelli diretti, oltre ai titolari e ai familiari che operano all'interno delle strutture. Il volume d'affari generato può essere stimato intorno al miliardo di Euro per il 2007, e di questo oltre l'85% distribuito fuori dalla struttura ricettiva.

Primi 10 Paesi per presenze nei campeggi e villaggi turistici,

Toscana 2007

Fonte: Regione Toscana

	V.a.	Inc. su totale	Inc. su stranieri
Germania	976.797	10,6%	31,5%
Paesi Bassi	844.229	9,2%	27,2%
Svizzera	260.842	2,8%	8,4%
Francia	169.833	1,8%	5,5%
Regno Unito	162.009	1,8%	5,2%
Danimarca	106.501	1,2%	3,4%
Belgio	81.477	0,9%	2,6%
Austria	73.190	0,8%	2,4%
Polonia	45.942	0,5%	1,5%
Totale	9.205.550	100,0%	
Esteri	3.098.861	33,7%	100,0%

Il sistema, nato per lo più durante gli anni '60 e '70, comincia a vedere il passaggio generazionale e, a partire dagli anni '80, anche una certa dinamica di ingresso di nuove gestioni. La organizzazione aziendale particolare richiede competenze specifiche, ma più che altro sono necessarie idee innovative ed energie per affrontare la competizione e ridurre fattori di ostacolo tra i quali, principalmente, la stagionalità. Così, dopo una stagione che ha visto prima l'attenzione rivolta ai miglioramenti strutturali, in particolare sotto l'aspetto degli spazi comuni e dei servizi igienici, per interessarsi poi dell'aumento del numero di servizi e della qualità, i prossimi anni, secondo le dichiarazioni dei gestori interessati, vedono strade diverse. Una prima tendenza, riferibile all'aspetto edilizio, ricerca una diminuzione del fattore stagionalità attraverso l'incremento di unità abitative fisse e la realizzazione di spazi comuni in grado di inserirsi nel settore MICE (meeting, incentive, convegni, eventi). Una seconda tendenza vede invece le opportunità del futuro strettamente le-

gate allo sviluppo delle tecnologie informatiche, in particolare del web2, del networking e del social network. Una terza tendenza invece punta sugli aspetti della qualità relativamente alla struttura e all'ambiente che la circonda: generazione autonoma di energia, diminuzione delle dimensioni, certificazioni, salvaguardia delle aree dove sono inserite. La definizione di molteplici linee non è una dimostrazione di incertezza sul cammino da percorrere, ma una utile differenziazione in grado di aprire nuovi scenari di mercato. È la strada affinché possa nascere una offerta differenziata, caratterizzata nelle singole strutture, dove il grande campeggio con molti servizi possa affiancarsi alla semplice area con minime attrezzature per ritrovare il senso e il gusto del campeggio oggi generalmente perso tra maxi tende, autocaravan, bungalows, teatri e animazione.

Una delle strade da ritrovare, anche per distinguere i luoghi ed attirare nuova domanda, è proprio quella del campeggio tradizionale, rivolto ad un pubblico giovane o alla ricerca di sensazioni

ben definite, un target che bene si sposerebbe con le aree protette della regione.

L'ambiente resta la componente fondamentale dell'offerta plein air, motivo della sua nascita, asse portante della sua particolarità. Il campeggio infatti non è una sistemazione per chi cerca economie ma è una filosofia di soggiorno. Qualità ambientale dell'impresa e del contesto, risparmio energetico e sostenibilità sono fattori da perseguire e da comunicare per trarne vantaggio. Alcune ricerche indicano che, nei Paesi più avanzati, una certificazione ambientale, una particolare azione destinata alla sostenibilità condiziona la scelta in oltre il 60% dei consumatori.

Anche i servizi possono seguire nuove strade, ispirandosi ai nuovi modelli di consumo: il campeggio può essere il luogo ideale per sviluppare attività legate al benessere: alimentazione, tono muscolare, massaggi, fitness possono trovare spazi interessanti come elemento di caratterizzazione e come attività per allungare la stagione.

Le competenze per la gestione di un campeggio solo in piccola parte possono essere assimilabili a quelle di altre tipologie ricettive: gestione, manutenzione, accoglienza, coordinamento delle attività, per citare le principali, richiedono un approccio unico. Competenze che, secondo quanto rilevato dalle interviste, non derivano da una educazione scolastica od universitaria, ma principalmente da esperienza e professionalità. In questo ambito la formazione può fare molto, favorendo la conoscenza degli aspetti pratici della gestione, lo scambio di esperienze, l'incontro tra operatori con analoghi problemi. Importante

è non riprodurre azioni formative troppo teoriche e distanti dalla realtà mutate dai contesti scolastici. Così come è importante affiancare alla formazione una attività di indagine sui bisogni e di studio sull'andamento e le tendenze del mercato da veicolare agli addetti. Tra le competenze necessarie, una continua ad essere in testa alle richieste: la conoscenza delle lingue, tuttora punto debole dei nuovi soggetti che si affacciano al mercato. Seguono le capacità relazionali e quelle tecniche.

Nell'ambito del marketing sono richiesti soggetti in grado di analizzare il mercato, definire strategie, realizzare azioni commerciali. Per il front office è richiesta la capacità di gestire i clienti secondo le diverse tipologie che fanno capo alle strutture all'aria aperta, identificandone i modi e i rituali di consumo. Per quanto riguarda la comunicazione oltre alla realizzazione di piattaforme avanzate per il booking on line, è richiesta la capacità di leggere i dati riferiti ai contatti ed alle prenotazioni.

I campeggi fino ad oggi si sono dimostrati una tipologia vincente in grado di crescere nel lungo termine più di altre forme di ricettività. Il loro numero configura un vero e proprio prodotto, accogliendo un numero di presenze più che doppio di alcuni comparti come ad esempio il termale.

La ricettività all'aria aperta è un ambito che in alcuni paesi risente meno dell'attuale crisi: secondo PricewaterhouseCoopers nel Regno Unito durante le ultime vacanze di Pasqua, la percentuale di inglesi che hanno scelto di passare le feste in campeggio è passata dal 17% del 2008 al 29% del 2009.

Presenze per risorsa e nei campeggi Toscana 2007

Fonte: Regione Toscana

Balneare	16.411.844
Arte / Affari	14.774.189
Temale	4.091.535
Campagna / Collina	3.015.673
Altro Interesse	2.520.335
Montagna	1.116.547
Totale	41.930.123
Campeggi	9.205.550

La formazione professionale è una risorsa lo sviluppo e per una adeguata presenza sul mercato, che potrebbe essere sfruttata maggior-

mente utilizzando gli strumenti che la rendono di fatto gratuita e sviluppando il dialogo con chi ne è preposto all'organizzazione.

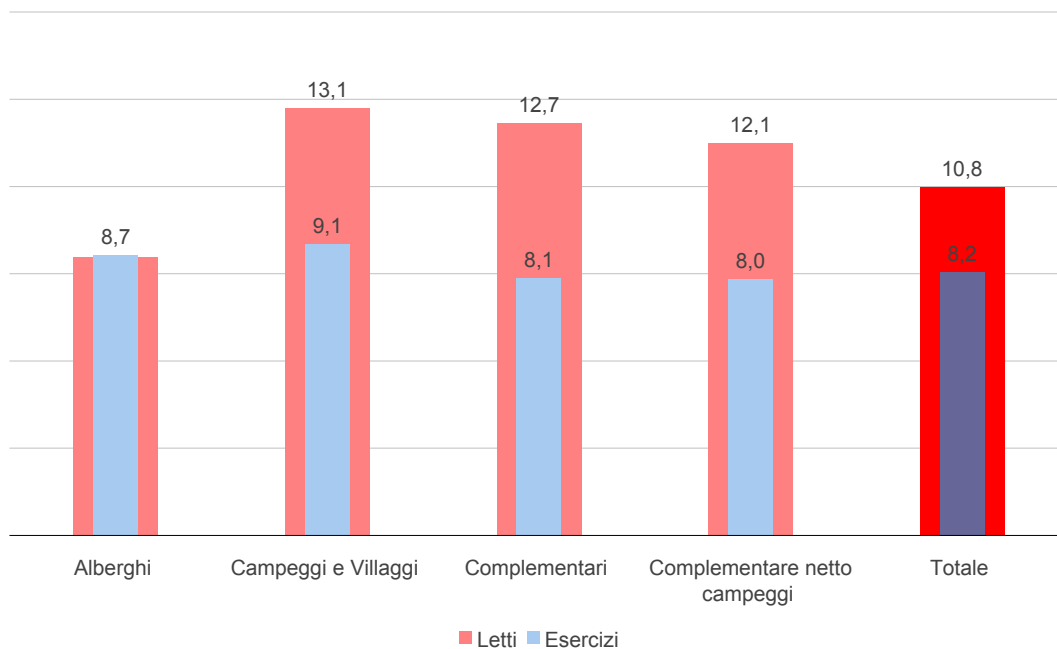
TRA AMBIENTE E NUOVI SERVIZI

Il mercato toscano delle strutture ricettive all'aria aperta

I dati riportati in questa sezione, ove non indicato diversamente, sono riferiti al 2007, ultimo anno disponibile

Offerta: confronto con Italia I

Incidenza offerta toscana su totale Italia



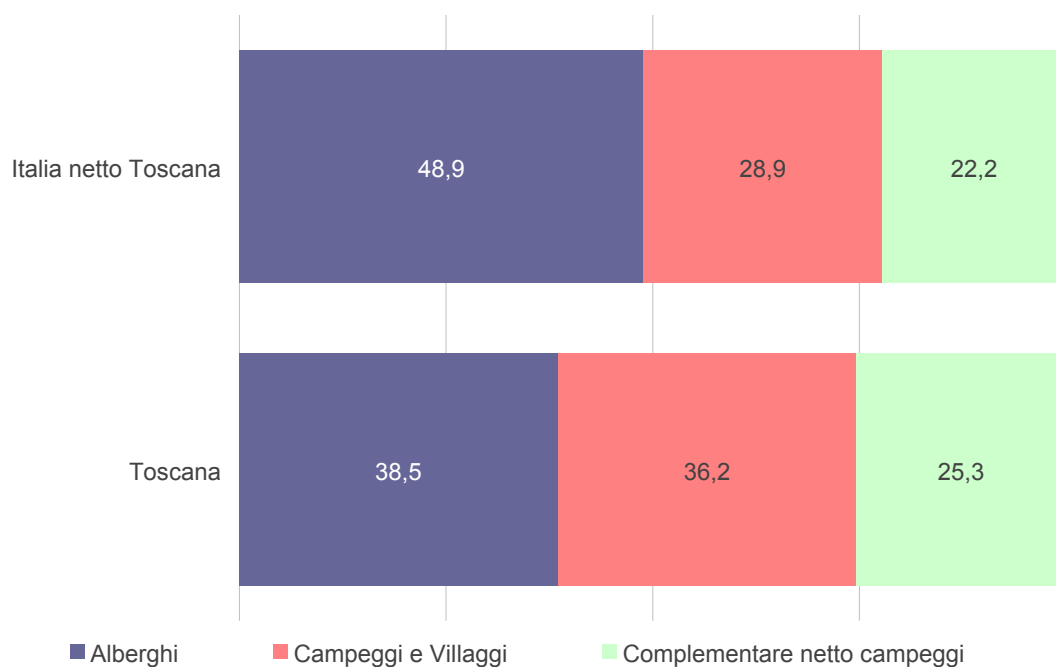
Fonte: ISTAT

La ricettività all'aria aperta caratterizza l'offerta toscana rispetto al resto d'Italia.

L'offerta ricettiva toscana rappresenta l'8,2% di quella italiana in termini di esercizi e il 10,8% in termini di posti letto. Quella riferita ai campeggi e villaggi turistici è, rispettivamente, il 9,1% e il 13,1%. Il valore superiore al dato medio regionale ne rileva l'importanza.

Offerta: confronto con Italia II

Distribuzione posti letto in Italia e in Toscana



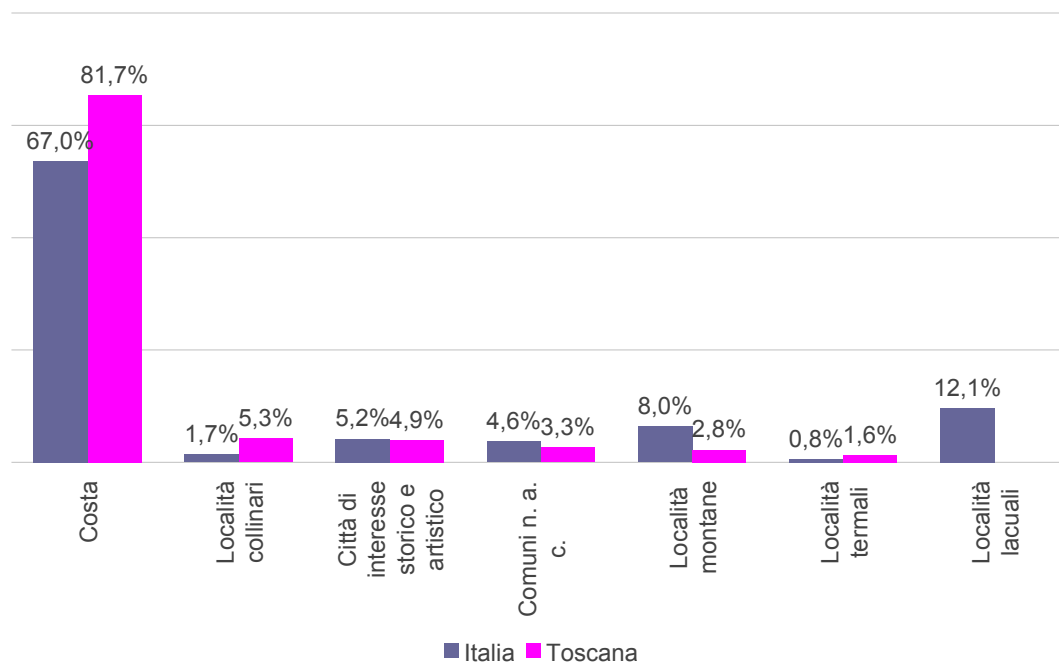
Fonte: ISTAT

La ricettività all'aria aperta caratterizza anche l'offerta all'interno della regione.

