

Lignano Sabbiadoro (UD)
29 Gennaio 2008

PARTNERING TURISTICO
Fare sistema diventa una scienza

Presentazione del testo e della disciplina il cui obiettivo consiste nel migliorare i risultati prodotti attraverso la cooperazione fra privati e mista, pubblico-privata

Relazione dell'autore

Ringraziamenti

Un libro sulla partnership non può che essere il frutto di un lavoro di squadra. Desidero ringraziare la professoressa Ada Lantero, Dirigente didattico dell'ITST di Lignano Sabbiadoro, per la sensibilità che ha dimostrato al tema della co-operazione e perché mi ha permesso di presentare questa disciplina all'interno di uno dei 12 Istituti Tecnici Statali del Turismo esistenti in Italia, il professor Stefano Gigante per la fiducia accordatami già nel 2003 quando gli proposi di sviluppare un piccolo modulo che avrebbe affrontato in termini semplici e pratici la questione della cooperazione fra pubblico e privato e tutti i docenti dell'ITST che hanno dimostrato grande attenzione ai temi toccati dal corso.

Desidero ringraziare il Direttore di TurismoFVG Josep Ejarque che ha valutato bene i contenuti del libro guardandoli dalla prospettiva del manager di destinazione, il professor Giancarlo Dall'Ara che ha fatto altrettanto in un'ottica di marketing e l'Assessore Enrico Bertossi perché ha deciso di finanziare la stampa dell'opera.

Ringrazio anche il professor Francesco Marangon dell'Università di Udine e il Comitato scientifico interfaccoltà per la decisione di pubblicare l'opera attraverso la casa editrice universitaria Forum nella prestigiosa collana "Ambiente e Territorio" malgrado io non fossi un docente ordinario di questa prestigiosa università, ma solo un esterno.

Scrivere questo libro ha richiesto 13 anni di lavoro. La lista dei ringraziamenti comprende quindi anche altre persone sempre importanti. Ringrazio Martina Fedel, Elisa Andrian, Alessandro Bearzot, Elisabetta Frau e Massimo Padalino per l'aiuto datomi a selezionare ed a catalogare il materiale accumulatosi in Studio nel corso di questi 13 anni. Voglio ringraziare in modo particolare mia moglie Stefania che mi ha sostenuto in questo periodo e prima ancora mia madre Teresa e mio padre Marino, per avermi sostenuto nel tempo, quest'ultimo aiutandomi anche a rivisitare le prime bozze del testo. Desidero ringraziare con vera gratitudine e riconoscenza anche tutti i miei clienti che mi hanno incoraggiato in questo periodo e anche chi per esigenze di sintesi o per semplice dimenticanza non ho citato.

Il sottotitolo di questo incontro, "Fare sistema diventa una scienza" è molto impegnativo e porta con sé molte domande importanti alle quali cercherò di fornire risposte sintetiche.

La prima domanda a cui cercherò di rispondere è: *che cos'è un "sistema" ?* Desidero tranquillizzare tutti, non intendo sviluppare questo termine in profondità. Cercherò solo di sottolineare come esista una caratteristica essenziale che un sistema deve possedere per funzionare bene: l'e q u i l i b r i o. Esistono sistemi di diverso tipo, sistemi ambientali o *ecosistemi*, sistemi economici, sociali, culturali e questa caratteristica li accomuna tutti.

La sociologia considera fondamentale studiare i sistemi socio-economici e culturali fin dalla prima metà dell'700. Montesquieu prima, Auguste Comte, Alexis De Toqueville poi, insieme ad altri attraverso lo studio dei sistemi politici hanno posto le basi della sociologia moderna e contemporanea. Alexis De Toqueville, in uno tra i più famosi libri dell'800, *La Democrazia in America* ci ha offerto un esempio memorabile di questa attenzione. Le definizioni di sistema proposte da questa disciplina sono in estrema sintesi tre. Un sistema visto in termini generali è *un equilibrio basato su un insieme di valori e quindi su una cultura condivisa*¹. Un sistema in termini particolari è invece *un insieme di organizzazioni, di relazioni e di modalità per misurare lo stato di salute delle relazioni stesse*². Se infine consideriamo più importanti le dinamiche di crescita, un sistema è *un insieme di relazioni strutturate in un'organizzazione ad-hoc quest'ultima finalizzata a raggiungere determinati risultati*³. Non sviluppo queste definizioni; mi permetto solo di osservare come il "filo rosso" che le unisce sia ancora una volta lo stesso: il concetto di *equilibrio*.

