

# Fare sistema diventa una scienza

Il Partnering turistico è la disciplina che studia le necessità dei consorzi privati e misti pubblico-privati che operano nel settore nel tentativo di migliorare i risultati prodotti

Maurizio Drolì • [info@destinationpartnering.com](mailto:info@destinationpartnering.com)

Lavorare insieme, fra imprenditori, e fra questi e il pubblico rappresenta una cosa facile a dirsi, ma non sempre semplice. Alle volte, insieme ai vantaggi principali della co-operazione alberghiera non si conoscono anche gli svantaggi e i tranelli

da evitare; in altri casi la strategia del consorzio, una volta definita, stenta a essere realizzata in modo tempestivo e vi è il rischio che le decisioni vengano prese alla rinfusa. Questi sono solo alcuni dei sintomi che una nuova disciplina, il Partnering turistico, ci invita a

cogliere per individuare le debolezze del consorzio a cui si aderisce e per rinforzarlo prima che queste ne riducano l'operatività.

Esistono numerosi consorzi privati e misti pubblico-privati che operano nel nostro e in altri paesi del mondo, i quali dimostrano come, co-operare con successo sia non solo indispensabile, ma sia anche possibile. Il Partnering turistico è la disciplina che si occupa di studiare questi esempi, di capire che cosa li renda simili fra loro e soprattutto, di individuare dei rimedi utili nel breve e nel medio-lungo periodo. Questa disciplina cerca di ottenere un sempre migliore rapporto fra costi, tempi e risultati ottenuti da due o più organizzazioni che lavorano insieme attraverso decisioni prese in modo più rapido, maggiore fiducia e migliore affiatamento.

## Una nuova disciplina: perché?

Perché da soli tutti noi siamo deboli. Nel settore ambientale, gli appelli alla co-operazione si succedono da diversi anni. Nei settori a elevata intensità di capitali quali auto, casa, tecnologie la posta in gioco è alta. La struttura del mercato sta cambiando essendo fatta da persone sempre più spesso desiderose di risparmiare ma esigenti, oppure sofisticate e interessate a spendere (polarizzazione del mercato). Nel turismo la struttura dei competitori sta cambiando, con sempre nuovi paesi e nuove destinazioni che entrano sul mercato, lontane, ma raggiungibili con poco grazie a internet e ai voli low-cost. Questo rende urgente migliorare in modo profondo (strutturale) il modo di competere. L'alleanza fra imprese è uno dei metodi più seguiti in tutti i settori per rispondere alla sfida della competizione globale e insie-



me uno dei campi in cui, in Italia, nel turismo, siamo più in difficoltà.

## Per quale motivo?

Per due motivi. Il primo motivo è che il prodotto turistico è diverso da tutti gli altri. Verificare se un prodotto industriale funziona o meno è meno complesso rispetto al capire se stiamo offrendo un buon servizio. Il turismo è poi un servizio immateriale la cui qualità è molto soggettiva (in fin dei conti vendiamo esperienze e sogni). Il secondo motivo è che, quando desideriamo produrre un servizio turistico insieme a qualcun altro, si innescano dei meccanismi che tendono a restare nascosti, ma che possono creare problemi e che sottraggono energie alla direzione tecnica. Alcune volte a esempio, le organizzazioni che co-operano sono non solo private, ma sono anche pubbliche e associazionistiche e questo comporta la necessità di integrare e coordinare necessità e mentalità diverse. Il pubblico è più attento alla visibilità e al potere (in senso buono), il privato invece cerca di più risultati immediati. In altri casi le organizzazioni che co-operano sono più attente a catturare finan-

ziamenti pubblici, pure importanti, che a intercettare le necessità di propri ospiti con prodotti e servizi. Alcuni imprenditori infine rilevano più strutture in destinazioni diverse e non collaborano assiduamente con i consorzi locali perché pensano di poter fare a meno di quanto questi stanno facendo. Come risultato, la rapidità delle decisioni nel consorzio viene meno e con essa la sua efficienza. Il problema di fondo è che tutti i consorzi privati e misti, in Italia e non solo, co-operano attraverso un processo di apprendimento per prove e errori, ossia senza l'aiuto di una disciplina vera e propria.