Mentre a livello nazionale i posti letto nei campeggi e villaggi turistici rappresentano il 29% dell'offerta ricettiva, quasi venti punti percentuali in meno rispetto a quella alberghiera, a livello toscano il valore sale ad oltre il 36%, circa 3 punti percentuali in meno di quella alberghiera.

Offerta: confronto regionale II

Distribuzione posti letto campeggi e villaggi per risorsa in Italia e in Toscana



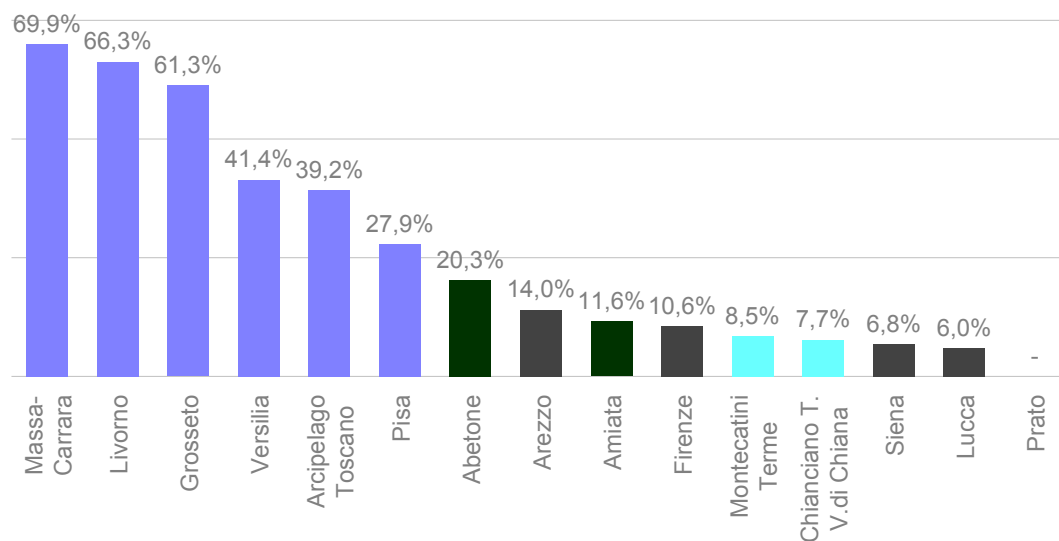
Fonte: ISTAT

La ricettività all'aria aperta caratterizza il mare toscano.

L'offerta ricettiva toscana si concentra per l'82% nei comuni costieri, contro il 67% della media italiana. Nelle restanti risorse vi è una differenza rilevabile a vantaggio della Toscana nelle località collinari (5% contro 2%) mentre in quelle termali, nonostante il valore sia il doppio, la differenza in termini di punti percentuali è minima. Rispetto alle altre risorse, l'offerta della regione è sensibilmente più bassa per le località montane. I comuni che fanno riferimento alla risorsa lacuale, che a livello italiano raccolgono il 12%, in Toscana sono numericamente irrilevanti.

Offerta: confronto regionale

Incidenza posti letto per APT



Fonte: Regione Toscana

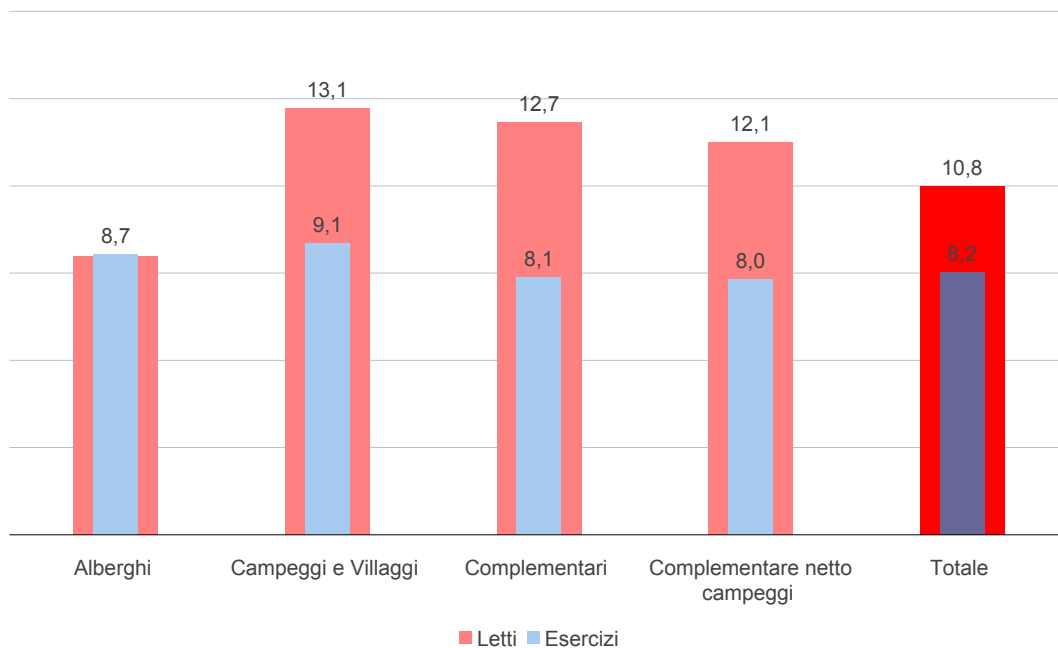
In tre APT l'offerta di posti letto Plein Air è prevalente

Negli APT della costa l'incidenza dei posti letto nelle strutture all'aria aperta è più alta. Si passa dal minimo di Pisa (28%), condizionata dalla molteplice valenza del territorio e dalla sua ampiezza, fino ad arrivare alle tre APT costiere di Grosseto, Livorno e Massa Carrara, dove rappresentano la maggioranza dell'offerta. Per quanto riguarda le aree a prevalenza montana nell'APT Abetone sono il 20%, Mentre per l'Amiata rappresentano il 12% circa. In area termale l'offerta è inferiore al 10%.

Domanda: confronto con Italia I

Incidenza arrivi e presenze su totale

La domanda nelle strutture all'aria aperta in Toscana è più alta della media italiana



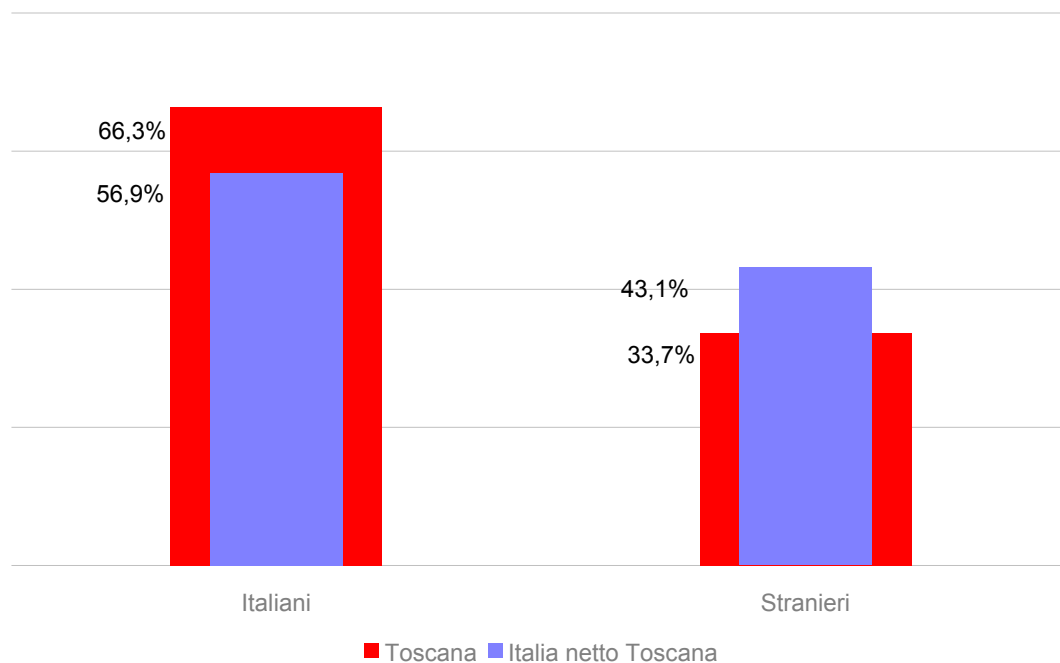
Fonte: ISTAT

Gli arrivi nelle strutture del turismo all'aria aperta in Toscana rappresentano l'11% del totale, contro il 9% della media del resto d'Italia. Le presenze il 22% contro il 17%. La permanenza media nei campeggi della regione è di 7,2 notti, leggermente più bassa del 7,6 registrato nel resto del Paese.

Domanda: confronto con Italia II

Arrivi e presenze per origine

In Toscana l'incidenza della domanda degli italiani è maggiore che nel resto d'Italia



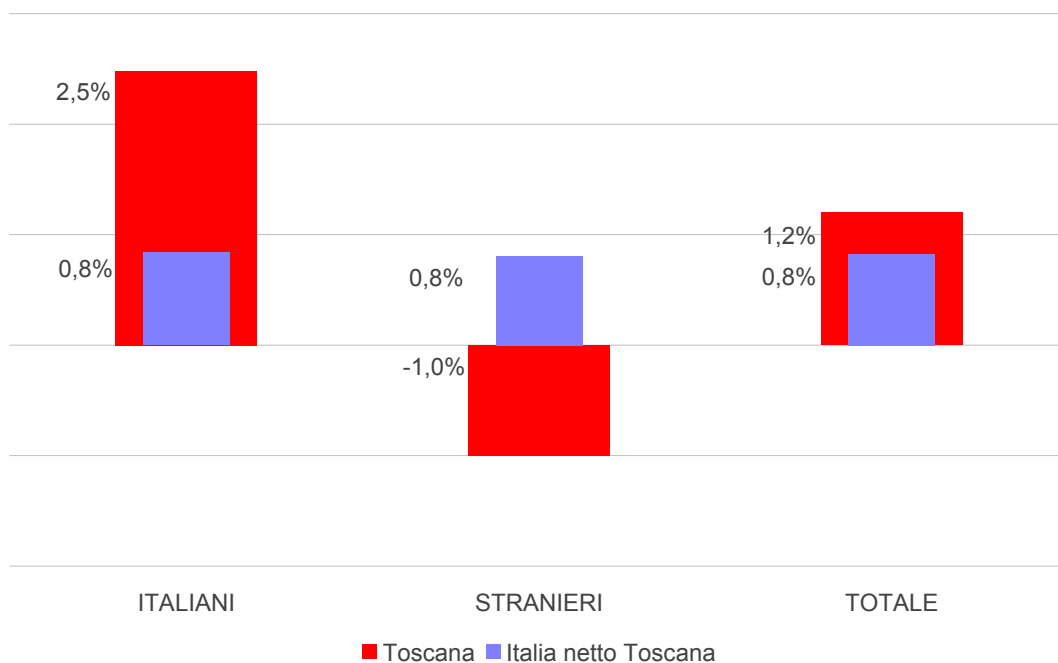
Fonte: ISTAT

In Toscana l'incidenza della domanda degli italiani è maggiore che nel resto d'Italia

Le presenze nei campeggi toscani sono per il 66% di italiani e il 34% di stranieri contro valori nazionali (al netto della Toscana) del 57% e 43% rispettivamente. Il dato nazionale è fortemente influenzato dalla vicinanza delle strutture del nord est (e in parte anche della Lombardia) a importanti bacini esteri.

Domanda: confronto con Italia III

Tasso di variazione medio annuo presenze 2000 - 2007



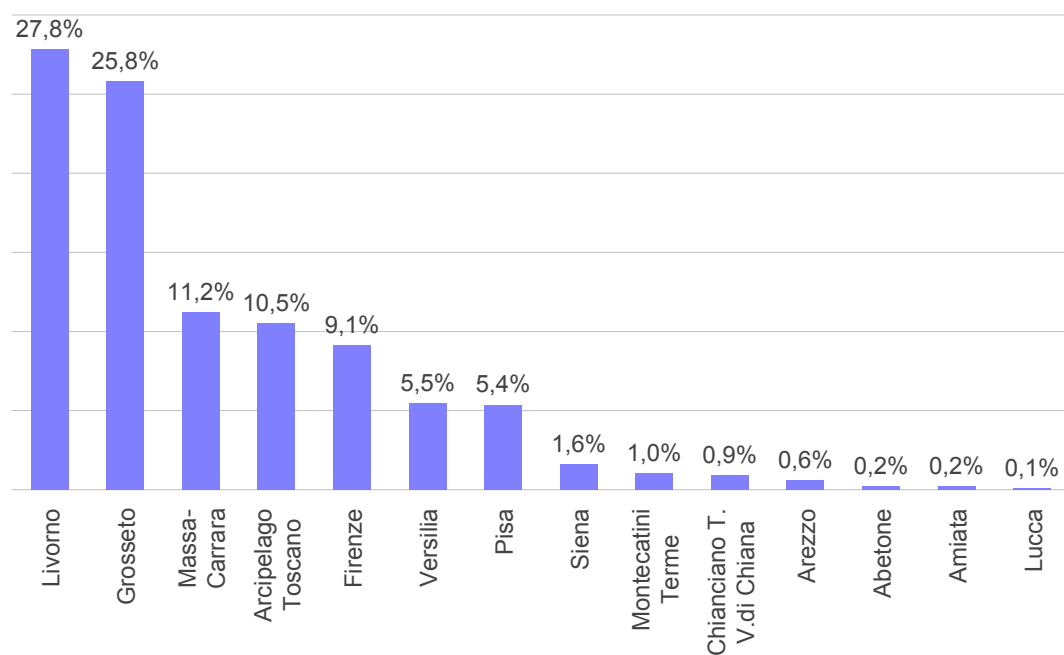
Fonte: ISTAT

La domanda Toscana è cresciuta più che nel resto d'Italia

Con un aumento di poco superiore all'1% annuo, le presenze nei campeggi toscani hanno mostrato un risultato leggermente migliore rispetto al resto d'Italia tra il 2000 e il 2007. La differenza è dovuta principalmente alla componente italiana, che aumenta al ritmo medio del 2,5% rispetto allo 0,8% delle altre regioni. Le presenze straniere sono diminuite del 6,8% negli ultimi sette anni mentre nello stesso periodo nel resto d'Italia sono cresciute del 6% circa.

