

**Prof . Vincenzo FAZIO**

*Docente di Economia Regionale*

## **COORDINAMENTO STRATEGICO DELLE POLITICHE TURISTICHE**

Non soltanto ringraziamenti ma anche apprezzamenti per le relazioni che hanno finora affrontato questo tema.

Mi ero riservato una piccola riflessione, come ha detto il Prof. Camarda, che riguarda il coordinamento strategico delle politiche turistiche: un tema che viene qui aggettivato in modo abbastanza enfatico e tuttavia, probabilmente non è soltanto una questione di enfasi ma forse è questione di sostanza delle cose.

Preferisco, contrariamente alla mie abitudini, leggere le tre pagine di appunti che ho scritto dopo aver ascoltato le relazioni dei colleghi, e, quindi, probabilmente, non risentono di quello che genericamente si può dire su questo tema.

L'attenzione alle strategie di coordinamento delle politiche turistiche nasce non soltanto, come già sarebbe sufficiente a giustificarla, dalla molteplicità dei soggetti che operano direttamente o indirettamente all'interno del settore di cui si occupa più specificamente il seminario, ma anche e soprattutto dall'esigenza oggettiva, spesso trascurata, di porre a fondamento della gestione delle molteplici forme che gli interventi possono assumere, un chiaro e verificabile "ordinamento strategico" delle politiche che guidi i tempi, le modalità di attuazione, l'entità e la destinazione delle risorse umane, finanziarie, e materiali destinate allo sviluppo del set-

tore.

Nella convinzione degli addetti ai lavori, ma anche nella letteratura specifica in materia, si fa coincidere la strategia con la ricerca delle compatibilità dell'attività svolta dai diversi soggetti chiamati ad intervenire nel raggiungimento di una finalità di politica economica, e quindi con la ricerca della convergenza dei loro consensi.

Questo particolare aspetto del coordinamento strategico è certamente importante, visto che la riforma del titolo V della Costituzione ha posto su un piano paritario le competenze di Comuni, Province, Regioni, Stato, mentre si colloca, per certi aspetti, su un piano gerarchico sovraordinato l'Unione europea, con le complicazioni e le inefficienze che ha messo bene in rilievo il Sen. La Loggia.

Tuttavia, il problema del coordinamento delle politiche non è semplicemente ed esclusivamente una questione di convergenza di consensi dei soggetti istituzionali aventi competenze in materia.

Spesso il problema del coordinamento dei consensi diventa una complicazione proprio perché non vi è una strategia identificabile in termini oggettivi.

Pertanto, preso atto che la riforma del Titolo V della Costituzione ha introdotto, al riguardo, anziché elementi di semplificazione, elementi di complicazione proprio per le ragioni innanzi dette, appare ancor più necessario chiarire cosa si intende quando parla di una esigenza oggettiva di identificare una strategia.

La strategia è in primo luogo il modo di "ordinare" le politiche e gli interventi. non soltanto per evitare la loro incompatibilità, ma soprattutto per organizzarne la loro fun-

zionalità, cioè definire la loro scansione ed il loro rapporto in vista degli obiettivi da perseguire.

Spesso il problema del coordinamento delle istituzioni di diversi soggetti si è presentato a causa della ripetizioni di iniziative. La concorrenza tra iniziative è sempre stato all'ordine del giorno anche con il precedente ordinamento; figuriamoci adesso con questa ampiezza di posizioni indeterminate che si determinano con il nuovo ordinamento costituzionale.

Per identificare la strategia non si può ovviamente partire in astratto, bisogna essere molto specifici e guardare alle realtà in cui si interviene.

In fondo è come in una guerra: in una guerra lo stratega identifica in rapporto al nemico di abbattere, – solo che qui non c'è un nemico da abbattere, c'è un amico da conquistare – quali armi scegliere e come posizionare le sue forze, come farle intervenire nel tempo, cioè come distribuirle anche in rapporto alla successione e alle interazione tra le forze stesse.

