
Forum Turismo Svizzera 2017

Sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione

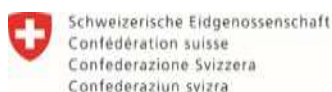
Documento di discussione per il Workshop 2: Mercato del lavoro e della formazione nel settore del turismo – Le competenze del futuro

Partner principale di questo documento di discussione:



Universität Bern
Zentrum für Regionalentwicklung (CRED)
Forschungsstelle Tourismus (CRED-T)
Dott.ssa Monika Bandi Tanner
Dott.ssa Therese Lehmann Friedli
Schanzeneckstrasse 1
3001 Berna
+41(31)631-3711
monika.bandi@cred.unibe.ch
therese.lehmann@cred.unibe.ch

Committente:



Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung



1 Introduzione

La nostra società è sempre più caratterizzata dagli sviluppi tecnologici, quindi la digitalizzazione sul mercato del lavoro può portare a una **polarizzazione sia dell'impiego che del mercato del lavoro**.

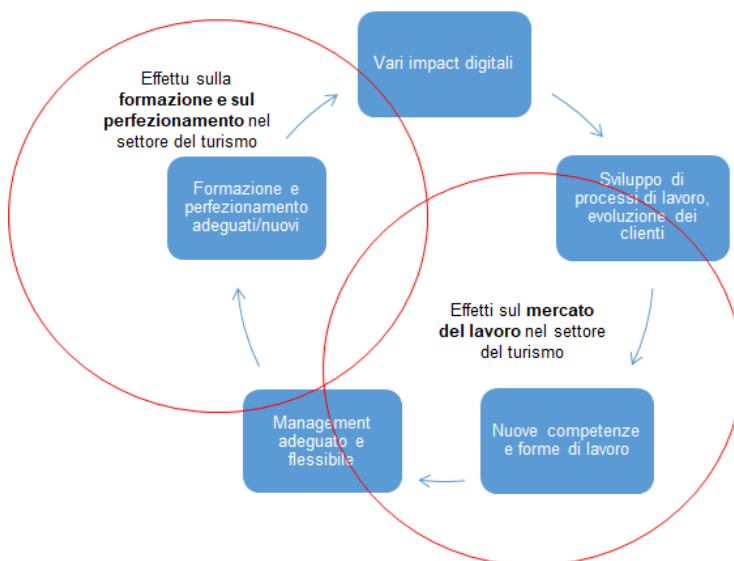
- **Polarizzazione dell'impiego:** i lavori di routine e con essi il potenziale di automatizzazione si riscontrano soprattutto in professioni con **requisiti di qualificazione medi** (ad es. contabilità, vendita di viaggi). Di conseguenza, gli impieghi routinari con un reddito medio sono minati da una crescente occupazione in attività cognitive con un reddito elevato e in attività manuali con reddito basso.
- **Polarizzazione del mercato del lavoro:** trasferimento dell'**occupazione tra i settori**. Il settore dei servizi acquista sempre maggiore importanza rispetto a quello industriale. Di conseguenza, nella creazione di servizi si osserva una crescente necessità di esperti ICT ¹ qualificati (ad es. per l'analisi, la valutazione e l'interpretazione dei dati).

Gli effetti della digitalizzazione e dell'automatizzazione sono oggetto di discussioni controverse. Negli ultimi tempi si argomenta che una significativa percentuale delle mansioni incluse nei lavori da automatizzare non possono essere svolte così facilmente dalle macchine. Nei paesi OCSE si prevede che in media solo il **9% dei lavori** potrà essere **automatizzato**. Al contempo nascono anche nuovi campi professionali (ad es. quello della consulenza nel settore dell'IT digitale).

2 Temi chiave

La Fig. 1 mostra come la digitalizzazione (**vari impatti digitali**) comporti la nascita di nuovi processi aziendali nel settore del turismo, che a loro volta richiedono uno **sviluppo dei processi di elaborazione**. Già oggi i turisti, ad esempio, cercano moltissime informazioni su Internet (**evoluzione dei clienti**). Questo richiede un'elevata digitalizzazione dei processi da parte dell'operatore e dei suoi collaboratori.