Domanda: confronto regionale I

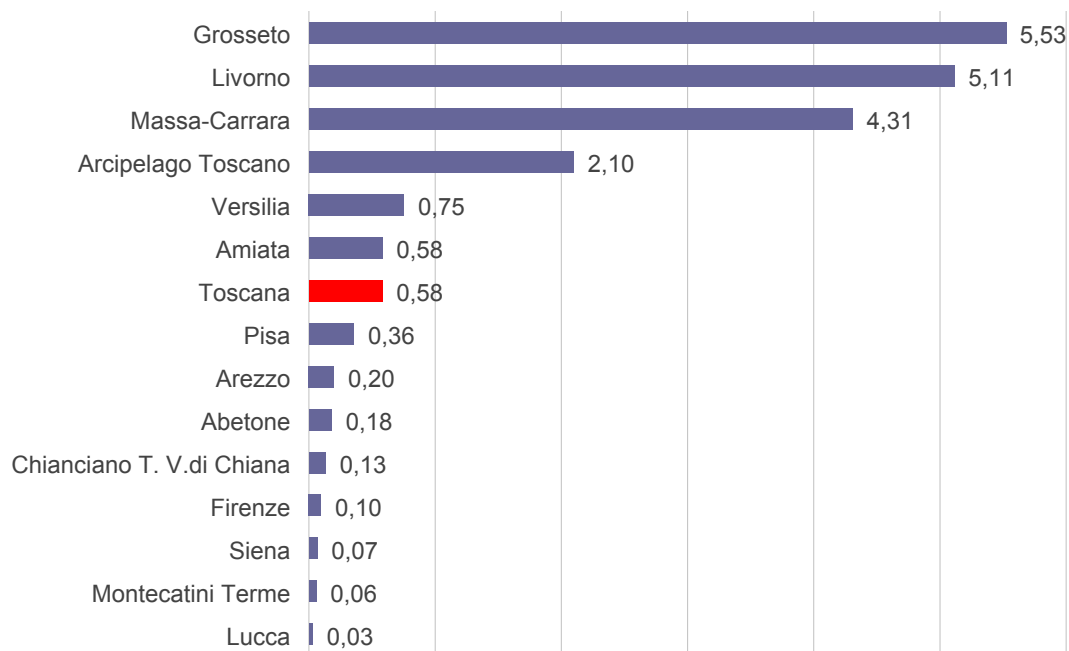
Distribuzione delle presenze per APT



Fonte: Regione Toscana

Due APT accolgono oltre la metà delle presenze

Le presenze dei campeggi sono fortemente concentrate in pochi APT. Livorno e Grosseto insieme ne raccolgono quasi il 54%, seguite da Massa Carrara e dall'Arcipelago con l'11% circa. A Firenze più presenze che in Versilia.

Domanda: confronto regionale II**Rapporto presenze campeggi / presenze alberghi**

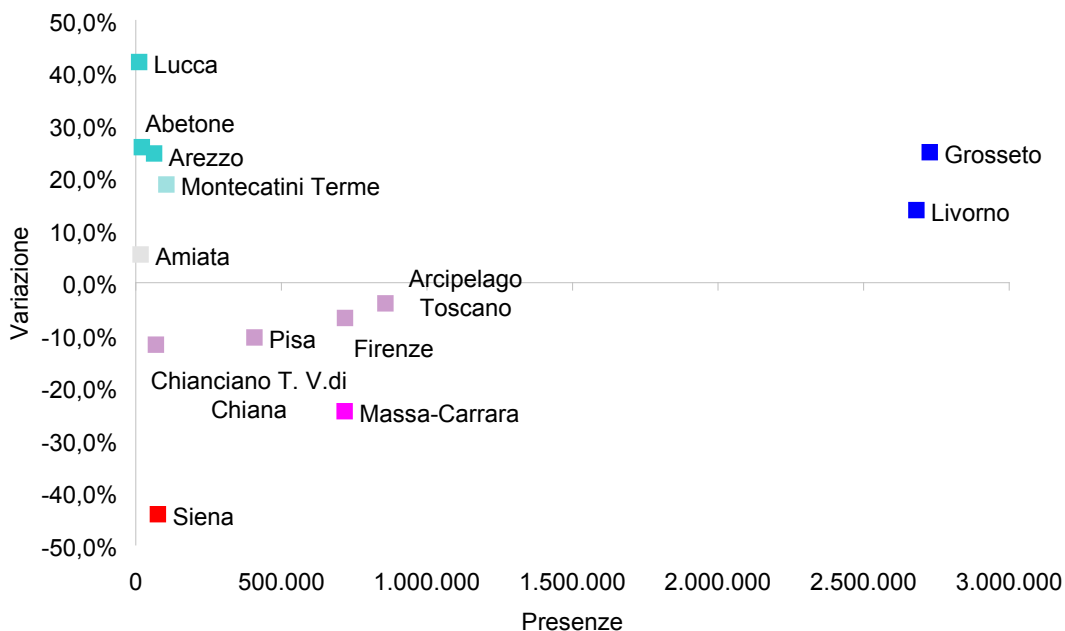
Fonte: Regione Toscana

In quattro APT le presenze nei campeggi sono prevalenti

Nonostante la ridotta stagione delle strutture all'aria aperta, in tre Apt della regione le presenze nei campeggi sono sensibilmente più numerose di quelle nelle strutture alberghiere. Nella Apt di Grosseto e Livorno il rapporto è superiore a 5:1. Quattro volte in quella di Massa Carrara, il doppio in quella dell'Arcipelago.

Domanda: confronto regionale III

Eccellenze e aree in difficoltà



Fonte: Regione Toscana

Due aree di eccellenza sulla costa, difficoltà nell'interno, montagna in recupero

Le aree di Grosseto e Livorno, oltre ad accogliere il numero più alto di presenze nelle strutture all'aria aperta, sono cresciute tra il 2000 e il 2007: la prima del 25%, la seconda del 14%. Una crescita maggiore è stata registrata nell'APT di Lucca (42%), all'Abetone (26%), ad Arezzo (25%), tutte aree che presentano una certa caratterizzazione montana. In difficoltà le presenze nell'Apt di Siena, di Massa Carrara, di Firenze e Pisa. Tra le aree costiere in diminuzione anche l'Arcipelago Toscana.

Il valore del turismo plein air

Spesa del turista

VOCE DI SPESA	SPESA (mln di Euro)	INCIDENZA
Alloggio	136	13,7%
Ristorazione	204	20,5%
Trasporto	70	7,0%
Editoria, guide	32	3,2%
Intrattenimento, musei, servizi turistici	87	8,8%
Commercio	300	30,2%
Prodotti artigianali	131	13,2%
Altro	34	3,4%
Totale	994	100,0%

Fonte: elaborazione da stime Osservatorio Turismo Regionale

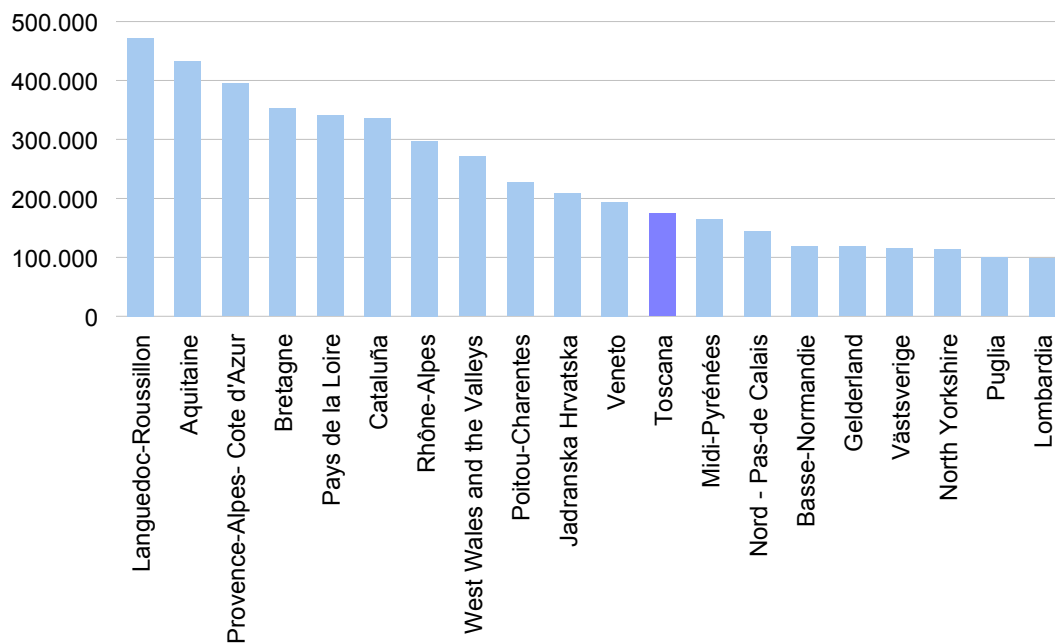
Il volume di affari attivato sfiora il miliardo di Euro, gli addetti oltre 4.500.

Una stima della spesa del turista che alloggia nelle strutture all'aria aperta, porta a valutare vicino al miliardo di Euro l'apporto totale all'economia toscana. Di questo, il 30% circa è attribuibile al commercio, il 20% alla ristorazione, il 14% all'alloggio, il 13% all'acquisto di prodotti locali.

Il numero medio di addetti diretti impiegati nei campeggi e villaggi turistici toscani è circa 6, con un totale che si attesta vicino a 1.400 unità. Considerando che in gran parte delle strutture i servizi sono esternalizzati, non è difficile ipotizzare che l'occupazione attivata a livello regionale superi le 4.500 unità oltre a titolari e familiari.

Confronto Internazionale

Prime venti regioni europee per numero posti letto



Fonte: Eurostat ed enti statistici locali

Altre aree costiere europee hanno una offerta plein air più marcata.

Un confronto tra aree europee non sempre è agevole in considerazione delle diverse dimensioni delle suddivisioni amministrative, degli sviluppi del fenomeno turistico, della intensità della presenza di elementi attrattori di natura differente. Con riferimento alle prime 20 regioni europee per offerta nelle strutture all'aria aperta, la Toscana occupa la dodicesima posizione come numero di posti letto, (classifica

guidata dalla regione francese del Languedoc-Roussillon con oltre 470 mila posti letto circa), la 15^a come numero di esercizi (al primo posto la regione Gallese del West Wales and the Valleys), la quarta come dimensione media (744 posti letto contro 1.005 del Veneto), la diciottesima come rapporto tra posti letto campeggi e posti letto alberghi (0,9 contro 8,8 di Languedoc - Roussillon), la 14^a come posti letto per km² (7,7 contro 23,8 del Gerderland nei Paesi Bassi).

