



È FORSE IL MOMENTO DI 'RIPENSARE' ALL'ORGANIZZAZIONE DEL TURISMO?

Posted on 7 Ottobre 2018 by Scapolan Annachiara

Category: [Editoriale del Guest Editor](#)

L'ultimo numero di ProspettiveinOrganizzazione è dedicato al turismo e agli attori organizzativi che operano in questo settore. Perché un numero speciale sul turismo?

Innanzitutto, perché è nota la rilevanza che l'industria turistica ha per l'Italia. Secondo il *World Travel & Tourism Council* (WTTC), il contributo totale del settore viaggi e turismo all'economia italiana nel 2017 è stato di oltre 223 miliardi di euro - pari al 13% del PIL (l'incidenza è del 10,4% a livello globale e del 10,3% a livello europeo) - e per l'anno in corso si stima un incremento dell'1,8% rispetto allo scorso anno. L'impatto economico del turismo riguarda anche il mercato del lavoro: in Italia sono quasi tre milioni e mezzo gli occupati direttamente e indirettamente in questo settore (dato 2017). Si tratta di quasi il 15% dell'occupazione totale del Paese (in Europa è l'11,7% e nel mondo un po' meno del 10%) ed è prevista un'ulteriore espansione nel futuro, visto che si stima che da qui ai prossimi dieci anni il numero di lavoratori raggiungerà i 4 milioni (WTTC Italy 2018).

Date le caratteristiche del nostro Paese in termini di risorse naturali, artistiche e culturali - è di luglio scorso la notizia che sono saliti a 54 i siti italiani iscritti nella lista Unesco, confermandosi così il primato italiano sul fronte della salvaguardia del patrimonio culturale mondiale e del suo potenziale turistico (Comunicato del Ministero degli Esteri del 1/07/2018) - ormai da anni si sostiene che il turismo sia motore per l'economia italiana e rappresenti l'industria sulla quale puntare per garantire al Paese uno sviluppo economico duraturo nel tempo (si veda il piano strategico di sviluppo del turismo in Italia 2016-2021). Del resto, anche negli anni della recente crisi, il turismo è un settore che in Italia, pur risentendo della congiuntura negativa e del calo di attrattività rispetto ad altri paesi, ha retto molto di più di altri. Infatti, dopo che nel 2009 il valore direttamente generato dal settore viaggi e turismo è diminuito rimanendo costante nel 2010, negli anni successivi è sempre aumentato, superando già nel 2011 il valore del 2008 e facendo registrare fino ad oggi un costante aumento nel contributo alla ricchezza nazionale (WTTC Italy 2018).

La resilienza del settore turistico è apprezzabile in relazione non solo all'andamento dello scenario economico - assistiamo alla graduale ancorché disomogenea ripresa dalla crisi che ha colpito le economie occidentali - ma anche ad altri cambiamenti, alcuni di carattere congiunturale (si pensi agli effetti che hanno sul turismo fenomeni quali disastri naturali, conflitti e instabilità politica), altri di carattere strutturale. Tra questi ultimi, oltre alla globalizzazione, e in particolare alla continua crescita delle economie emergenti, che ha modificato la geografia del turismo a livello mondiale (in termini di provenienze e destinazioni dei turisti[1]), vanno certamente segnalati la rivoluzione tecnologia in atto e il progressivo affermarsi di una 'cultura della sostenibilità' in risposta ai problemi climatici e ambientali, come quello della scarsità delle risorse energetiche tradizionali[2].

In tale contesto, le scelte e i comportamenti dei turisti e viaggiatori si modificano sostanzialmente e i turisti



diventano viaggiatori indipendenti - slegati da programmi di viaggio predefiniti e pacchetti preconfezionati - 'social' e attenti agli aspetti *green* (anche se con una tendenza, rispetto al passato, a viaggiare su distanze più lunghe per periodi di tempo più limitati). Dall'altro lato si aprono nuove sfide per le imprese, che possono sentirsi 'spiazzate' (è notizia di oggi - 26 settembre 2018 – che Federalberghi ha posto all'attenzione del ministro del turismo la concorrenza a suo dire sleale della piattaforma Airbnb) e costrette a ripensare – in una logica di mero adattamento oppure di anticipazione e proattività - strategia e organizzazione.