Questo significa che esiste una differenza tra un sistema qualsiasi ed uno in equilibrio.

La differenza in sintesi consiste nel fatto che un sistema in equilibrio crea più servizi innovativi, un numero di nuove imprese maggiore, più investimenti e più occupazione di uno che in equilibrio non è. Dico questo perché purtroppo, i sistemi turistici NON in equilibrio, specie in Italia, sono la maggioranza. In un sistema turistico senza equilibrio in cui ad esempio gli imprenditori assegnano troppa importanza agli investimenti altrui o gli amministratori rendono gli imprenditori dipendenti dai finanziamenti pubblici, la competitività della destinazione non può crescere in modo armonico, ossia in tutte le sue componenti quali l'alloggio, la ristorazione, i servizi, i trasporti e così via. In un sistema turistico equilibrato *le informazioni* vengono "immesse dall'alto - dalla direzione tecnica e dalla leadership politica, *ma* provengono anche dalle organizzazioni che costituiscono la destinazione, ossia *dal basso* in modo da creare un *circuito*; le *decisioni* sono prese pensando all'immediato, ma anche al medio e al lungo termine; gli *investimenti* sono bilanciati tra pubblici e privati e così via. Il pubblico, il privato, le associazioni e i comitati organizzatori d'eventi che creano un sistema turistico equilibrato si sviluppano l'uno insieme all'altro, le strutture sportive pubbliche migliorano allo stesso ritmo di quelle private, dove promuove il pubblico, i privati sono presenti in massa per vendere e così via.

Veniamo ora ad una questione successiva: ***c'è proprio bisogno di "fare sistema" ? Non è meglio aiutare le singole imprese a crescere senza cooperare ?*** Rispondere a questa domanda equivale a decidere se sia meglio camminare con una gamba sola o con tutte e due; tuttavia si tratta di un bicchiere d'acqua in cui qualcuno ogni tanto si perde. Alcuni imprenditori e politici pensano che sia sufficiente aiutare le piccole, le medie e le grandi imprese a perseguire i propri obiettivi in modo individuale, senza cooperare. Secondo questa visione del mondo in cui le imprese sono dei moderni feudi, fare sistema può non essere una priorità. Se questa visione fosse vera, non si spiegherebbe come mai ogni anno migliaia e migliaia di imprese in tutto il mondo, multinazionali incluse cooperano per risparmiare sull'acquisto di materie prime, per migliorare la produzione, per essere ancora più visibili sul mercato globale.

¹ Questa è la visione di sistema proposta da Redfield, da Kroeber, da Homans, da Pareto o da Dechert

² Lewin, Lazarsfeld, Sombard

³ Condillac, Smelser, Luhmann

La competizione individuale e quella attuata attraverso la cooperazione in realtà, sono i due lati della stessa medaglia: la sfida globale.

Negli ultimi tempi inoltre si è verificato un altro grande cambiamento di cui si discute poco in Italia e che richiede di *fare sistema*: la competizione da *globale* è diventata *totale*. I competitori internazionali non sono solo sempre più numerosi, ma sono anche sempre più concentrati sui mercati e sui prodotti turistici più remunerativi quali l'*enogastronomia*, la *nautica*, il *golf*, il *benessere*, la *cultura*, il *congressuale*. In Italia, una legge apposita ha istituito nel 2001 i sistemi turistici locali. Questa legge, la numero 135 ha iniziato da poco a produrre risultati apprezzabili. Esistono tuttavia delle regioni che sono in un evidente stato di difficoltà, altre che non hanno problemi di crescita (arrivi) ma che stentano a passare dalla crescita allo sviluppo, ossia a nuove presenze, a nuovi investimenti, a nuove imprese, a nuove figure professionali ed a nuovi investimenti privati ad esempio in tutela ambientale. In tutte le regioni d'Italia "serve produrre uno *scatto di produttività*, senza il quale non si potranno liberare le risorse necessarie per aumentare i redditi, i consumi delle famiglie non riusciranno a crescere e il divario nei livelli di benessere tra l'Italia e gli altri paesi d'Europa aumenterà" (Mario Draghi, Governatore della Banca d'Italia, 19 gennaio 2008). La sfida in Italia non è *fare sistema*, ma è costruire sistemi turistici locali il più possibile robusti o *di successo* per reggere la sfida della concorrenza globale, per portare più utile alle imprese, per attrarre nuovi residenti, per migliorare la soddisfazione di partner e dipendenti o per sostenere le vendite nei settori dell'artigianato, dell'agricoltura, del commercio e dei trasporti collegabili al turismo. L'Organizzazione Mondiale per il Turismo nel 2003 ha lanciato un appello chiaro in questo senso: "non importa di quali risorse naturali o storiche, di quanti finanziamenti o di quali tecnologie voi disponiate, ciò che conta è che siate sempre più cooperativi per diventare sempre più operativi" (Francesco Frangialli, Segretario generale UNWTO, settembre 2003).