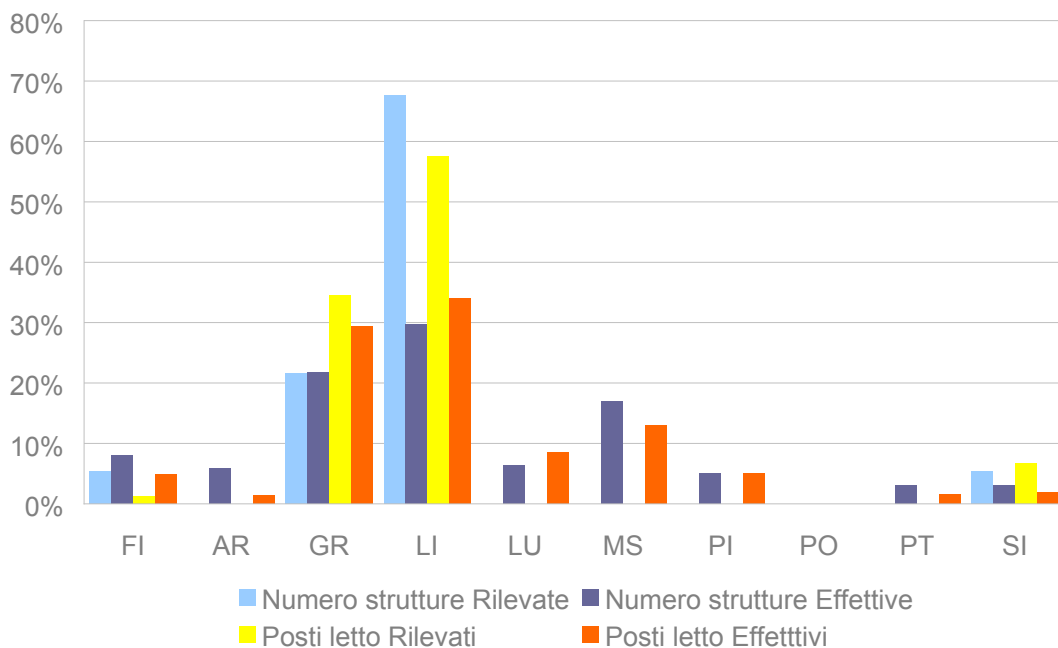
TRA AMBIENTE E NUOVI SERVIZI

Indagine sui fabbisogni formativi

Dati riferiti all'anno 2008

Campione

Dimensione e distribuzione del campione

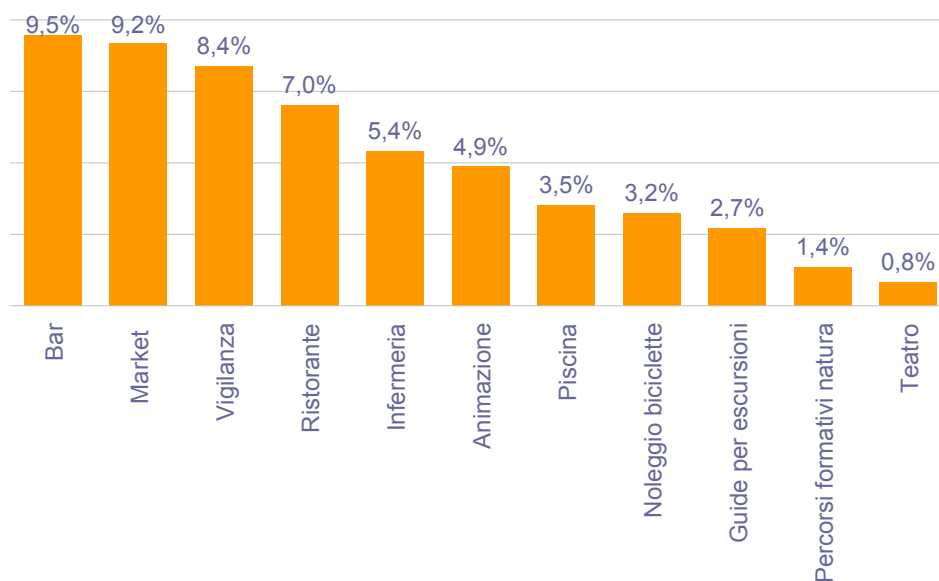


La rilevazione è stata effettuata nel mese di Febbraio 2009 su un campione rappresentativo del 16% delle strutture toscane della ricettività all'aria aperta pari al 15% dei posti letto.

L'indagine ha coperto strutture in ambiti territoriali differenziati: costiero, città d'arte e aree di campagna / collina, con una rappresentanza articolata delle dimensioni e delle organizzazioni delle imprese.

Servizi forniti

Tipologia di servizi presenti nelle strutture.



Altri servizi

bambini	11%
benessere / sport	35%
altre commerciali	5%
altre non specificate	14%

Tra i servizi accessori prevalgono quelli connessi al commercio ed alla somministrazione di cibi e bevande, ma raggiunge livelli interessanti anche l'offerta di alcune attività leisure, indice di attenzione alla qualità del soggiorno.

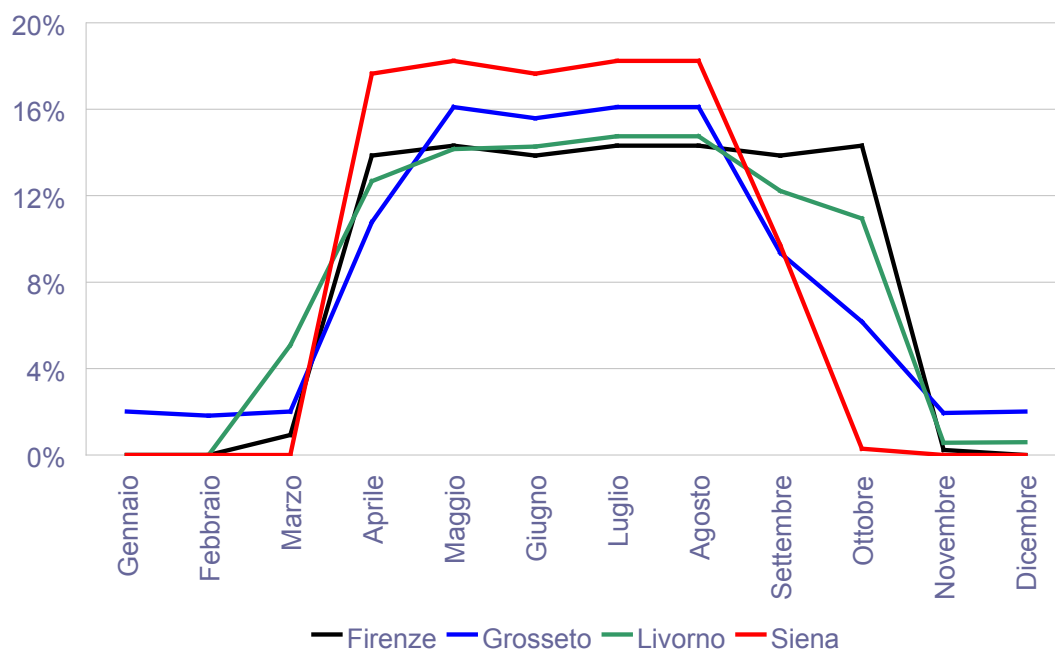
L'organizzazione della ricettività all'aria aperta è fortemente caratterizzata dai servizi accessori, necessari per la gestione di un sistema che assume forti connotati di autonomia.

Sono maggiormente presenti i servizi legati alla

somministrazione e al commercio di cibi e bevande: il 95% delle strutture indagate ha un bar, il 92% un market, il 70% un ristorante. Minore la presenza di servizi connessi ad attività leisure, anche se con valori non trascurabili per alcune attività: il 48% ha servizi di animazione, oltre il 30% la piscina o il noleggio di biciclette. Tra gli "altri servizi" accessori, il 35% degli indagati ha segnalato attività collegate allo sport e al benessere mentre l'11% ha organizzato attività per bambini.

Stagionalità

Ripartizione percentuale delle giornate di apertura

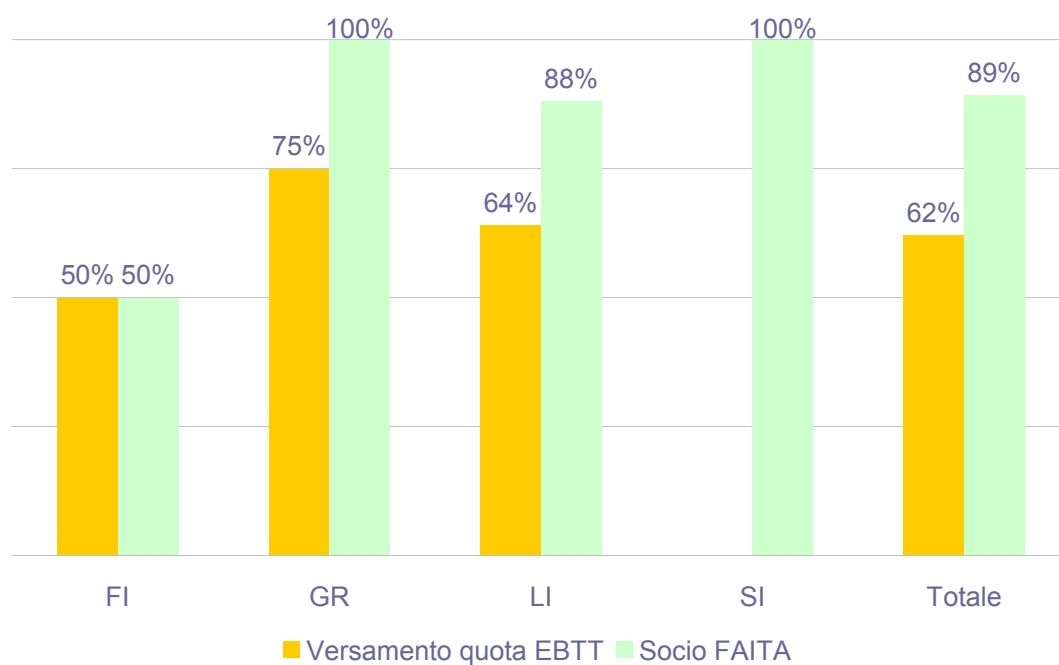


Nei mesi estivi sono concentrate le giornate di apertura, tentativi di allungamento della stagione nei mesi autunnali.

Per la loro natura e per la localizzazione prevalente, la ricettività all'aria aperta ha un notevole carattere di stagionalità, con apertura tra aprile e maggio e chiusura tra settembre ed ottobre. Nel campione indagato il numero medio di giornate di apertura è 204. Nonostante una offerta meno condizionata dal fattore mare, i campeggi della provincia di Siena mostrano una concentrazione più marcata del periodo di apertura, così come nella provincia di Grosseto rispetto a quella di Livorno, nonostante la presenza di strutture con apertura annuale. Non mancano infatti le strutture aperte tutto l'anno, impegnate nella ricerca di nicchie di mercato in grado di sostenerne l'impegno, specialmente nell'ambito degli eventi aggregativi e nella formazione / aggiornamento.

Affiliazioni

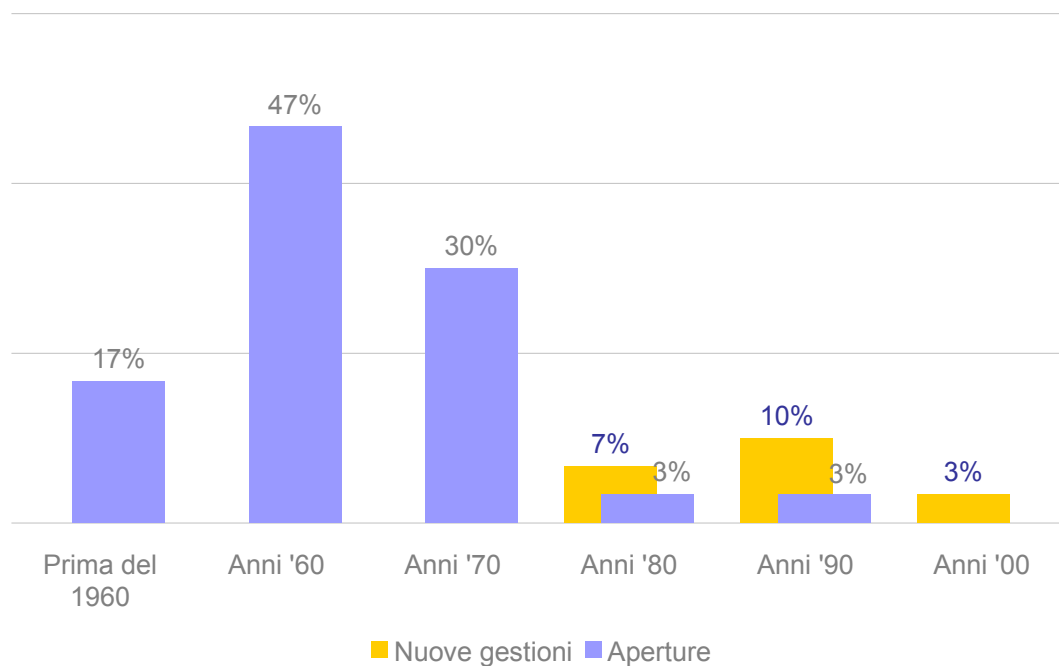
Incidenza imprese affiliate per provincia



Predisposizione all'associazionismo ma scarsa attenzione agli strumenti per la formazione. Una gran parte delle imprese rilevate aderisce all'associazionismo datoriale o a quello bilaterale, dimostrando di considerare importante una rappresentanza forte e un dialogo con tutti i portatori di interessi nel settore, per raggiungere obiettivi comuni e condivisi. Non vi è pari consapevolezza delle opportunità esistenti, in particolare nell'ambito della formazione. Nessuna impresa tra quelle che hanno risposto all'indagine risulta infatti essere iscritta a For.Te., il fondo interprofessionale costituito per favorire l'utilizzo della formazione continua da parte delle aziende e dei lavoratori, destinato a mettere a disposizione delle aziende e dei lavoratori risorse per il finanziamento di piani formativi aziendali, territoriali, settoriali e individuali.

Storie aziendali I

Distribuzione esercizi per anno di apertura

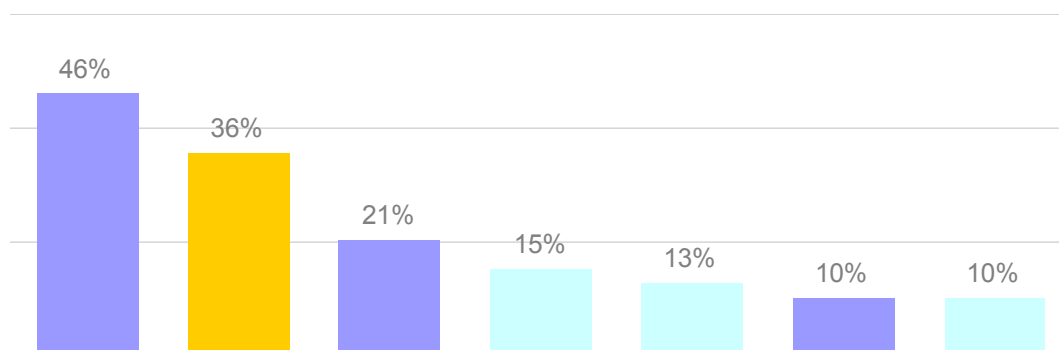


La maggior parte delle imprese rilevate ha una storia ultra trentennale.

Il periodo d'oro della nascita di nuove strutture ricettive all'aria aperta risulta coincidere con i venti anni che vanno tra il 1960 e il 1980. A partire dagli anni '80 i primi cambi di gestione, che hanno interessato il 20% dei soggetti indagati.