Figura 1: Influenza della digitalizzazione sul mercato del lavoro e della formazione nel settore del turismo



Fonte: Interpretazione personale basata su Bruc/Gonzalez (2015)

¹Tecnologie dell'informazione e della comunicazione

A livello interno sono necessarie capacità che consentano di affrontare i nuovi sviluppi, utilizzare in modo efficiente i nuovi strumenti e rafforzare così lo scambio di conoscenze e il coordinamento (**nuove competenze e forme di lavoro**). Se in questo modo si riesce ad alleggerire i collaboratori da attività di routine, saranno disponibili più risorse a livello esterno per le competenze interpersonali come empatia e capacità cognitive da dedicare alle «attività non di routine». Il management deve quindi dirigere in modo adeguato i collaboratori (**management flessibile e adatto**), reagendo in modo flessibile ai cambiamenti.

Per affrontare tali cambiamenti sarà necessaria un'offerta formativa e di aggiornamento che includa modelli e strumenti didattici corrispondenti, così da assicurare la qualifica necessaria. Inoltre, i lavoratori dovrebbero aggiornarsi in modo costante (**corsi di formazione e aggiornamento nuovi/adequati**).

2.1 Influenza della digitalizzazione sul mercato del lavoro e della formazione nel settore del turismo

2.1.1 Competenze vecchie e nuove

In tutti e quattro i settori del mercato del lavoro in ambito turistico (gastronomia, hotel-lerie, traffico di passeggeri e uffici del turismo/associazioni del turismo) le competenze legate alla **capacità di testare, utilizzare e sviluppare gli strumenti IT** e il **Big Data Analytics** sono molto importanti. Già oggi nella maggior parte dei settori del turismo non è più pensabile non utilizzare l'intelligenza artificiale e le **piattaforme d'informazione** che sono anzi oggetto di costante potenziamento.

Inoltre, le **nuove tecnologie vengono inserite come complementi** nei processi di lavoro esistenti. Tuttavia, determinati sviluppi portano anche a una **sostituzione** o a nuove offerte da parte della concorrenza, come ad es. nel caso di Airbnb o Uber. Anche nell'interazione con il cliente possono essere introdotti cambiamenti e sostituzioni, ad esempio tornando a delegare al cliente elementi del servizio di determinati settori (ad es. il check-in autonomo), mentre in altri il valore per il cliente viene invece aumentato per sfruttare al massimo una maggiore disponibilità al pagamento (ad es. un'infrastruttura tecnica ben potenziata).

Integrare in modo sensato le nuove tecnologie nei processi di lavoro esistenti sarà una grande sfida. **Le conoscenze legate all'uso dell'informatica** saranno indispensabili da un lato per le attività interne all'azienda (ad es. l'uso del cloud computing) e dall'altro per poter interagire con i clienti (ad es. sulle piattaforme di informazioni o sviluppando offerte di Virtual Reality). Sono inoltre richieste **elevate competenze analitiche** per valutare e interpretare grandi quantità di dati degli ospiti.

Il mercato del lavoro del futuro sarà caratterizzato soprattutto da **conoscenze** in rapida evoluzione che diventeranno una risorsa economica centrale (ad es. quando sono generate in tempo reale dai dati raccolti), dalla **suddivisione del lavoro** e dalla **flessibilità di spazio e tempo**. Poiché molti processi vengono svolti in team, **le competenze sociali e la capacità di lavorare e comunicare in squadra** si rivelano **qualifiche chiave**. Per il turismo, **qualità umane e soft skills** restano importanti e possono essere sostituite solo parzialmente. I robot non sono in grado di sostituire le interazioni sociali tra le persone. Non sono (ancora) in grado di soddisfare le richieste personali dei clienti. Inoltre, spesso manca l'accettazione da parte degli utenti. Anche in futuro **l'ospitalità e la qualità** resteranno elementi irrinunciabili. Tuttavia, i servizi in parte vengono eliminati in altri ambiti. Oggi molte persone prenotano le vacanze attraverso portali online e non si recano più nelle agenzie di viaggio. Invece di informarsi prima, i clienti vogliono ricevere tutte le informazioni necessarie direttamente sul posto, in ho-

tel. E questo comporta la nascita di nuovi compiti e di competenze informali, ad es. per gli addetti alla reception.

