

Ringraziamenti.

Fa bene la Provincia a scegliere il protagonismo in questo settore, perché è e potrà essere sempre più strategico per il ns. territorio. Le Amministrazioni pubbliche svolgono pienamente il loro ruolo quando si caratterizzano per dinamismo e scelgono di indirizzare i percorsi di sviluppo socio-economico e non di limitarsi a gestire le ricadute di scelte fatte altrove da altri.

Devo dire che il lavoro di Promo PA mi pare tutt'altro che scolastico, come invece spesso accade in progetti finanziati dall'UE. Vuol dire che i "lavori in corso" possono avere una effettiva e positiva ricaduta sulle politiche pubbliche, se le Amministrazioni, come mi pare e come mi auguro, ne sapranno cogliere l'utilità strategica.

Focalizzo il mio contributo solo su alcuni tra i punti dello studio, quelli più attinenti alla mia esperienza, proprio per rafforzare l'aderenza alla realtà del lavoro che Promo PA sta facendo nel quadro del progetto Tourism Port Environnement.

DIA 2

"Il sistema portuale gallurese ha una posizione preminente ed un'alta competitiva sul mercato internazionale", ci dice l'indagine che oggi discutiamo; vengono poi individuati efficacemente punti di forza, debolezze, rischi e minacce di questa condizione attraverso una eccellente SWOT Analysis.

La qualità, l'eco-sostenibilità, l'innovazione tecnologica e la mobilità interna sono individuati come gli elementi strategici del futuro possibile sviluppo della portualità.

L'elemento inesperto ma implicito nello studio è un carattere primario e trasversale della nostra ricettività nautica: il comparto, in Gallura, è caratterizzato da imprese mediamente mature e per questo più refrattarie al cambiamento ed all'innovazione dei processi.

Questo non è un difetto, ma una naturale debolezza di tutte le imprese che hanno un business consolidato, erroneamente persuase della loro rendita di posizione. Promo PA ci ricorda giustamente che è finito il tempo della "nautica da bere", che la qualità del servizio è sempre più rilevante ai fini della scelta dell'approdo in tutti i segmenti del diportismo mentre, pur restando importanti, le attrattive ambientali e paesaggistiche calano nella scala delle priorità del cliente nautico.

La SWOT analysis proposta considera l'insufficiente inclinazione delle imprese a fare rete e recepisce implicitamente la loro scarsa tensione all'aggiornamento ed all'innovazione; specialmente a quella delle competenze (sapere+saper fare+saper essere). La valorizzazione delle persone come fattore stabilizzante non è percepita dalle imprese come priorità a causa della apparente stabilità dei ricavi, sostenuta dal loro ciclo storico.

(tracciamento a braccio degli scenari futuribili per il turismo e la ricettività nautici nel sud e nell'est del Mediterraneo)

Al tradizionale binomio CAPITALE + LAVORO che definiva in passato l'impresa e quindi il sistema produttivo si è sostituito un trinomio: CAPITALE + LAVORO + COMPETENZA; la COMPETENZA oggi

è un fattore cruciale della competitività e deve essere gestito con la stessa cura e lo stesso rigore del denaro, del capitale, del tempo e della forza della prestazione.

DIA 3

(Illustrazione a braccio della tabella riepilogativa delle competenze necessarie al funzionamento di un Marina, estratte dalla banca dati della Borsa Lavoro di Italia Lavoro s.p.a. – agenzia del Ministero del Welfare per le politiche attive dell'occupazione – assemblaggio per comporre i profili delle figure portuali =>

DIA 4

Modello di rilevazione delle competenze =>

DIA 5

misura del fabbisogno formativo => formazione).

DIA 6

Gli effetti prodotti dal deficit di modernità in materia di HR incidono negativamente sulla sostenibilità ambientale delle imprese con depauperamento del capitale territoriale e sulla loro competitività nel medio periodo, innescano una spirale di ribasso incrociato dei prezzi che deprime il mercato, riducono gli standard di sicurezza, ostano alla stabilizzazione del lavoro pesando sul sistema degli ammortizzatori sociali e quindi sul bilancio pubblico, favoriscono il lavoro nero.

DIA 7

Trascuriamo l'investitore pubblico o istituzionale, che ha moventi diversi dai privati e si muove dentro dinamiche ed orizzonti peculiari. Per certi versi direi che l'imprenditore pubblico – astrattamente più orientato alla ricaduta territoriale e spesso dotato di un management passeggero e non specializzato - è persino più permeabile ad derive scarsamente incidenti sullo sviluppo locale, il PIL ed il gettito fiscale.

Esistono due macro-tipi di imprenditori privati della portualità: quelli che hanno un approccio immobilistico e quelli più orientati alla gestione. Chiameremo i primi "volani", nel senso meccanico del termine ed i secondi "trattori", nel senso agricolo.

L'imprenditore "volano" tende a guardare il porto come un investimento prevalentemente immobiliare, pur con tutte le sue particolarità; egli lo realizza e lo sfrutta sin che ha venduto i posti barca sino al recupero dell'investimento ed al conseguimento dell'utile che si prefigge; poi cerca di venderlo.

Il "trattore", invece, sia che abbia costruito il porto sia che lo abbia acquistato è orientato a conseguire la sua utilità nel medio periodo per mezzo della gestione ed è per questo più sensibile allo sviluppo del contesto nel quale è "immerso" il suo business.