Storie aziendali II

I miglioramenti delle imprese



L'ammodernamento è orientato principalmente verso aspetti strutturali.

Il 77% circa delle segnalazioni sullo sviluppo delle imprese, identificabili un po' come il vento delle strategie e dei risultati, riguarda la crescita dell'offerta in strutture stabili (più o meno ancorate al suolo, nella forma di bungalows, case mobili, maxi caravan), ampliamento della superficie attrezzata per l'ospitalità o ammodernamento e incremento di impianti igienici. Il 38% degli intervistati ha investito in miglioramenti gestionali sotto l'aspetto organizzativo, del ricambio generazionale, dell'internazionaliz-

zazione, dell'utilizzo di tecnologie informatiche, della qualità.

Il 36% delle imprese ha investito nel miglioramento e nella diversificazione dei servizi all'interno del campeggio, con interventi che vanno dalla costruzione della piscina, alla realizzazione di spazi comuni per incontri e convegni, alla organizzazione di impianti per attività sportiva o all'animazione e spettacolo.

Poca rilevanza per la politica del personale, per l'accessibilità della struttura ai disabili, per l'attivazione di internet, non percepiti come miglioramenti anche se realizzati.

Percezione del mercato I

Politiche di sviluppo ed elementi di difficoltà

Fattori di crisi

In crisi le forme tradizionali di pernottamento all'aria aperta (tende e roulotte)

Lavorare nelle aree marginali è difficile, occorre l'appoggio di una azione più forte degli enti preposti alla promozione.

Nelle isole problemi di trasporto (costo e qualità dei servizi)

Difficoltà economiche (crisi) in tutta Europa.

Burocrazia e tassazione eccessiva (smaltimento rifiuti)

Poca attenzione all'ambiente (incluso pulizia) anche da parte degli enti pubblici.

Poca attenzione al turista con accanimento su alcuni fattori (multe ecc)

Gli amministratori non vedono i cambiamenti del mercato e non vi si adeguano, penalizzando le imprese che vi operano.

Aumento concorrenza

Perdita dei valori base del campeggio: incontro, amicizia, socializzazione.

In Toscana crescita minore del turismo perché i costi sono più elevati.

Fattori di sviluppo

Forte richiesta unità abitative, necessarie anche per ridurre la stagionalità

Sviluppare strutture (dei locali per ristorazione, ricreazione ed altre attività di socializzazione / incontro / eventi) e servizi per avvicinare la qualità dei villaggi e moltiplicare le motivazioni di vacanza, anche nei periodi di spalla.

Migliorare la qualità e la quantità di servizi, pubblici e non nelle aree circostanti

Utilizzo degli strumenti di comunicazione avanzati: (web2, social networks)

Sviluppare la fidelizzazione della clientela

Sviluppare i concetti di sostenibilità, ecoturismo (anche attraverso le certificazioni) e autonomia energetica

Sviluppare un sistema integrato con i trasporti (cielo – terra – mare) con politiche di marketing (prezzo incluso) anche per loro (mancanza di visione del turismo come settore / impresa trasversale)

Occorre migliorare servizi (qualità e quantità) e professionalità

Attività promozionale mirata sia per prodotto (sub, sport, natura) che per aree (Europa dell'est in bassa stagione).

Diminuire le dimensioni delle imprese per facilitare il contatto con la clientela

Necessario sviluppare un mercato per giovani

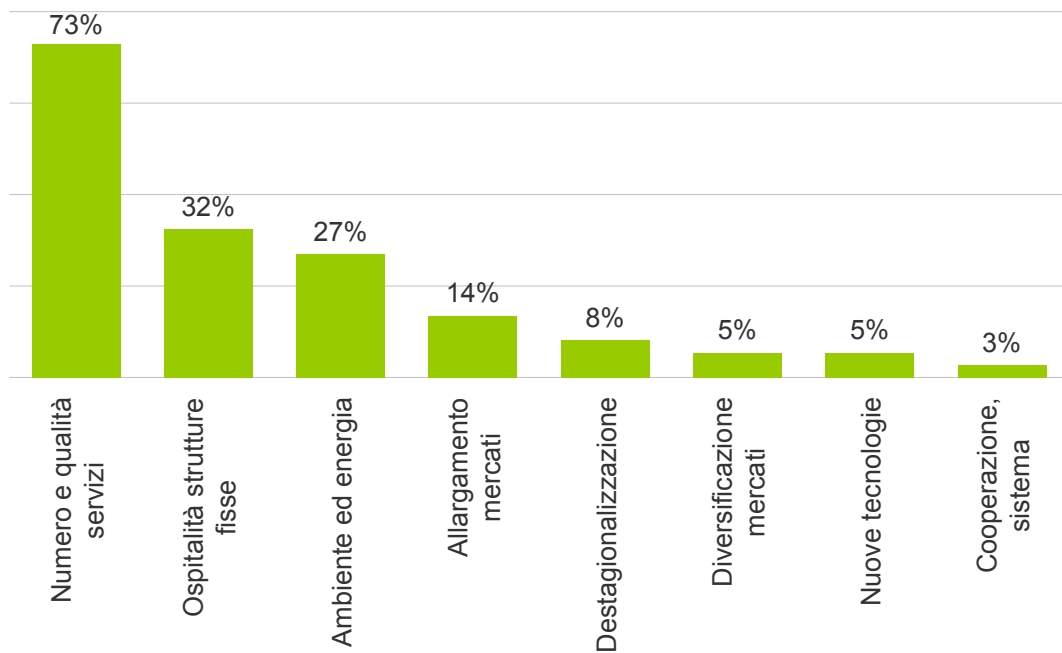
Caratterizzazione.

Negli operatori vi è la percezione di un mercato che sta cambiando: la risposta nella trasformazione del prodotto, nella realizzazione di veri sistemi, nell'utilizzo di una forma di marketing più avanzato. Solo in parte preoccupati dalla crisi, o almeno non consapevoli a pieno al momento della rilevazione, le difficoltà degli operatori intervistati erano concentrate sui problemi del rapporto con le pubbliche amministrazioni, sia direttamente sia in veste di programmatori delle politiche dei servizi pubblici, e sul cambiamento delle modalità di fruizione dell'ospitalità "plein air". La domanda di una forma classica di campeggio, nelle strutture indagate,

sta diminuendo a vantaggio di una organizzazione che si ispira maggiormente al villaggio turistico. Questo cambiamento, seppur prevalente in aree ben identificabili, porta ad investimenti in strutture fisse, in grado di favorire anche la diminuzione della stagionalità, se sostenuto da azioni di marketing e co-marketing con pubbliche amministrazioni e gestori di servizi di trasporto. Accanto a fattori classici dello sviluppo di impresa, emergono spunti innovativi come l'utilizzo di strumenti di comunicazione avanzata (web2 e social network), l'autosufficienza energetica per il risparmio e il concetto di sistema che coinvolga realmente tutte le parti.

Percezione del mercato II

Aree obiettivo di azione



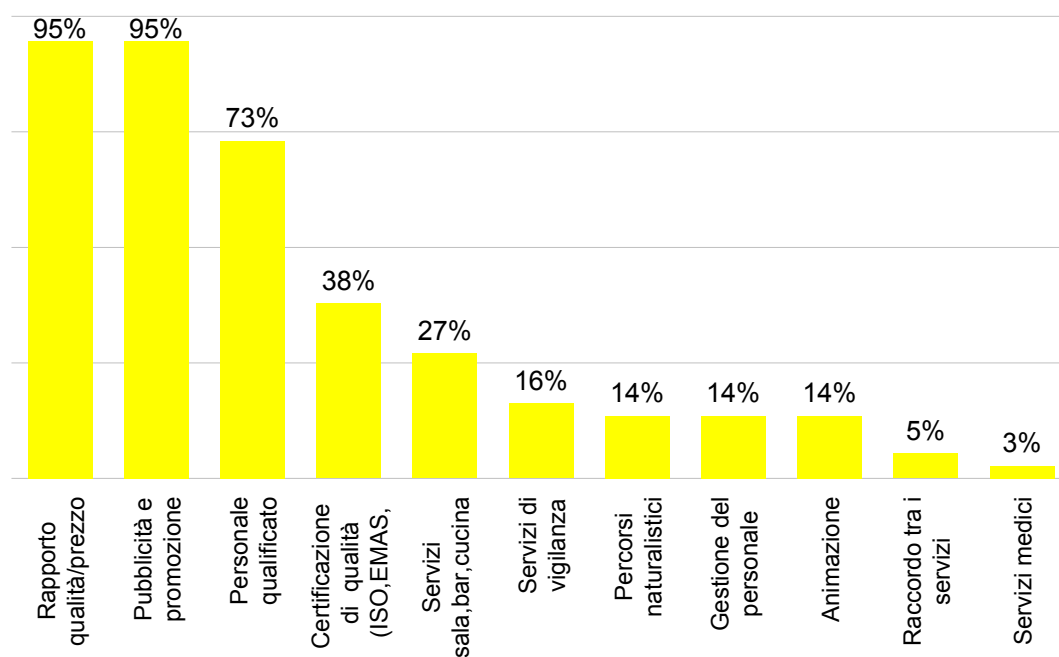
Le strategie a breve – medio termine sono basate sull'incremento e il miglioramento dei servizi.

Anche se nel breve periodo la crisi economica mondiale rallenta gli investimenti, il 73% delle indicazioni sulle strategie di sviluppo segnalano azioni sul numero e sulla qualità dei servizi, sia con azioni dirette, rivolte alle attività sportive (tra cui si distingue la costruzione di piscine) o alla realizzazione di locali per attività collettive (incontri, convegni ecc.), sia con interventi sulla qualità. Tra questi ultimi si distinguono alcune strategie centrate sulla cordialità o sulla professionalità. Al secondo posto, segnalata dal 32% degli intervistati, la trasformazione verso un sistema che lascia la tipica offerta all'aria aperta verso una organizzazione caratteristica dei villaggi. Occorre però notare, come accennato anche in precedenza, che questa strategia è concentrata nelle strutture di aree

territoriali ben definite. Tra chi persegue strade legate all'ambiente (27%) si identificano azioni destinate alla autonomia energetica e azioni indirizzate alla cura e salvaguardia del territorio. Il 13% intende impegnarsi per aumentare la presenza sui mercati dove già opera o per intercettare la domanda in nuovi mercati, mentre il 5% cerca nuovi segmenti, quindi prodotti nuovi in particolare nel segmento MICE (meeting, incentives, conferences, events). Più basse le percentuali di coloro che intendono investire in nuove tecnologie (5%). Gli operatori si sentono spesso ostacolati, nella realizzazione dei loro programmi strategici, dalla difficoltà dei rapporti con le pubbliche amministrazioni e, nonostante la maggiore attenzione ai problemi della sostenibilità e dell'ambiente, anche l'inserimento in aree protette è visto più come limite che come opportunità.

Percezione del mercato III

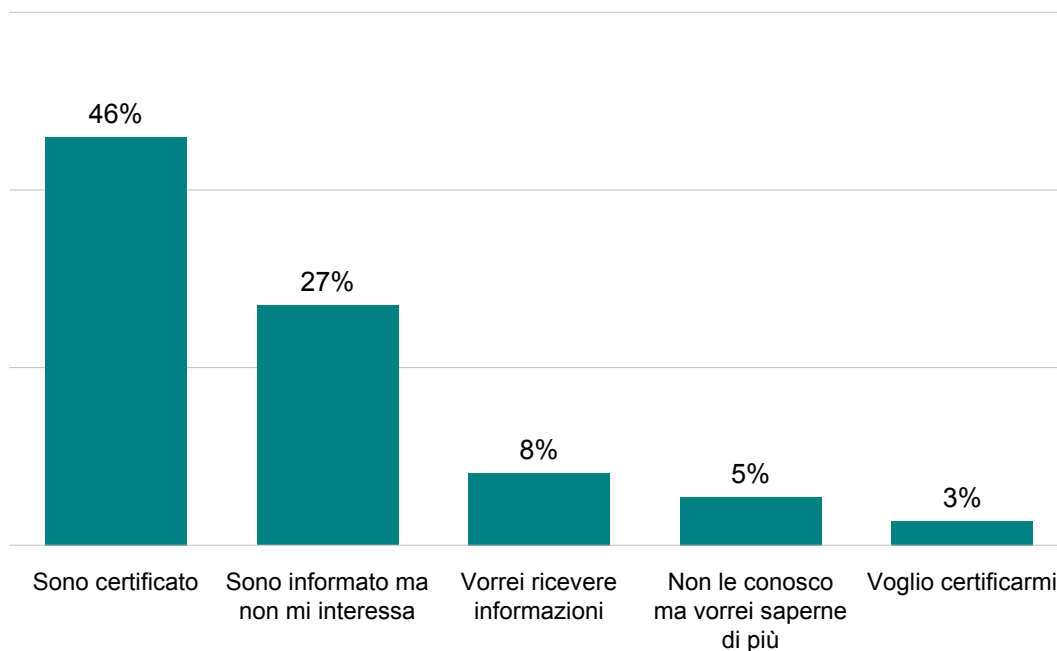
Strategie irrinunciabili

**Il marketing come attenzione principale**

Tra le strategie irrinunciabili, la quasi totalità degli intervistati ha indicato l'attenzione all'adeguatezza del prodotto in rapporto al prezzo, sia nell'ottica di azioni su quest'ultimo, sia consapevoli forse di un certo svantaggio competitivo riguardo al prezzo nel confronto con l'offerta straniera. Al secondo posto la necessità di fare conoscere il prodotto con adeguate azione di comunicazione. Al terzo posto, con il 73% di segnalazioni, la sintesi per certi aspetti delle strategie precedenti, nella misura in cui la qualità di un servizio è fatta dal personale di contatto e per il fatto che questi stessi sono uno strumento della comunicazione.