Veniamo al punto successivo. ***C'era necessità di una nuova disciplina per fare sistema ? Non bastavano le discipline esistenti ?*** Il Partnering interviene "solo" dove le altre discipline incontrano gli ostacoli maggiori. Parte dei risultati prodotti dall'economia sono il frutto di due discipline distinte: il *marketing* e l'organizzazione aziendale o *management*. Il *marketing* studia la domanda, il prodotto, il prezzo, la promozione (le "4P" del marketing). Il *management* studia invece il processo di produzione nelle organizzazioni *gerarchiche*, ossia in quelle in cui esiste un titolare e dei dipendenti, i quali, se sbagliano spesso e su cose importanti corrono il rischio di essere licenziati. Le molte iniziative realizzate da due o più organizzazioni in cui nessuno può licenziare nessuno, sono un territorio di confine, un campo minato in cui entrano in gioco le persone e le relazioni che queste creano fra loro, ossia un qualcosa di oggettivamente difficile da studiare e da migliorare.

Un secondo motivo per cui serve una disciplina *ad-hoc* è che il turismo è uno dei settori più dinamici in assoluto; inoltre è complesso, perché verificare se un prodotto industriale funziona oppure no è una cosa, mentre capire se un servizio è di buona qualità o meno è un'altra. Se vogliamo fare un parallelismo, in una partnership il partnering turistico svolge lo stesso compito svolto in un'auto dall'impianto di servosterzo. Senza impianto, il volante gira lo stesso, ma il guidatore fa più fatica, le curve sono meno precise, inoltre diverse manovre sono impossibili per la stessa auto e per lo stesso guidatore. Provare o ricordare per credere. Se l'auto è da competizione od il sistema ha molti competitori globali agguerriti l'importanza del servosterzo aumenta ancora.

Detto in altre parole, fare marketing e management senza fare partnering è più impegnativo, i risultati sono più incerti, raggiungerli è più costoso, ma soprattutto è molto più difficile passare dalla crescita all'utile, dall'utile agli investimenti e da questi allo sviluppo turistico vero e proprio.

Chiarita l'importanza ed il ruolo del partnering turistico cercherò di presentare gli obiettivi della disciplina. Le finalità del Partnering turistico sono tre. Il primo obiettivo consiste nel migliorare la visibilità e nel rendere più competitive le aziende che cooperano. Raggiungere questo obiettivo significa migliorare il *vantaggio coo-petitivo* di un sistema di imprese e misto. Un secondo obiettivo consiste nell'ottimizzare il rapporto fra tempi, costi e risultati prodotti dalla partnership (questo è il *vantaggio co-operativo*). Il terzo e ultimo tipo di obiettivo perseguito consiste nell'aumentare i nuovi servizi, le nuove imprese, le nuove figure professionali e gli investimenti prodotti dal sistema perché richiesti dagli ospiti o dal mercato nel settore o nella destinazione in cui opera la partnership. Questo è invece il *vantaggio di sistema* o *vantaggio sistemico*.

L'entità dei vantaggi del primo tipo apportati dalla partnership è stata quantificata nell'industria pesante aerospaziale, aeronautica e automobilistica a metà degli anni '90 in uno dei paesi più attivi al mondo sul fronte della ricerca metodologica quale gli Stati Uniti. Questi vantaggi consistono in un aumento dell'utile d'impresa, del ritorno sugli investimenti (detto ROI) e, nelle società di capitale, dei dividendi per gli azionisti (ROE). Si pensi che il "solo" ritorno sugli investimenti prodotto dalle compagnie più attive sul fronte della partnership è quasi doppio rispetto allo stesso valore registrato dalle altre compagnie (Fonte: Booz, Hamilton).