Tutto questo in politica economica, e più in particolare nelle politiche per lo sviluppo locale, viene considerato per così dire un dato scontato, affidato all'abilità dei singoli operatori.

Non è, ripeto, un problema di coordinamento soggettivo; ma è un problema di coordinamento oggettivo.

Vado subito alla questione centrale: quando esaminiamo il settore turistico si dimentica spesso che pur essendovi una molteplicità di soggetti che vi operano, una molteplicità di attività interagenti, per cui definire settore il turismo è quasi un errore, si trascura che sono tre i fondamentali

segmenti che lo compongono: quello della ricezione ampiamente inteso, quello dei trasporti e quello dei tour operators. In particolare la ricezione è uno dei segmenti a più alto investimento ed a più basso valore aggiunto.

Gli albergatori sanno perfettamente quanto sia incidente l'entità di risorse da destinare, e quando sia basso, specialmente nella nostra realtà, il valore aggiunto che si può ottenere, specialmente per un fattore: il costo del lavoro che nel nostro sistema è sicuramente un fattore non favorevole alla nostra realtà produttiva.

Le opportunità ancora non sfruttate in questo settore si affiancano ad una potenzialità ricettiva che è ancora in crescita e in fase di riqualificazione; però ha una caratteristica: quella di essere un settore produttivo che se fosse un'impresa qualsiasi sarebbe destinata a scomparire perché utilizza appena il 30-40% della propria capacità produttiva. Una industria normale sarebbe praticamente messa fuori il mercato.

Nel settore turistico le condizioni particolari, la possibilità di flessibilità esistenti consentono di superare, ma non sempre, queste difficoltà; e, tuttavia, questo problema, in Sicilia, è ancora da superare ritrovando appropriate forme di destagionalizzazione che, come ho visto in alcune riunioni recenti di associazioni di categorie, costituisce ancora un miraggio a cui non si sa che tipo di risposte dare, tranne alcuni esempi positivi legati a circostanze particolari e territorialmente definite.

Il segmento dei trasporti va diventando sempre più rilevante e costituisce per la Sicilia una opportunità che sta evolvendosi in senso molto favorevole.

Esiste poi il terzo segmento quello dei tour operators: è un segmento molto importante e nello stesso molto pericoloso, perché opera in condizioni di monopsonio, cioè, praticamente, concentra una grossa parte della domanda rispetto ad una offerta che è molto differenziata, molto diffusa e molto articolata sia territorialmente, sia anche nella dimensione dei singoli operatori.

Si determina, quindi, una condizione di mercato che è dominata dai tour operators, specialmente laddove la domanda di mercato è fortemente concentrata non in sé, ma in rapporto ad un luogo di destinazione come è la Sicilia.

In Emilia Romagna, a Bolzano, a Trento la gente arriva con i propri mezzi: qui da noi prevalentemente arriva attraverso l'organizzazione ed il coordinamento che i tour operators realizzano ed i trasporti riescono ad attuare. Cosa occorre se questa è la situazione? Quale è l'idea strategica fondamentale?

Aggredire i punti deboli, visto che le potenzialità dell'offerta e i sistemi dei trasporti stanno diventando per noi un elemento favorevole.

Affermando la necessità di aggredire il problema "tour operators" e più in generale la domanda di mercato da parte del nostro sistema non si scopre niente di nuovo: lo avvertono praticamente tutti, ma gli interventi al riguardo sono abbastanza deboli.

E tuttavia non è un problema di marketing. Quando si dicono queste cose si pensa che il problema sia nel marketing.

In realtà non è così o quanto meno dovremmo dare al marketing un significato diverso da quello che comune-

mente ha.