Percezione del mercato IV

Le certificazioni qualità

**Più consapevolezza nei vantaggi e negli svantaggi della certificazione**

Quasi la metà degli intervistati già possiede una certificazione di qualità, mentre poco più di un quarto le valuta inutili. L'8% è interessato ma necessita di ulteriori informazioni, il 5% non ha ancora approfondito il tema.

Tra chi non è certificato e non vuole certificarsi, prevalgono motivazioni come la mancanza

di un positivo rapporto costi / benefici, ossia un costo elevato e un basso, se non assente, riscontro sul mercato.

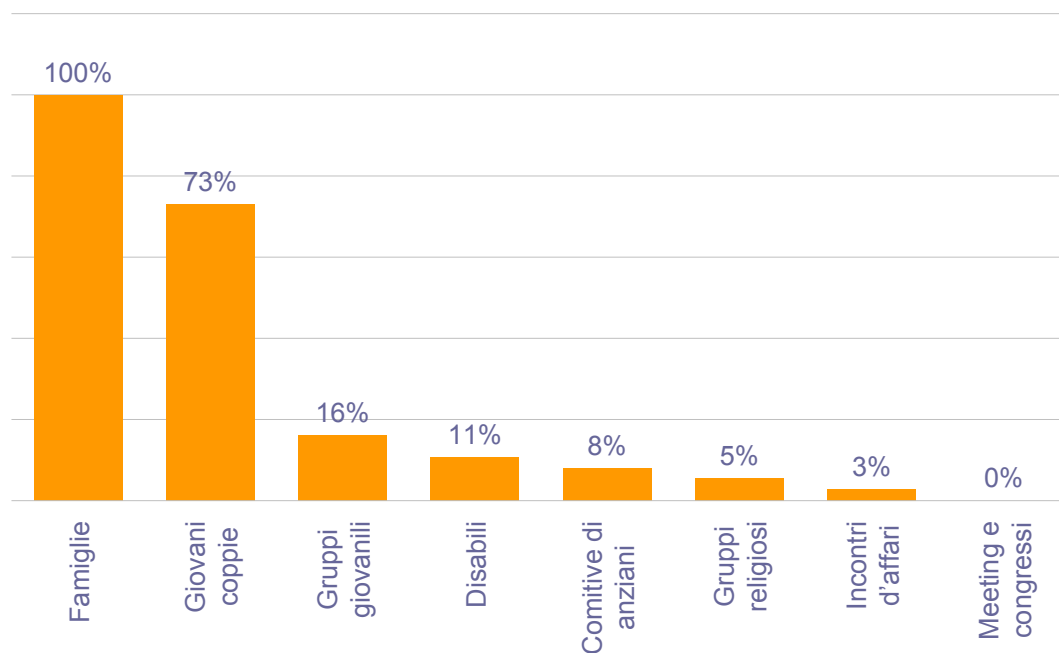
Tra chi invece è certificato, il 57% ha un riconoscimento ISO 14001, il 43% un ISO 9001.2000, il 29% un EMAS. Analoga la percentuale di imprese con doppia certificazione (ISO 14001 e ISO 9001.2001; ISO 14001 e EMAS).

Incidenza delle forme di certificazione. Imprese certificate.

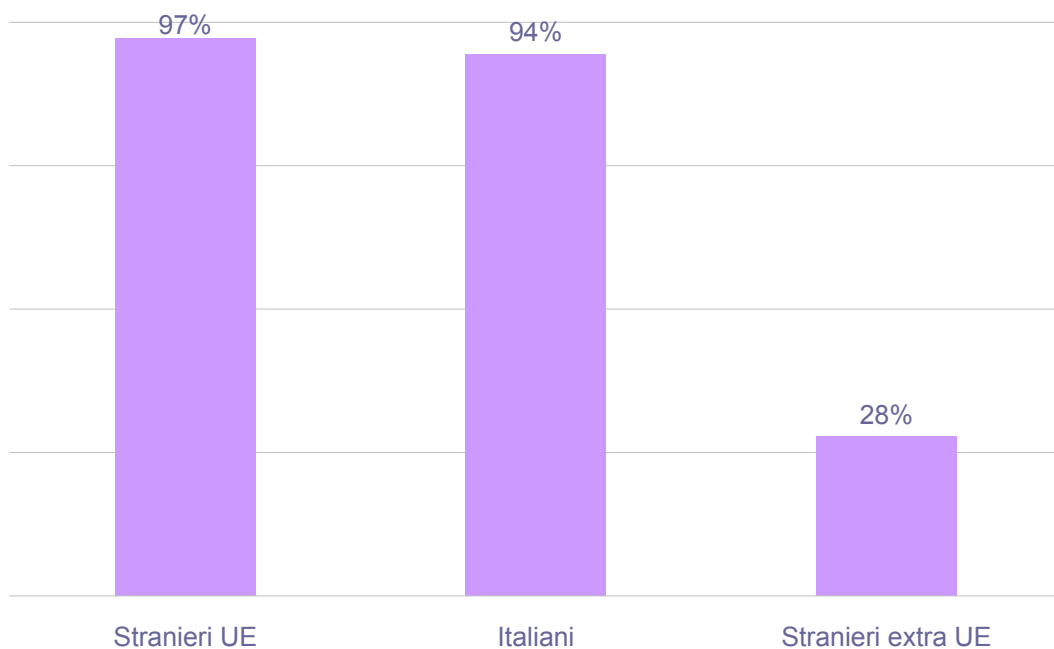
ISO 14001	57
ISO 9001.2000	43
EMAS	29

La domanda I

Tipologia dei clienti

**La ricettività all'aria aperta si conferma un prodotto per famiglie.**

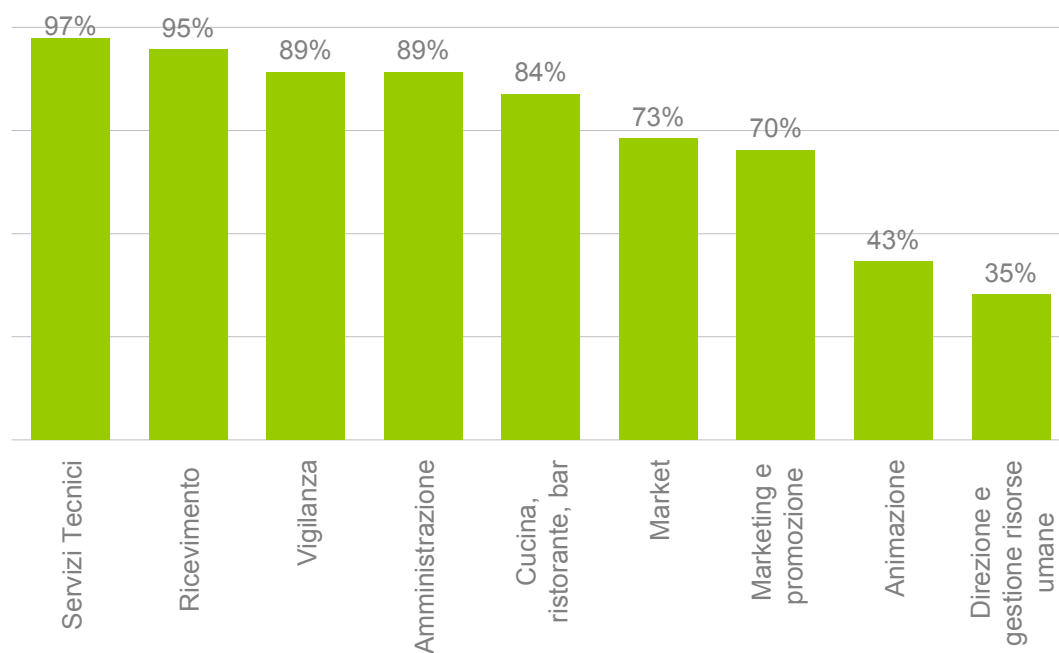
Tutte le imprese del campione intervistato hanno indicato tra i loro clienti le famiglie, intendendo nuclei prevalentemente con figli. Oltre il 70% ha segnalato giovani coppie. Nettamente inferiore il numero di strutture che dichiarano altri gruppi di clienti, e tra questi prevalgono le forme di turismo sociale. Nonostante il settore MICE sia visto come possibile strada di diversificazione futura, nessuna impresa ha attualmente una quota significativa di clientela in questo ambito.

La domanda II**Prevalenza di clienti per origine****Italiani sulla costa, stranieri nell'interno**

Mentre le strutture ricettive delle aree costiere lavorano prevalentemente con ospiti italiani, quelli dell'interno e delle città d'arte segnalano una percentuale alta di stranieri. Il 94% ha come ospiti turisti italiani, il 97% turisti stranieri, il 28% turisti stranieri con origine fuori dall'UE.

Servizi I

Aree professionali distinte all'interno delle imprese



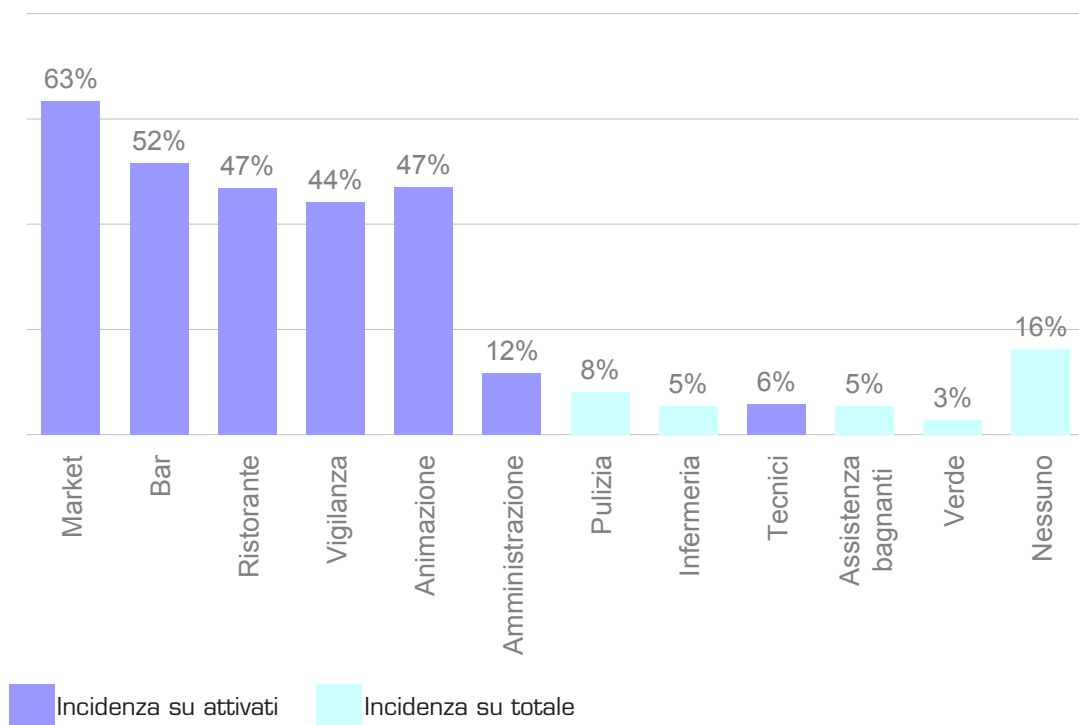
Servizi tecnici e ricevimento le aree professionali più attivate, ma anche assistenza in spiaggia, fitness, informazione al turista.

In tutte le strutture troviamo un nucleo di aree professionali analoghe. Tuttavia, le dimensioni e la posizione, portano a distinguere alcune funzioni, mentre altre si concentrano su un unico soggetto – generalmente il titolare - o vengono esternalizzate. Tra le strutture indagate, si individuano aree professionali che fanno capo ai

servizi tecnici nel 97% dei casi, al ricevimento nel 95% dei casi, alla vigilanza e all'amministrazione nell'89% dei casi. Tra le aree meno individuabili l'animazione (43%) e la gestione delle risorse umane (35%). Aree particolari sono segnalate come pulizia (cassette o bungalows e lavanderia), nella gestione della spiaggia o, seppur in casi isolati ma segnalatori di una tendenza, in ambiti speciali come il centro fitness, l'informazione e l'accompagnamento ai turisti.

Servizi II

Servizi esternalizzati



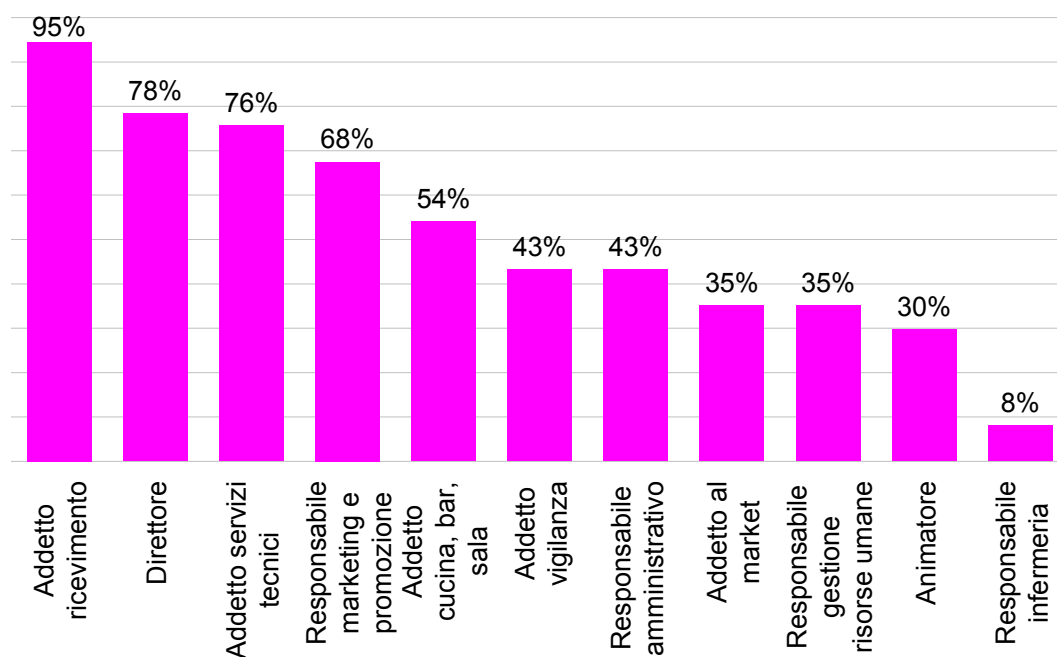
L'85% delle imprese esternalizza servizi, attivando un indotto di dimensione non trascurabile

Tra i servizi esternalizzati, la percentuale più alta è riferita al market: il 63% di quelli attivati. Seguono i bar con il 52%, ristorante ed animazione con il 47% e la vigilanza con il 44%. Valore più basso per l'amministrazione (12%).