## La sfida

Molti fra i grandi gruppi multinazionali del settore stanno cercando di fare una sola cosa: catturare ospiti altospesistenti perché in grado di generare maggiore utile, investimenti e occupazione. Nei consorzi, il futuro non sta nel "dividersi la torta di sempre in fette sempre più piccole", ma nel "creare una torta più grande a vantaggio di tutti" (Hirsh, 2001). In questo senso, il Partnering turistico aumenta il vantaggio competitivo dell'albergo per vie esterne, extra-aziendali. La sua missione consiste nel creare un albergo "virtuoso", che non solo fidelizza i propri clienti, aumenta l'utile, paga i propri dipendenti e liquida i debiti con le banche, ma anche efficace: che produce utile attraverso un numero considerevole di ospiti per la prima volta nella destinazione, efficiente: che offre i servizi richiesti nella quantità, nella qualità, ai prezzi e al momento giusto (quello in cui vengono richiesti); sostenibile: che contribuisce a rinforzare le risorse naturali e storiche più utilizzate dai propri ospiti ed equo: che condivide idee e opportunità di fatturato con molte persone e organizzazioni attive nella località in cui opera.

## Diventare sempre più co-operativi per essere sempre più operativi

Attraverso la co-operazione, come sappiamo l'albergatore risparmia tempo e denaro sull'acquisto dei prodotti di uso comune e di pubblicità, migliora costantemente il prodotto offerto, arriva sui mercati prima e conquista più visibilità. Tuttavia anche altre compagnie e destinazioni co-operano. Recuperare competitività non significa co-operare bene, ma co-operare meglio di altri. Questo è anche il senso dell'appello lanciato da più organizzazioni internazionali del turismo fra cui l'UNWTO il quale invita a "diventare sempre più co-operativi per essere sempre più operativi" in modo indipendente dalle risorse, dalle tecnologie e dai fondi di cui si dispone.

## Il Partnering affianca il Marketing e l'Organizzazione aziendale

In questo senso usciamo da un tunnel. I risultati prodotti dall'economia oggi, sono il frutto di due grandi discipline: il Marketing e il Management. La prima ci permette di risolvere problemi legati alla scelta del prodotto, del prezzo, della distribuzione (le "4P"). L'Organizzazione aziendale invece ci aiuta a migliorare il processo di produzione basato sulla gerarchia, con un titolare e dei dipendenti, i quali se sbagliano spesso, di norma corrono il rischio di essere licenziati. Il gran numero delle cose che vengono fatte attraverso la co-operazione tra organizzazioni fra loro autonome, in cui nessuno può licenziare nessuno, era sguarnito da una disciplina. Questo approccio ha mosso i primi passi a metà degli anni '90 negli Stati Uniti per aiutare le multinazionali dei settori industriali ad affrontare meglio la competizione e il mercato globale. Se vogliamo capire il

## Fare sistema diventa una scienza

ruolo di questa disciplina attraverso una metafora, potremmo dire che il Partnering svolge la funzione del servosterzo in un'automobile. Senza servosterzo il volante gira lo stesso, ma si fa più fatica; inoltre le manovre più strette non si riescono a fare.

### Il Partnering: cos'è?

Esistono diverse definizioni di Partnering. In generale questo è "la disciplina che consiste nello sviluppare relazioni di successo nel medio termine tra clienti e fornitori, basata sull'acquisizione di buone prassi e che ha per effetto l'aumento del vantaggio competitivo dei partners" (Lendrum, 1997).

### Partnering turistico: perché arriva oggi?

Il Partnering è stato sviluppato nei settori a più alta intensità di capitali quali quello aeronautico, spaziale, automobilistico, della tecnologia e finanziario. L'aumento degli investimenti richiesti dal settore turistico e delle tecnologie in uso hanno fatto sì che questo diventasse ad alta intensità di know-how e hanno aumentato la necessità di una disciplina rivolta agli operatori del settore turistico, fra i più dinamici



e importanti al mondo.

### Quello turistico nasce in Italia

Si, ogni tanto qualcosa di nuovo nasce anche qui. Questo è successo forse per il gran numero di imprese piccole e medie che costituiscono il settore, che formano l'ossatura del nostro sistema economico, che incontrano i maggiori problemi a competere e che offrono le maggiori possibilità di studiarne effetti, nodi irrisolti e soluzioni. In questo senso l'Italia dispone oggi di un certo vantaggio conoscitivo.

### Le leve del Partnering



Se il Marketing considera aspetti decisivi quali le "4P", il Partnering fissa dieci prestazioni-cardine su cui un consorzio di imprese è chiamato a migliorare nelle fasi di impostazione, di creazione, di organizzazione e di rinforzo continuo della co-operazione; queste sono dette le "10A" del Partnering (Droli, 2007). Il metodo dà per scontato che chi co-opera abbia una propria strategia, conosca bene i vantaggi, gli svantaggi e i rischi della co-operazione e cerchi un metodo di lavoro per realizzare le iniziative previste nell'arco di uno o più anni. La **tavola 1** presenta le questioni che vengono affrontate nelle singole fasi.