Ad esempio, le nuove tecnologie (Internet e motori di ricerca, social media, wi-fi, smartphone e tablet, geolocalizzazione, realtà virtuale e aumentata) hanno contribuito non solo a realizzare un cambiamento radicale nei sistemi tradizionali di comunicazione e distribuzione, favorendo la disintermediazione e la reintermediazione virtuale, ma stanno facilitando, in concorso con gli altri cambiamenti sopra citati, la nascita e lo sviluppo di nuovi modelli di business e di nuove soluzioni organizzative.

Riguardo ai nuovi modelli di business, questi sembrano ruotare fundamentalmente intorno alle seguenti direttrici (Ricerca Federmanager- Fondir e Ciset, 2015):

1. il ruolo del cliente-turista, da coinvolgere sempre di più nel processo di co-creazione, di innovazione ed evoluzione del prodotto turistico, anche al fine di intercettare gli interessi e le culture di turisti potenziali, che se considerati possono arricchire i prodotti turistici e aumentare l'attrattività delle destinazioni turistiche. È lungo questa direttrice che si colloca anche la figura del *prosumer*, cioè la sovrapposizione tra produttore e cliente, la condivisione di valori e passioni tra l'imprenditore turistico e i target di riferimento, la sua coincidenza tra vita lavorativa e vita personale e tempo libero. In molti casi la condivisione di valori e la conoscenza approfondita della comunità di riferimento ha portato a sviluppare i modelli di business anche attorno alla direttrice della sostenibilità ambientale e sociale.
2. la contaminazione, intesa come la combinazione di elementi del turismo con quelli di altre industrie. Ad esempio, nel caso Smartbox, si assiste all'ibridazione tra prodotto turistico e regalistica attraverso la fusione tra rete di fornitura dell'industria turistica e rete distributiva dell'industria del regalo. Un altro esempio è quello del modello di business adottato da fattorie multifunzionali che combinano ospitalità, agricoltura, formazione e consulenza, muovendosi anche lungo la direttrice già menzionata della sostenibilità;
3. la digitalizzazione: dell'intero prodotto servizio (come accade nel caso delle platform companies – Tripadvisor e simili) e/o dei processi rivolti all'esterno (comunicazione, promozione, distribuzione e più in generale gestione della relazione con il cliente e con i partner, fornitori, distributori) e la digitalizzazione e automazione dei processi operativi interni per coniugare efficienza e flessibilità, ma anche per cogliere appieno tutte le opportunità del digitale (big data e *data-driven strategic management/marketing/revenue management*).

Coerentemente con questi cambiamenti a livello di business model, si assiste a trasformazioni sul piano organizzativo. A livello macro, accanto alle soluzioni adottate dai grandi gruppi internazionali *multibrand* attivi in tutti gli ambiti dell'offerta turistica (ricettività, trasporti, intermediazione, ecc.), si assiste alla diffusione di *network* inter-organizzativi flessibili, molti costituiti da PMI, volti a sfruttare le sinergie tra i vari ambiti settoriali e le complementarità tra competenze e professionalità dei diversi operatori, privati e pubblici, dentro la filiera turistica e, come già sottolineato in precedenza, anche fuori da essa. A livello micro, se da un lato stanno sparendo intere aree di lavoro (principalmente quelle legate alla intermediazione tradizionale delle tipiche



agenzie di viaggio generaliste) e alcune vengono automatizzate in tutto o in parte (si pensi alle aree più operative dell'ospitalità e della ristorazione), dall'altro lato le imprese turistiche stanno ricercando e inserendo nuove competenze professionali e ruoli organizzativi per offrire al cliente un servizio personalizzato, arricchire il portafoglio di skills linguistiche e culturali, presidiare aree specifiche, in primis *social-based communication and marketing*[3], ma anche *big-data management*[4].