E' un problema di acquisizione di competenze specifiche che siano in grado di porre le nostre capacità di offerta in rapporto all'evoluzione e alla tipologia della domanda di mercato soprattutto quella concentrata nelle mani dei tour operators: quindi un sistema di competenze specifiche che riguarda non soltanto la formazione universitaria ma soprattutto l'acquisizione di esperienze, non sempre disponibili all'interno della nostra realtà, di soggetti che sanno soprattutto valutare le capacità competitive della concorrenza, la diversificazione della nostra offerta e la sua modulazione in rapporto a quelle che sono le punte di espansione che si vanno determinando.

Su questo aspetto non si scoprono cose nuove. Da noi, sul piano della offerta per assolvere una domanda definita in termini generici, ci stiamo adattando; sicuramente siamo molto deboli nell'aggredire quei segmenti della domanda turistica che meglio si adattano alla potenzialità della nostra offerta e siamo costretti spesso a vendere a basso prezzo per coprire una parte dei costi di gestione.

Siamo cioè alquanto deboli nell'affrontare quel segmento della domanda di mercato altamente qualificata che riguarda soprattutto il turismo nautico, che riguarda il turismo di élite, che riguarda il turismo culturale, il turismo congressuale che riguarda il turismo religioso: sono forme e segmenti di domanda che richiedono una capacità di conoscere il mercato perché non sono lì pronte per essere acquisite; devono essere acquisite attraverso forme di interlocuzione quotidiana e diretta.

Cosa che l'impresa singola sostanzialmente non può

fare perché il costo per l'acquisizione di queste competenze non è sopportabile dal conto economico delle nostre imprese alberghiere.

Se questo è il punto debole della strategia, al di là delle compatibilità delle competenze istituzionali, la ricerca di consensi dovrebbe praticamente consistere nel trovare la formula organizzativa e gestionale che consenta alle imprese di acquisire queste competenze per darvi una fruizione organica che possa essere elemento quotidiano qualificante di tutto il sistema turistico.

In questo i Distretti potrebbero essere uno strumento concreto perché l'aggregazione di privato e di pubblico potrebbe al riguardo essere la struttura per acquisire questo sistema di competenze, inquadrarlo organicamente in un check up aziendale che valuti la capacità di gestire le risorse finanziarie, organizzative, i servizi, etc., in modo da orientare l'evoluzione dell'offerta turistica verso l'intercettazione di quelle componenti dei flussi di domanda di maggior pregio.

Questo è, a mio avviso, l'elemento strategico a cui puntare per coordinarvi attorno le diverse politiche. Non soltanto le politiche relative alla acquisizione di nuova offerta, di nuove forme di turismo residenziale o l'acquisizione di nuovi servizi che possono provenire anche dalla stessa capacità dello strumento informatico di collegare in rete le potenzialità.

Occorre, ripeto, in primo luogo, integrare il nostro sistema turistico con l'acquisizione delle competenze necessarie per intercettare e, se è possibile, creare nuova e qualificata domanda turistica, trasferendo questa capacità di intercettazione e di interazione al sistema aziendale per offri-

re al nostro imprenditore ed anche alle istituzioni, quegli strumenti di conoscenza e di competenza che non è il generico capitale umano.

Le nostre risorse universitarie al riguardo possono offrire un supporto formativo qualificato che però non può sostituire la esperienza operativa che possiedono coloro che conoscono i circuiti nazionali ed internazionali che formano la struttura in cui si muovono i flussi turistici.

Bisogna acquisire queste esperienze, in un primo momento anche “approvvigionandosi” dall’esterno, ma in modo continuativo ed organico, creando cioè rapporti funzionali a carattere gestionale con il sistema imprese e con il mondo della formazione.

I molteplici soggetti istituzionali dovrebbero coordinarsi su questa prospettiva strategica, con l’obiettivo di offrire al mercato una Sicilia che è ad un tempo un continente della storia ed un laboratorio tra i più significativi della civiltà moderna. Partendo da questa prospettiva strategica si può dare un senso alle diverse politiche del settore, ivi incluse quelle relative al riordino istituzionale.