Box di approfondimento: excursus sulla sostituibilità nel turismo

Uno studio tedesco ha analizzato il potenziale di sostituibilità attraverso gli ausili digitali in diversi settori e livelli di qualificazione. Per le attività alimentari e legate alla ristorazione, il tasso di sostituibilità era di circa il 30%. Questa categoria fa parte della metà delle categorie professionali con un grado di sostituibilità ridotto. I dipendenti che svolgono queste mansioni eseguono soprattutto attività non di routine. Specialisti come i diplomati in economia aziendale, che lavorano nella gastronomia di sistema, ancora oggi svolgono tantissimi compiti legati a calcoli e progettazione. In futuro almeno parte di queste attività saranno automatizzate.

Tabella 1: Sostituibilità nel settore del turismo e della ristorazione

Livello di requisiti	Lavori singoli con il massimo potenziale di sostituibilità per categorie professionali principali-livello di requisiti-combinazione	Potenziale di sostituibilità (in %)
Ausiliario	Ausiliario/a Servizi di allestimento	17.5
Personale qualificato	Segretario/a in hotel	19.1
Specialista	Laureato/a in economia aziendale (istituto tecnico) Catering	27.0
Esperti	Responsabile di mensa	24.5

Fonte: Dengler/Matthes (2015)

Internet mobile aumenta la flessibilità dei collaboratori nel contatto con gli ospiti e nella possibilità di fornire loro informazioni e offerte (personalizzate). Impiegati ingessati dietro i banconi della reception possono trasformarsi in lavoratori dinamici che ricevono gli ospiti con i tablet e siedono accanto a loro intorno a un tavolo. In questo modo ci si parla guardandosi negli occhi, ma questo richiede anche elevate competenze interpersonali.

Best Practice: progetto Innotour Tourist Office 3.0

Il progetto Innotour Tourist Office 3.0 prevede che 16 destinazioni, affiancate da partner per l'innovazione, analizzino l'importanza e la funzione futura del Tourist Office a fronte delle mutate caratteristiche della digitalizzazione. Si dovrà tenere conto delle esigenze degli ospiti e dei servizi. Nelle varie destinazioni saranno lanciati diversi progetti parziali. In questo modo si potranno elaborare scenari per l'ufficio del turismo del futuro (SECO 2017).

Le competenze creative e sociali acquisiscono crescente importanza anche in altri settori, con ripercussioni concorrenziali sull'attrattiva del mercato del lavoro nel turismo. Oltre a quelli esistenti si aggiungono, grazie alla digitalizzazione, altri settori di competenza, in particolare nel campo delle competenze analitiche:

- **Competenze analitiche:** preparare, analizzare, interpretare i dati e trarre le conclusioni ecc.
- **Competenze creative:** empatia – gentilezza - impegno, capacità comunicative, spirito di innovazione, capacità di risolvere i problemi, adattabilità, flessibilità (mentale)

- **Competenze sociali:** competenze interculturali, intelligenza sociale, interdisciplinarietà delle interfacce (ad es. cura degli ospiti - informatica)

2.1.2 Nuove forme di lavoro

In futuro saranno richieste competenze sempre più simili in campi diversi. Per quanto riguarda il settore del mercato del lavoro nel turismo della **ristorazione**, le condizioni quadro (salario, orario di lavoro ecc.) e la spesso scarsa attrattiva di questo mercato del lavoro potrebbero peggiorare se la forza lavoro con competenze nel settore della digitalizzazione potesse spostarsi con facilità in altri mercati del lavoro o trasferirsi.