La pulizia, l'infermeria, l'assistenza ai bagnanti, la cura del verde sono esternalizzati da meno del 10% degli intervistati. Il valore basso può essere condizionato da dimensione e localizzazione delle strutture.

Servizi III

Ruoli fondamentali per un buon servizio

**Front office e coordinamento determinano il successo**

Nella complessità organizzativa e gestionale delle strutture ricettive all'aria aperta, la fornitura di un buon servizio, secondo il campione indagato, dipende principalmente dal front office, una figura capace di interfacciare i desideri degli ospiti con le esigenze e le regole della struttura. Seguono poi, ad oltre 15 punti percentuali, il direttore e l'addetto ai servizi tecnici, il primo come figura in grado di gestire la struttura con una visione generale, il secondo

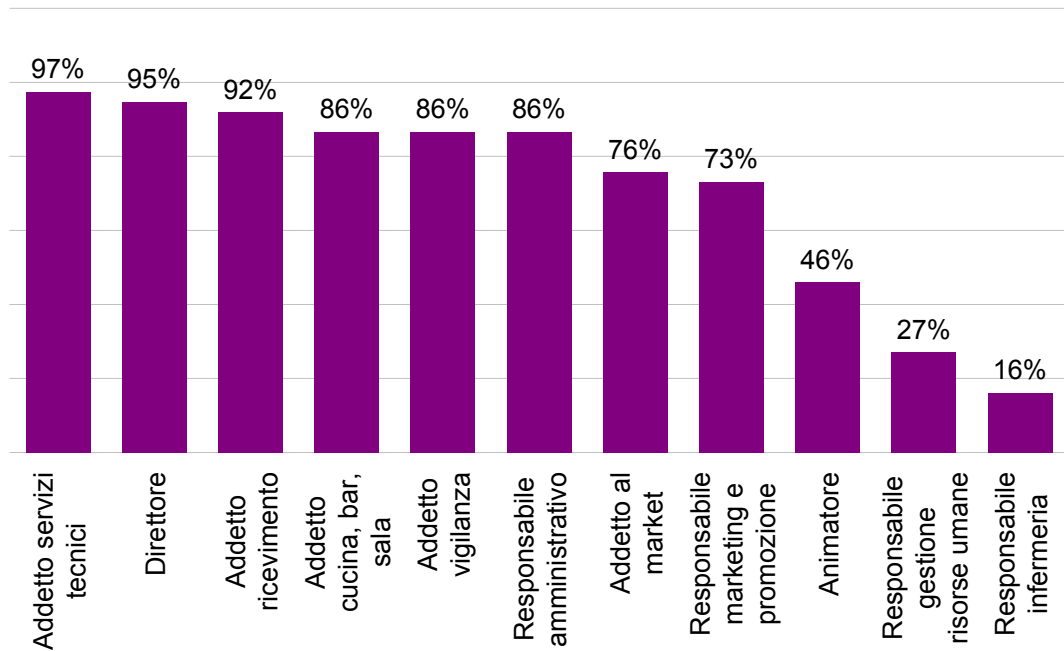
capace di fare fronte rapidamente a tutti gli eventi ricorrenti che, impedendo il buon funzionamento della struttura, ne condizionano la qualità.

Importante anche il ruolo del responsabile marketing, da intendersi come analista, programmatore e responsabile commerciale.

Da notare la relativa importanza data a colui che dovrebbe gestire la complessità del personale delle strutture e il ruolo marginale che riveste l'animatore (e quindi l'animazione) nella concezione del "buon servizio".

Servizi IV

Ruoli presenti nelle imprese



Nell'aspetto tecnico e gestionale sono concentrate le professionalità attivate.

Nonostante l'importanza rivestita dalla buona gestione dei servizi all'interno delle strutture e la necessità di un valido settore commerciale, la funzione più presente in forma distinta è quella dell'addetto ai servizi tecnici (97%), seguita dal direttore (95%) che, almeno nelle strutture più piccole, accentra più funzioni come ad esempio la reception, l'amministrazione e la commercializzazione.

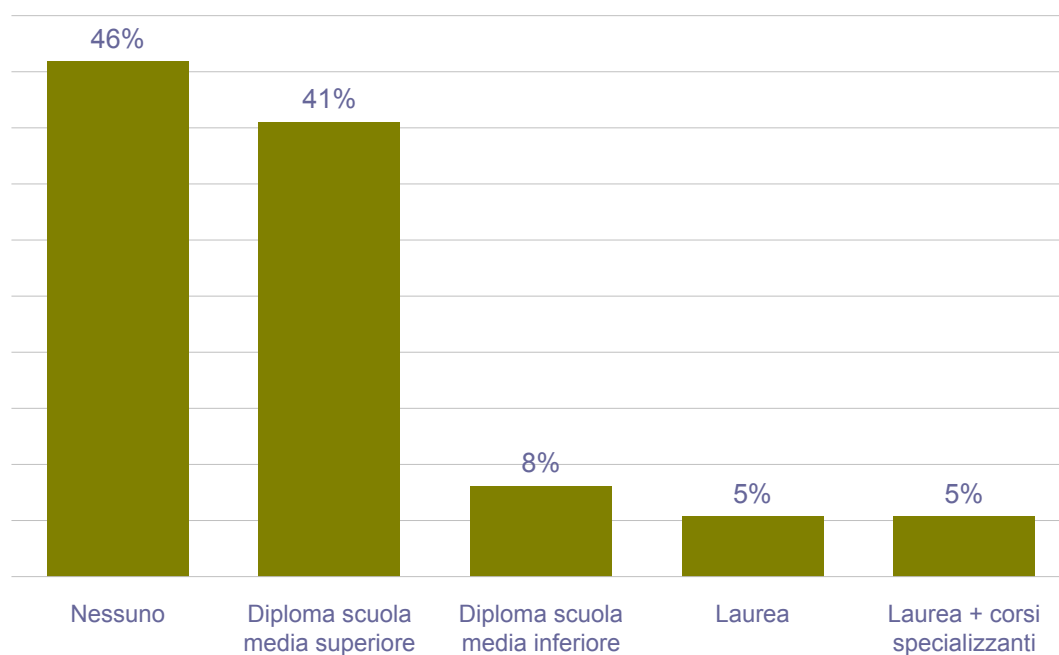
Al terzo posto l'addetto al ricevimento, la cui

figura è fortemente caratterizzata dalla conoscenza delle lingue straniere e quindi difficilmente sostituibile o integrabile da altre. Bassa, ma non trascurabile, la percentuale di imprese che hanno attivato un animatore.

Poco più di un quarto quelle che hanno invece una figura specifica con l'incarico di responsabile delle risorse umane. Il 16% ha un responsabile infermeria, ma anche questo ruolo potrebbe essere maggiormente sviluppato per attività connesse al benessere, alla prevenzione, alla salute in genere.

Formazione e competenze I

Titolo di studio ritenuto adeguato

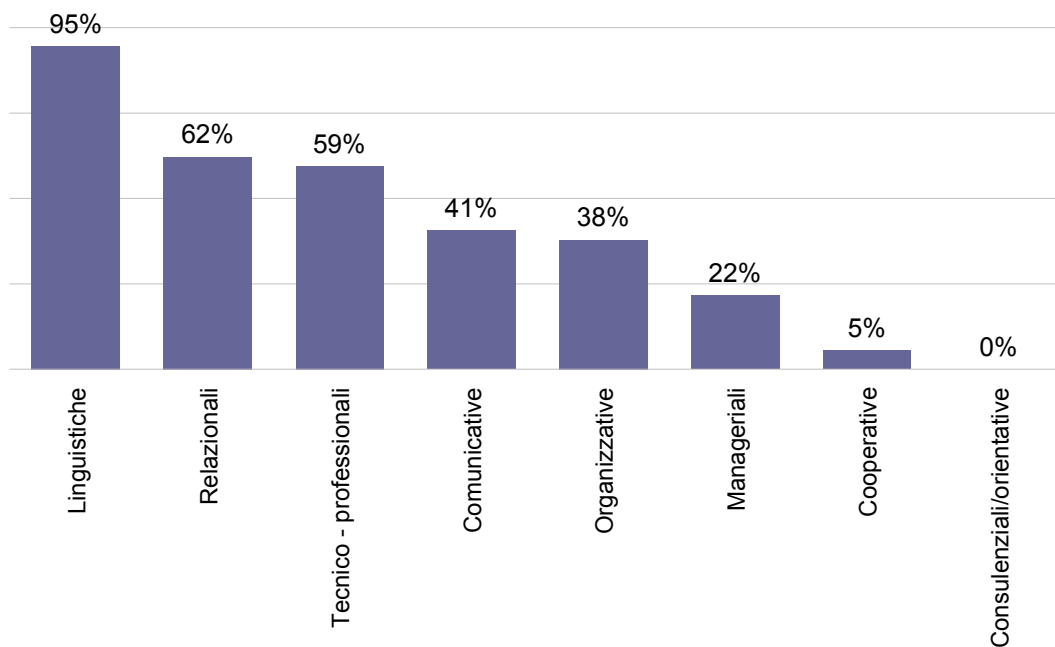


Più che il titolo di studio è necessaria l'esperienza e la professionalità.

In generale le indicazioni riportano la necessità di una istruzione adeguata al ruolo da ricoprire, ma viene anche segnalata l'importanza dell'esperienza e della professionalità, così come la conoscenza delle lingue e, di base, la voglia di impegnarsi in qualsiasi attività. A livello di titolo di studio, poco meno della metà degli intervistati non ne ritiene importante uno specifico, il 40% indica come adeguato un diploma di scuola superiore. Un titolo di laurea (eventualmente accompagnato da un corso di specializzazione), è ritenuto adatto in percentuali di poco superiori a quello di un diploma di scuola media inferiore.

Formazione e competenze II

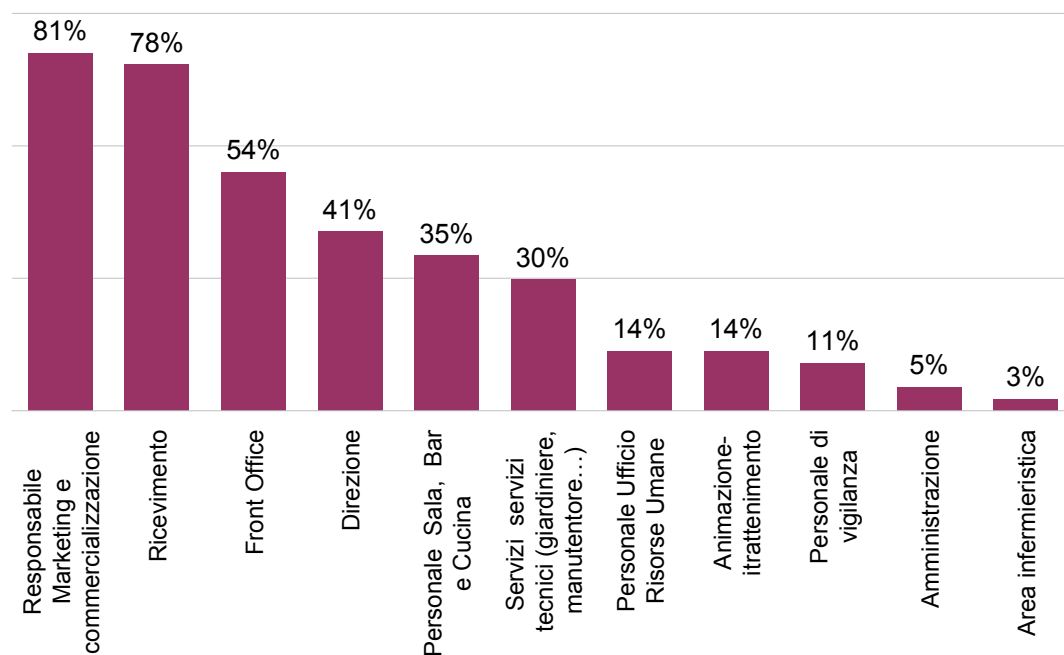
Competenze aggiuntive necessarie

**La conoscenza delle lingue è il complemento necessario.**

In generale come competenze aggiuntive sono ritenute importanti quelle legate alla interazione con l'ospite. Prima di tutto quelle linguistiche (95% degli intervistati), seguite da quelle relazionali (62%), e da quelle comunicative (41%), facendo ipotizzare un rapporto legato più alla spontaneità che alle tecniche. Tra le altre competenze, risultano più importanti quelle legate alla pratica quotidiana (tecnico - professionali 62%) che non alla strategia, alla pianificazione, o alla capacità di lavorare insieme.