Tutti questi aspetti sono approfonditi nei due "Punti di vista" di studiosi ed esperti del settore che questo numero di ProspettiveinOrganizzazione accoglie.

In particolare, nel suo contributo intitolato "Il sistema turistico locale: perché privilegiare la prospettiva dell'organizzazione", Golzio illustra sinteticamente i temi dell'impresa turistica e della sua organizzazione, applicando i modelli organizzativi e del service management funzionali alla comprensione della co-produzione dei servizi in generale e di quelli turistici in particolare. Egli sottolinea come, nell'accademia, lo studio dei servizi e delle loro peculiarità è sin qui privilegiato dal marketing dei servizi, mentre meriterebbe più attenzione scientifica da parte degli studiosi di organizzazione.

Nel Punto di Vista di Minghetti, Montaguti e Mingotto del Ciset (Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica) – "Trend organizzativi nel turismo" – il focus, con dati alla mano provenienti dalle più recenti ricerche dell'osservatorio, è sull'innovazione tecnologica avanzata (tecnologie digitali, intelligenza artificiale) e su come questa abbia modificato nel profondo e stia ancora rivoluzionando cinque ambiti rilevanti del turismo: il comportamento e l'esperienza del cliente/turista, la distribuzione multicanale, la supply chain, i processi e l'organizzazione interna delle imprese del settore, le competenze e le professioni del turismo.

Inoltre, come è ormai consuetudine, il numero di ProspettiveinOrganizzazione ha raccolto contributi che propongono prospettive di ricerca provenienti dal panorama nazionale e internazionale utili per le implicazioni manageriali che offrono. Nello specifico, questo numero di ProspettiveInOrganizzazione accoglie sette contributi nella sezione "Prospettive di Ricerca" che declinano il tema *tourism management* secondo le quattro prospettive di analisi relative alla teoria e progettazione organizzativa, al comportamento organizzativo, alla gestione delle risorse umane ed alla tecnologia ed innovazione nell'organizzazione.

In particolare, l'area tematica "Organizzazione: Teorie e Progettazione" accoglie i contributi di Barbini su "La destinazione turistica: dilemmi interpretativi e conseguenze organizzative" e di Biscaro dal titolo "Scendiamo dal pulpito e proviamoci. Turismo, attivismo ed imprenditorialità locale". Il primo contributo verte sulla destinazione turistica come unità di analisi fondamentale nello studio delle scelte di gestione e organizzazione dei sistemi turistici. Questo contributo spiega come l'adozione di differenti prospettive interpretative al concetto di destinazione turistica conduca a scelte di governance, configurazioni organizzative e a implicazioni manageriali profondamente diverse. Esso costituisce un buon *assist* per il secondo lavoro di quest'area tematica che, a partire dalla domanda su come si possa rigenerare un tessuto imprenditoriale e commerciale vario laddove si è persa la diversità degli esercizi commerciali, aiuta a capire come uscire dalla situazione che affligge alcune delle nostre più belle città d'arte, come ad esempio Venezia, prendendo spunto da una vicenda recente che ripercorre la storia di un piccolo tour operator siciliano che ha aiutato molte attività imprenditoriali locali a rafforzarsi e ha permesso loro di sfuggire da una situazione economica e sociale svilente.

È sull'imprenditorialità nel turismo anche il primo contributo dell'area tematica "Comportamento Organizzativo". Il lavoro di Tognazzo, dal titolo "La scalata all'imprenditorialità dei millennial nel turismo: il ruolo



della famiglia e dei valori” si concentra, infatti, su come le famiglie possano sostenere con successo i propri figli nel processo imprenditoriale nel settore turistico. Il secondo contributo “L’antidoto della resilienza alla fuga dal proprio lavoro”, realizzato da Torre e Sarti, si sofferma sugli operatori delle agenzie di viaggio che hanno subito pesantemente la trasformazione tecnologica in atto nel settore turistico, approfondendone le condizioni di lavoro (job demands e job resources). In particolare, l’indagine proposta evidenzia il ruolo critico che la caratteristica individuale “resilienza” può giocare per questi operatori, offrendo qualche spunto per una gestione più efficace delle risorse umane di questo settore.