Possibili forme/modelli professionali che potrebbero portare a un **incremento dell'attrattiva** del mercato del lavoro:

- «**Crowdsourcing**²» (ad es. sviluppo di Web Content e software, creazione e manutenzione di banche dati, convalida dei risultati delle ricerche, revisione di documenti, consegna di idee di prodotto innovative): dal punto di vista degli operatori, l'utilizzo di **piattaforme di crowdsourcing** può consentire di acquistare una stessa prestazione a costi minori poiché i compiti vengono offerti online da persone («**cloudworker**») provenienti da tutto il mondo e all'interno di una **struttura aziendale minima** (ad es. ditta individuale). Nel turismo, questo porta a uno sviluppo dell'offerta che può essere maggiormente organizzata sotto forma di progetto, può essere suddivisa e distribuita a diverse persone (anche fuori dal settore, in un luogo autonomo ecc.) in modo da poter alla fine riunire nuovamente le varie parti in un prodotto unico. Anche i clienti/ospiti possono svolgere questo ruolo (cfr. box Best Practice). Ne deriva quindi
 - «**Co-Working**» come forma di lavoro indipendente: i freelancer o le PMI possono avviare, attraverso un'organizzazione mantello, una reciproca collaborazione (**pool di lavoratori**), in modo da suddividere i posti di lavoro e aiutarsi vicendevolmente nello svolgimento del lavoro (ad es. turismo stagionale in due località, analisi dei dati ecc.). In questo modo si eliminano i mercati del lavoro interni e si formano altri gruppi professionali, ad es. attraverso la creazione di un mercato del lavoro per le mansioni creative. Così facendo, il **legame con il datore di lavoro** si indebolisce sempre di più.
 - «**Talent Cloud**»: pool di lavoratori registrati su diverse piattaforme e il cui lavoro e le cui prestazioni vengono valutate online. L'attrazione delle persone che non lavorano nel settore del turismo potrebbe aumentare, rendendolo un mercato interessante in cui lavorare, poiché non devono essere tassativamente assunte in base alle disposizioni tipiche del settore (remunerazione, orario di lavoro ecc.).

Best Practice: Mc Donalds "Il mio hamburger"

McDonalds definisce il Crowdsourcing uno degli aspetti più importanti del proprio marketing. La promozione "Il mio hamburger" ha consentito all'azienda di raggiungere quasi due milioni di consumatori che hanno partecipato attivamente al progetto presentando un loro hamburger personale oppure votando il concorso. In questo modo l'azienda ha ricevuto nuove idee di prodotto direttamente dai clienti, fidelizzando in modo attivo i consumatori e acquisendone anche di nuovi (Maione 2012).

² Esternalizzazione a un gruppo di utenti volontari di mansioni parziali tradizionalmente svolte all'interno. Questo termine è la traduzione della parola inglese outsourcing, che indica l'esternalizzazione di compiti e strutture aziendali a società terze.

2.2 Influenza della digitalizzazione sulla formazione e sull'aggiornamento in campo turistico

A causa della digitalizzazione, può verificarsi un **mismatch** tra i posti di lavoro e chi li cerca e quindi tra **competenze esistenti e richieste**. Servono nuovi lavori oppure i profili professionali diventano più aperti e meno definiti e devono quindi essere adeguati.

Quando si ha a che fare con la digitalizzazione, oltre a una formazione specifica e formale occorrono anche conoscenze acquisite in modo informale e competenze nel settore delle **soft skills** (capacità di organizzarsi autonomamente, intelligenza sociale, creatività, competenza interculturale). Queste sono rappresentate ad es. dai **sistemi di apprendimento e di tutoraggio** che possono svolgere le funzioni dei collaboratori esperti e ad esempio supportare e affiancare in modo personale i collaboratori non esperti.

Per migliorare le **competenze generiche di analisi e di elaborazione dei dati** sarebbe consigliabile prevedere moduli all'interno delle singole professioni o anche di altre professioni esterne al turismo. Sono necessarie anche **nuove figure professionali**, come ad es. i "Data Expert" che sfruttano il potenziale delle nuove tecnologie.