Ogni fase viene indicata come importante da una o più tra le prospettive economiche e dai molti casi di consorzi che si sono trovati a dovere rispondere alle singole domande. In questo modo siamo ragionevolmente certi che ci si concentri sugli aspetti più importanti, pratici e urgenti della co-operazione.

### Un insieme di buone prassi, una disciplina o una scienza?

A uno sguardo "superficiale", il Partnering turistico è la conoscenza delle buone prassi da imitare e dei tranelli da evitare, a uno più attento è un percorso di lavoro per risolvere le questioni affrontate dalle "10A", ma a un livello approfondito esso è una scienza. Il Partnering turistico si basa sull'uso di strumenti di analisi statistica attraverso cui i direttori dei consorzi possono misurare (attraverso numeri): la differenza che c'è tra "quello che serve fare in base alla strategia" e "quello che i partner sono abituati e considerano utile fare" (per mediare meglio tra le due posizioni),



la disponibilità delle imprese a spendere per auto-finanziare le iniziative (per tarare al meglio il sistema delle quote associative), la probabilità che singoli accordi vengano rispettati (per iniziare da quelli più importanti per la strategia, ma che richiedono meno controlli), eccetera.

A questo livello il Partnering turistico considera un consorzio come un organismo vivente e offre gli strumenti per misurarne i parametri vitali. Questo ci autorizza a parlare di Partnering turistico come del "coordinamento scientifico della co-operazione".

Riferimenti:  
- Droli, M. (2007), *Partnering turistico. L'impostazione, la creazione, l'organizzazione e il rinforzo continuo di una partnership strategica di successo*, Collana Ambiente e Territorio, Edizione Universitaria Udinese Forum, Udine.  
- Hirsh, F. (2001), *I limiti sociali allo sviluppo*, Milano, Bompiani, Studi.  
- Lendrum, T. (1997), *The Strategic Partnering Handbook. A Practice Guide for Managers*, McGraw-Hill, NY.

**Tav. 1. Fasi del ciclo di vita della partnership, domande, soluzioni sviluppate e variabili di Partnering.**

Fasi	Domande	Soluzione proposta	Variabile
Impostazione	Come bilanciare le aspettative di successo e responsabilizzare appieno i decisori?	Porre alla base della partnership necessità chiare nel breve nel medio e nel lungo periodo in modo da creare aspettative più realistiche e maggiore impegno nel tempo	Attrazione
	Come risolvere la questione delle necessità e degli obiettivi in conflitto fra loro?	Definire il portafoglio dei servizi ai partner perché questi traggano il massimo dei risultati dalla strategia di marketing e ne sostengano la realizzazione nel tempo	Assestamento
Creazione	Come fare uscire i partners dalla routine senza strappi e evitare che la strategia resti ... nel cassetto?	mettere in relazione fra loro le diverse unità di business attraverso il packaging dinamico immediato, concreto e coerente	Adeguamento
	Come evitare che attraverso i disciplinari l'innovazione non diminuisca, ma anzi aumenti nel tempo?	Individuare i principi emersi nel corso della fase precedente e porli alla base di tutti gli accordi in modo da rendere accordi di qualità regole di cortesia, ecc. efficaci e efficienti anche al variare della strategia	Articolazione
Organizzazione	Come aumentare il numero dei partner e l'entità delle quote associative raccolte?	Dimostrare il tipo e il valore dei primi risultati raggiunti in modo chiaro e dettagliato	Adesione
	Come facilitare la realizzazione degli interventi di rinforzo competitivo più costosi e importanti nella destinazione?	Definire accordi tattici e allestire unità di prodotto/segmento per il coordinamento degli interventi su infrastrutture, strutture, impianti, ecc.	Attivazione
Rinforzo	Come migliorare la capacità del consorzio di produrre fatturato per se, per i partner e per la località in cui esso opera?	Sincronizzare la velocità con cui il consorzio diviene più operativo in base al ritmo con cui cambia la domanda di prodotti e servizi nella destinazione	Accelerazione
	Come integrare il prodotto offerto senza incidere sui costi fissi di gestione del consorzio?	Coinvolgere organizzazioni il cui brand sia meno conosciuto e più dinamiche	Affiliazione
	Come migliorare lo spirito di squadra e creare un clima stabilmente co-operativo?	Trasformare i risultati ottenuti in opportunità di risparmio, di fatturato, di impresa e di occupazione per i partners	Affiatamento
	Come imparare "quello che serve", quando serve ... prima degli altri senza il rischio di perdere informazioni preziose?	Stringere accordi con consorzi più evoluti non in competizione, bilanciando conoscenza acquisita e caduta	Approccio