Pone al centro dell’analisi le persone anche il contributo di Curzi dal titolo “Strategicità delle risorse umane nelle organizzazioni turistiche alberghiere: retorica o (possibile) realtà?”, riportato nell’area tematica “Gestione delle Risorse Umane”. Il contributo illustra come gran parte della riflessione accademica concorda nel ritenere che le persone siano una risorsa strategica chiave per la competitività delle organizzazioni turistiche, alberghiere in particolare. La diffusione di pratiche e politiche di gestione strategica del personale nelle organizzazioni del settore sembra, tuttavia, ancora oggi limitata. Il contributo riflette su quali sono i principali ostacoli all’adozione di un approccio strategico alla gestione del personale da parte delle organizzazioni turistiche alberghiere e quali condizioni possono invece renderla possibile. Nella stessa area tematica si colloca il contributo di Mori, Sasseti, Lombardi dal titolo “Integrità del leader e voce dei dipendenti nelle agenzie di viaggio. Il ruolo di mediazione dell’empowerment” che propone una riflessione sull’importanza che l’agire con integrità da parte dei leader ha nell’applicare pratiche di empowerment. Il contributo valuta tali pratiche come funzionali ad agevolare comportamenti di voce dei dipendenti di agenzie di viaggio al fine di aumentare il successo competitivo dell’organizzazione.

Infine, nell’area “Tecnologia e Innovazione nell’Organizzazione”, Agrifoglio e Oppedisano tornano ad approfondire il tema del comportamento dei nuovi turisti digitali. Il loro contributo “L’utilizzo dei social media per la condivisione di contenuti digitali nel turismo” si sofferma sui principali fattori che influenzano l’impiego dei social media da parte dei turisti, evidenziando come la condivisione di informazioni, opinioni ed esperienze di viaggio dipendano dalla tipologia di social media, dalle motivazioni dei turisti (self-centred e community-related) e dalla tipologia di contenuto (visivo o narrativo).

Tutti questi contributi ci invitano, in qualche modo, a riflettere sugli elementi di distintività e specificità del turismo e forse, in parte, anche a mettere in discussione l’abitudine a considerare il turismo, in maniera riduttiva, come un mero setting nel quale applicare modelli e pratiche già sviluppate altrove. L’invito è a provare a rovesciare il ragionamento e ad individuare – diremo noi studiosi induttivamente – problemi e soluzioni organizzativi da ciò che realmente sta accadendo nei turisti/viaggiatori, nelle imprese, filiere e destinazioni turistiche e nelle persone (imprenditori, manager, lavoratori) che ci lavorano.

Buona lettura!

□ Negli ultimi anni, il numero totale di turisti è cresciuto in quantità quasi esponenziale: si registra l’impatto della popolazione cinese che ha cominciato a viaggiare e ci si aspetta che l’India segua a ruota. In tale contesto si pone il problema di gestire – dal punto di vista delle destinazioni turistiche – l’*overtourism* (Ryan C., 2018. *Future Trends in tourism research. Looking back to look forward: the future of ‘Tourism Management*



Perspectives'. *Tourism Management Perspectives* 25: 196-199.

[2] Il 2017 è stato l'anno internazionale del turismo sostenibile.

[3] Baum T. (2018). Human resources in tourism: Still waiting for a change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50: 204-212.

[4] Il turismo oggi occupa in Internet uno spazio virtuale notevole fatto di dati prodotti attraverso i motori di ricerca (queries e rankings), contenuti messi on line da viaggiatori e turisti (reviews e rankings on line, tweets, posts e likes di Facebook, foto geo-taggate in Instagram), dati sul 'traffico' web, informazioni e dati generati dai social network. Tutto questo può essere utilizzato per comprendere al meglio decisioni e comportamenti di ed essere utilizzato con finalità di segmentazione del mercato, innovazione di prodotto, customer relationship management (Xiang Z., 2018. From digitization to the age of acceleration: On information technology and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25: 147-150).