È indispensabile che gli addetti alla formazione siano in possesso delle ultime competenze nel settore della digitalizzazione e che abbiano familiarità con l'intermediazione dei **metodi di insegnamento** corrispondenti. Se già all'interno della formazione si imparano e si applicano forme di apprendimento collegate in rete, questo soddisfa al meglio i requisiti/le competenze richieste dal mercato del lavoro (ad es. strumenti di apprendimento basati sul web, piattaforme software).

Per riassumere, i seguenti punti chiave della formazione e dell'aggiornamento sono fondamentali nel turismo per integrare in modo sufficiente la digitalizzazione.

Tabella 2: Possibili punti chiave futuri della formazione e dell'aggiornamento

Autori (capacità concettuali)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità strategiche - Acquisizione, analisi e interpretazione dei dati - Sensibilizzazione di nuovi strumenti - Creazione di nuovi modi di pensare (pensiero trasversale) - Collaborazione virtuale - Cognitive Load Management (filtrare/differenziare le informazioni in base alla loro importanza, massimizzare le funzioni cognitive con strumenti e tecniche) - Competenze mediatiche (valutare criticamente, produrre e trasmettere contenuti ad altre forme di comunicazione) - Dare un senso (esprimere il significato o la portata di ciò che è stato creato)
Interattori (con gli ospiti)	<ul style="list-style-type: none"> - Ulteriore sviluppo delle soft skills - Intelligenza sociale (creare un legame profondo e diretto con gli altri, collaborare, elaborare rapidamente le informazioni e fornire risposte adeguate)
Manuali (doti artigianali)	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisizione e analisi dei dati - Nuove forme di apprendimento (smartphone, e-learning, m-learning, Peer to Peer Learning ecc.) - Creazione di nuovi strumenti - Computational thinking (tradurre, trasformare grandi quantità di dati, comprendere le motivazioni basate sui dati)

Fonte: interpretazione personale in base a Müller/Bieger/Laesser et al. (2002)

3 Tesi sullo sviluppo futuro del tema

1. **Strutture del settore:** le strutture del settore perdono consistenza a causa della digitalizzazione e questo potrebbe portare anche a uno sfaldamento dei confini del mercato del lavoro, offrendo al turismo la possibilità di accedere a un potenziale di reclutamento più elevato (ad es. a personale altamente qualificato). Al contempo questo sviluppo può rappresentare un rischio perché anche altri settori offrono condizioni quadro più interessanti, nonostante l'aumento delle micro realtà con ad es. modelli aziendali Peer-to-Peer.
2. **Scarsità di specialisti:** la scarsità di specialisti nel settore del turismo, oggi contrassegnato principalmente da un mismatch tra i posti di lavoro proposti e chi cerca lavoro, può essere risolta con modelli di lavoro aperti come il «Crowd-Sourcing» (esternalizzazione di mansioni parziali tradizionalmente svolte all'interno a un gruppo di utenti volontari su Internet).
3. **Competenze:** a fronte della digitalizzazione, le soft skills saranno sempre più importanti anche in altri settori, con ripercussioni concorrenziali sull'attrattiva del mercato del lavoro nel turismo. Le competenze analitiche richieste nel settore dell'analisi e dell'interpretazione dei dati mettono il mercato del lavoro nel turismo davanti alla sfida di essere sufficientemente attraente in un confronto di settore.
4. **Offerte formative:** nel settore della digitalizzazione, la formazione (fino alla creazione di nuove professioni) e l'aggiornamento esterno al settore stesso che approfondiscono gli aspetti legati al turismo sono più efficienti ed efficaci che non nel proprio settore.
5. **Metodi di insegnamento:** la trasformazione digitale del turismo può essere promossa in modo particolarmente efficiente se anche le forme di apprendimento e insegnamento hanno un grado di digitalizzazione elevato e soddisfano le richieste più avanzate.