Veniamo quindi alle ***novità introdotte da questo testo.***

Partnering turistico:

- assegna un nome alla disciplina della cooperazione per lo sviluppo di settore attraverso un termine – Partnering - che esprime il concetto di alleanza/unione, coniato nel 1997 e diffusosi a livello internazionale;
- individua le 10 prestazioni essenziali (le "10A") su cui è necessario intervenire per migliorare la produttività di un gruppo di organizzazioni e di un distretto-destinazione;
- propone tre tipi di soluzione il primo dei quali si basa sul ... *buon senso* costituito dalle buone prassi da imitare, ma anche dai tranelli da evitare nelle diverse fasi della cooperazione ed in grado di produrre risultati a brevissimo termine. Il secondo tipo di soluzione è meno superficiale del primo, richiede più lavoro, è costituito da un percorso di lavoro preciso per ciascuna delle 10 variabili individuate e quindi può produrre incrementi di produttività solo nel medio termine. Il terzo e più approfondito tipo di soluzione è costituito da 10 modelli grafici di auto-diagnosi che rappresentano (fotografano) malfunzionamenti nascosti, permettono di adottare correttivi specifici e di migliorare i risultati prodotti.
- Il testo definisce l'insieme delle decisioni da assumere nei confronti di ciascuna variabile come *partnering-mix*;
- lo stesso presenta i compiti di una figura professionale oggi mancante: il Coordinatore della partnership strategica, utile nel momento in cui si desidera affrontare i problemi dello sviluppo per risolverli.

Veniamo infine alla questione finale, *che cosa fa diventare questo metodo una scienza?* Il partnering turistico è una scienza oltre che per i motivi di cui alle righe precedenti, anche perchè rispetta il metodo scientifico.

I modelli di rappresentazione statistica sviluppati funzionano come un qualsiasi *esame clinico*. Questi modelli rendono osservabili le relazioni interne create tra due o fra uno sciame di organizzazioni, le traducono in numeri, consentono di individuare il tipo e l'entità del problema (*diagnosi*). Gli stessi modelli rendono possibili previsioni sulle conseguenze che derivano dal problema individuato (*prognosi*), consentono di individuare i correttivi da apportare e garantiscono la possibilità di verificare, mediante osservazioni successive i miglioramenti ottenuti.

In conclusione, il Partnering turistico è un metodo di lavoro nuovo che offre il suo piccolo contributo affinché si affermi una nuova economia, costruita attraverso l'impegno di tutti. Credo sia questa la sfida che lanciò oltre un secolo fa un antesignano della cooperazione allo sviluppo nel continente africano qual'era Pietro Savorgnan di Brazzà, grande esploratore per il governo francese a cui è intitolata questa Scuola oltre alla città di Brazzaville.

Oggi, questa sfida è diventata anche la nostra.

Maurizio Droli

In appendice i contenuti del testo:

- a) Le 10 A del Partnering;
- b) La descrizione del metodo di lavoro.

Appendice alla relazione dell'autore – Il contenuto del testo

a. Le 10 A del Partnering

Di seguito si riportano le dieci domande a cui il testo desidera rispondere, le altrettante proposte e le variabili corrispondenti.

L'IMPOSTAZIONE CORRETTA DELLA PARTNERSHIP STRATEGICA

- *Come possiamo responsabilizzare al massimo tutti i decisori ?*

1. Conoscere i vantaggi, le opportunità, ma anche gli svantaggi e i tranelli della cooperazione da evitare prima di iniziare a lavorare insieme; **Attrazione strategica**;

LA CREAZIONE DEL GRUPPO

- *Come possiamo attenuare il problema degli obiettivi individuali in conflitto fra loro ?*

2. Definire il portafoglio dei servizi interni perché tutte le organizzazioni traggano il massimo dei vantaggi dalla strategia; **Assessment**;