Formazione e competenze III

Aree sulle quali puntare

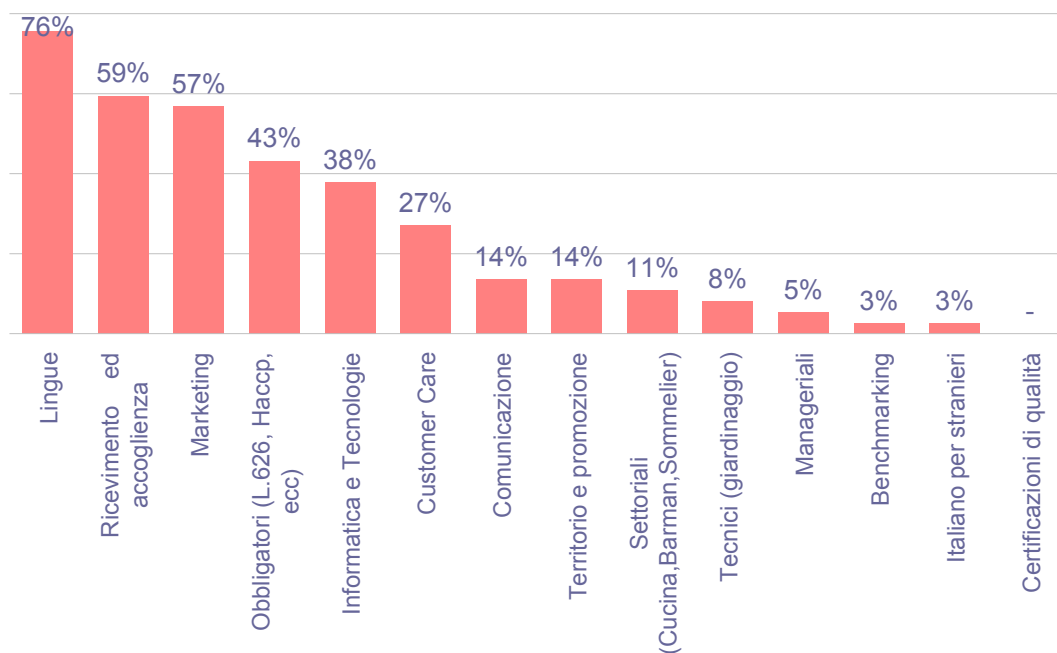


Competenze per una maggiore presenza sul mercato.

Le figure gestionali e di contatto, maggiormente presenti e ritenute importanti nella conduzione delle strutture all'aria aperta, non rappresentano le principali esigenze formative, in parte perché il mercato già offre livelli e numeri adeguati, e in parte perché l'esigenza commerciale si fa sentire più viva in presenza di concorrenza crescente. L'80% delle imprese intervistate suggerisce infatti di puntare sulla formazione di responsabili marketing e comunicazione. Il ricevimento al secondo posto (78%), e il front office al terzo (54%) sono legati all'aggiornamento all'uso di strumenti informatici adeguati (web2.0) e alla necessità di non abbassare la guardia rispetto a fattori come l'attenzione e la cura dell'ospite.

Formazione e competenze IV

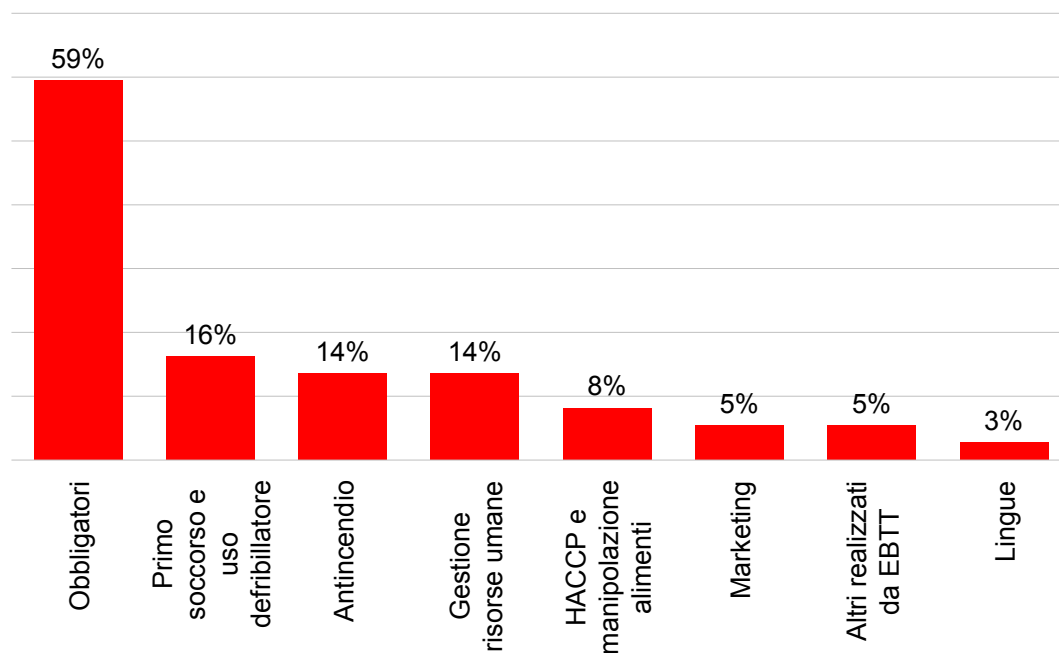
Corsi richiesti

**Le lingue straniere oggetto principale di formazione**

Che sia per finalità commerciale o per contatto diretto con l'ospite, la lingua straniera è il contenuto principale richiesto alla formazione (76% degli intervistati). Seguono poi esigenze divise in due filoni: il contatto con il cliente e il commerciale. Non è trascurabile la richiesta di formazione in informatica e tecnologie di rete. Considerando che l'uso di internet è ormai patrimonio comune, la richiesta può essere associata alle funzioni più avanzate di networking e social network come, ad esempio, il web2. In generale poi, ai corsi è richiesto di essere di livello internazionale. Quelli di lingua, specialmente tedesca, devono essere rivolti a tutti, magari di primo e secondo livello a seconda della posizione occupata, così come la formazione sulla comunicazione deve essere patrimonio comune.

Formazione e competenze V

Corsi seguiti



Lo strumento formazione in generale è stato poco considerato

L'80% degli imprenditori intervistati ad oggi ha partecipato solamente a corsi obbligatori. Solo il 5% ha affrontato corsi di marketing e il 3% di lingue straniere. Il dato sembra mostrare uno scarso ricorso alla formazione, o probabilmente una sua scarsa conoscenza, anche in termini di possibilità ed opportunità, come il mancato ricorso al fondo For.Te potrebbe confermare.

Mappa conoscenze e competenze I

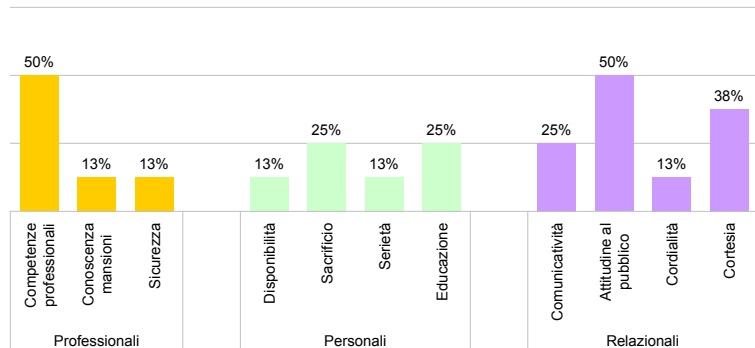
Area commercio, bar, ristorazione

Competenze specifiche ma soprattutto attenzione al cliente e disponibilità a sacrificarsi.

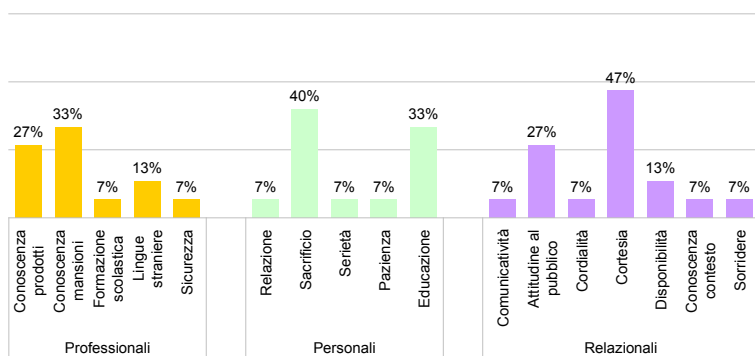
Le figure che operano nell'ambito del commercio, del bar e della ristorazione, secondo le indicazioni degli operatori, devono possedere un ventaglio ampio di capacità in ambito professionale, personale e relazionale.

Oltre alle competenze professionali, che si esprimono attraverso la conoscenza delle mansioni (in cucina uso attrezzature e impianti, al bar conoscenza dei prodotti) è dedicata attenzione anche agli aspetti personali e relazionali. Tra le competenze personali, si rileva un fattore come il sacrificio, elemento connesso alla intensità ed alla stagionalità del settore. Serietà, pazienza, disponibilità sono altri fattori personali che consentono di affrontare il rapporto con il pubblico. L'elemento relazionale, il contatto con l'ospite, è però l'elemento più importante fra le competenze in quest'area, segnalato sotto diversi aspetti dal 50% degli intervistati, chi come semplice rapporto con il cliente, chi come cortesia e chi come attitudine allo stare al pubblico.

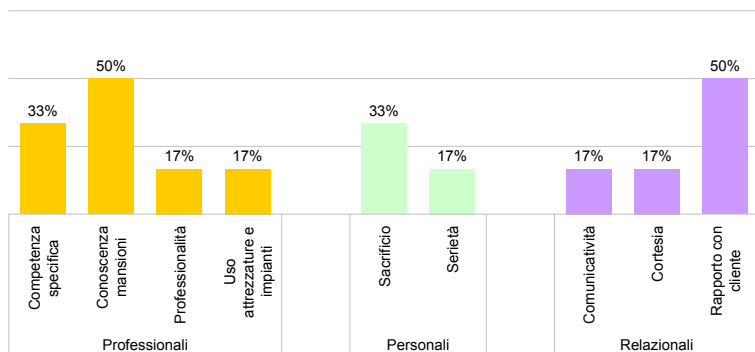
ADDETTO MARKET



ADDETTO BAR



ADDETTO CUCINA

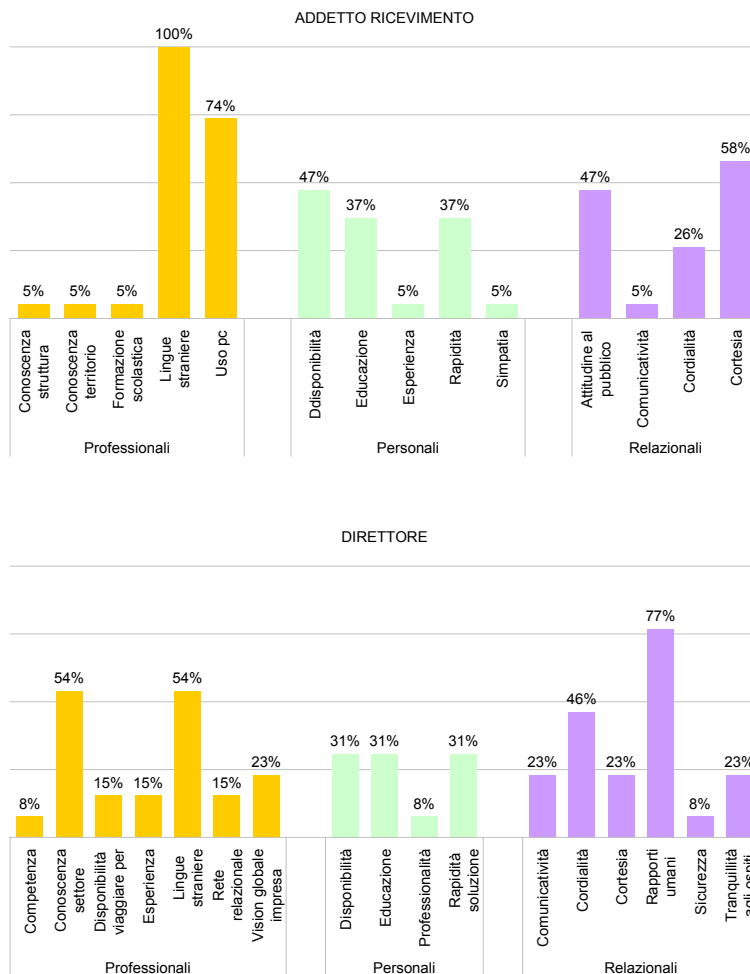


Mappa conoscenze e competenze II

Area direzione e ricevimento

Lingue straniere, informatica, e capacità di dare risposte al pubblico per le funzioni “front line”.

Il quadro delle conoscenze di coloro che operano a contatto con il pubblico cambia, privilegiando le competenze professionali e, in particolare, le lingue straniere (più per l'addetto al ricevimento che per il direttore), la conoscenza del pc (idem), mentre al direttore è richiesta anche una profonda conoscenza del settore. Caratteristiche personali del front line sono la disponibilità, l'educazione, la rapidità. Quelle relazionali la cortesia per l'addetto al ricevimento, mentre il direttore attraverso la capacità di gestire i rapporti, deve sapere dirimere i problemi con gli ospiti e facilitare i rapporti all'interno della struttura.



Mappa conoscenze e competenze III

Area back office

Più competenze professionali, meno personali e relazionali.

Alle figure amministrative e commerciali ovviamente sono richieste più capacità professionali che relazionali. In particolare al responsabile amministrativo sono richiesti compiti legati all'aspetto fiscale più che gestionale e di controllo, mentre al responsabile marketing sono sollecitate capacità di leggere ed interpretare il mercato e di realizzare campagne promozionali ma non gli sono richieste né capacità commerciali né la abilità di agire in tempi rapidi sulle leve del marketing.