- *Come fare perché le organizzazioni escano dalla logica della routine ?*

3. Dare seguito alla strategia attraverso iniziative immediate, concrete e coerenti; **Adeguamento**;

L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

- *Come rendere prevedibili le relazioni interne ed evitare che l'attività non si irrigidisca, ma anzi mantenga ed aumenti il proprio slancio nel tempo ?*

4. Individuare i principi emersi come più importanti per il successo delle iniziative già realizzate e porli alla base di tutti gli accordi in modo da rendere questi ultimi efficaci ed efficienti anche al variare della strategia; **Articolazione**;

- *Come aumentare il numero dei partner e l'entità delle quote associative raccolte ?*

5. Dimostrare nei dettagli tipo ed entità dei primi risultati raggiunti, ossia ridurre il rischio di insuccesso della cooperazione; **Adesione**;

- *Come facilitare i cambiamenti del sistema d'offerta più impegnativi, ma previsti dal piano ?*

6. Allestire unità operative di prodotto e definire accordi tattici che agevolino la supervisione; **Attivazione**;

IL RINFORZO CONTINUO

- *Come migliorare la capacità della partnership di contribuire allo sviluppo economico e sociale locale ?*

7. Sincronizzare la velocità con cui la partnership diventa più operativa in base al ritmo con cui cambia la domanda di prodotti e servizi; **Accelerazione**;

- *Come integrare il prodotto nel senso della strategia ?*

8. Coinvolgere partner il cui brand gode di minore visibilità ed il cui potere di negoziazione è inferiore al proprio ma più dinamici ed in grado di creare valore nell'offerta; **Affiliazione**;

- *Come accrescere lo "spirito di squadra" e creare un clima stabilmente cooperativo ?*

9. Trasformare i risultati ottenuti attraverso le iniziative collettive in maggiori opportunità di fatturato, di creazione d'impresa e di occupazione; **Affiatamento**;

- *Come apprendere la conoscenza che serve prima dei competitori e senza maturare forme di dipendenza dallo scambio ?*

10. Stringere accordi con partnership evolute della propria bilanciando al meglio sapere ceduto e sapere acquisito; **Approccio**.

Applicare questo metodo significa intervenire non solo su alcune, ma sull'insieme delle variabili, qualsiasi sia la sequenza delle iniziative realizzate.

b. La descrizione del metodo di lavoro per variabile

Ogni fase – variabile affronta questioni diverse e rappresenta un capitolo a sé stante. Ogni capitolo viene sviluppato attraverso le stesse diciotto sezioni. Le sezioni che descrivono il metodo sono le seguenti:

- a. Cogliere i sintomi del problema: check-up;
- b. Scenario nazionale e dilemmi da risolvere;
- c. La missione della singola fase;
- d. Le esperienze dei pionieri della partnership e i problemi aperti in comune;
- e. Le necessità di partecipazione del management ed i limiti degli strumenti adottabili;
- f. Le necessità di cooperazione che derivano dalle iniziative di marketing quali card turistiche, call center, reti di info-accoglienza, eccetera;
- g. L'utilità attribuita alla singola fase da parte delle principali prospettive economiche;
- h. Le decisioni che incidono rendendo la partnership più o meno urgente;
- i. Le differenze sostanziali tra partnership di destinazione e quelle industriali;
- j. Metodo base: I tranelli da evitare;
- k. Perché evitare i tranelli non basta: le resistenze culturali;
- l. Gli obiettivi specifici della fase;
- m. La definizione del concetto della singola fase (per non generare malintesi);
- n. Il metodo da usare per avere risultati nel medio termine;
- o. I benefici che derivano dal metodo alle singole organizzazioni;
- p. Il metodo scientifico: l'analisi delle risorse collettive (fiducia, coesione, ecc) che permettono di superare gli ostacoli;
- q. Impatto del metodo di base, intermedio e scientifico su come funziona il gruppo;
- r. Il partnering mix per la singola fase.

Queste sezioni sono collegate l'una all'altra e quindi ciascuna di esse è importante per comprendere il metodo nel complesso. Le sezioni che presentano i benefici ottenuti dalle organizzazioni e l'impatto prodotto sul funzionamento della partnership hanno, tra queste, un posto di primo piano.

La sezione "Conclusioni" ospita infine:

- il mansionario del Coordinatore della partnership strategica;
- i principi-cardine della disciplina.