DIA 8

L'analisi di un campione significativo di Marina italiani, suddivisi tra quelli che hanno ceduto la maggior parte dei posti barca, quelli che ne hanno ceduto solo una parte e quelli che invece non

ne hanno ceduto nessuno consente di individuare alcuni indici di bilancio di riferimento.

Bisogna anzitutto premettere che la c.d. vendita del posto-barca è tanto più vantaggiosa quanto più il porto è stagionale; nel caso della Gallura, conviene vendere posti-barca grosso modo nella misura compresa tra il 30% ed il 60% a seconda dell'identità del Porto; la percentuale-target di vendita, inoltre, varia anche a seconda della dimensione dell'ormeggio: essa è tanto maggiore quanto più piccolo è il posto d'ormeggio.

Va anche detto che la c.d. "vendita" del posto-barca può manifestarsi in forma di cessione del diritto di superficie che in forma di locazione a lungo termine, con una conseguente diversa ricaduta sul conto economico.

Emerge anzitutto che il MOL medio di un'impresa portuale turistica, cioè il rapporto tra reddito operativo prima degli ammortamenti e fatturato, non considerando i casi in cui è influenzato da voci di ricavo non caratteristiche come ad esempio le locazioni immobiliari, per ciascuna delle tre categorie è:

- Tutto ceduto (al netto della riserva di transito stabilita per legge): 28
- Parte ceduto: 14
- Niente o quasi niente ceduto: 17

Rilevante, però, è anche l'analisi del ROI, cioè l'indice di redditività operativa, il rapporto tra il reddito operativo ed il capitale investito netto, e del ROE netto cioè del rapporto tra risultato d'esercizio e patrimonio netto; anche qui sono escluse dalla media le imprese i cui indici sono drogati da fattori del business non caratteristici dell'impresa portuale.

- Tutto ceduto (al netto della riserva di transito stabilita per legge)
ROI: 4
ROE netto: 10
- Parte ceduto
- ROI: 3-5
- ROE netto: 1-3
- Niente o quasi niente ceduto
- ROI: 7
- ROE netto: 25

I due tipi di approccio imprenditoriale e le tre condizioni di titolarità degli ormeggi implicano un diverso orientamento della policy commerciale dell'impresa, una diversa strutturazione dei costi e dei ricavi ed un diverso equilibrio tra essi.

In Sardegna l'utile netto delle imprese portuali mature, al netto delle anomalie, è prudenzialmente apprezzabile in una forbice tra 7% e 10% dopo le imposte. Tuttavia questo dato ha notevoli margini di migliorabilità e può attestarsi, a mio parere, tra il 12 ed il 17-18%.

DIA 9

L'imprenditore deve poter contare su una redditività certa per il suo investimento e su una

feconda integrazione della sua impresa nel mercato e nel contesto per poter investire risorse nella destagionalizzazione.

Il mercato continentale degli ormeggi è sovrassaturo; in Sardegna abbiamo un rapporto inverso; intercettare la domanda insoddisfatta dall'altra parte del mare può e deve essere l'obiettivo strategico funzionale ad entrambe le sponde del Tirreno perché così facendo si migliorerà la ricettività nautica italiana e si creeranno condizioni di sviluppo diffuso su tutto il territorio.

A Portisco abbiamo dimostrato – dati alla mano - che la presenza fisica delle barche, cioè dei consumatori, nei mesi di media e bassa stagione può incrementarsi del 30%-35% in 3-5 anni con opportune politiche commerciali associate all'incremento degli standard di qualità ed alla differenziazione e definizione dei servizi associati all'ormeggio.

DIA 10

Circostanze esterne hanno rallentato il progetto del porto Turistico nell'ex-Arsenale di LMD. Quel porto turistico, però, ha buone prospettive; ci sono tutti i presupposti, ma dipende dalla capacità delle Amministrazioni centrali e periferiche di comporre le loro volontà con intelligenza, ma soprattutto in tempi compatibili con quelli dell'impresa. Lo sbocco inevitabile per l'ex-Arsenale è un Marina, con il suo contorno di hotelerie e residenze, il cantiere e i servizi commerciali. Presto o tardi il nuovo porto prenderà corpo cambierà la nautica in Gallura; chi teme che ci siano troppi soggetti a dividersi la stessa torta secondo me è miope: la domanda può crescere se si diversifica l'offerta.

Negli anni 60', l'Aga Khan e la Gallura hanno coraggiosamente imboccato la via dello sviluppo turistico con la nautica di alta gamma in primo piano;

allora la Costa Smeralda era solo "da sasso a sasso" lungo la panoramica ed era per pochi.

Quell'iniziativa è stata così trainante che la percezione diffusa del concetto di "Costa" oggi è idealmente estesa lungo il litorale, ma anche verticalmente attraverso le fasce di reddito dei turisti.

L'Arsenale di LMD sposterà ad ovest il confine ideale della "Costa", misurabile col PIL locale, l'ICI, il valore medio a metro quadro degli immobili, l'occupazione.

A sud della "Costa" c'è il Golfo di Olbia, col terminal crociere, il nuovo Marina, Golfo Aranci e gli altri approdi, il futuro porto turistico urbano, la cantieristica, l'aeroporto: un polo nautico formidabile, che può diventare baricentrico rispetto alla portualità esistente ed allo sviluppo della Gallura meridionale e dell'Ogliastra, protendendosi idealmente verso il Continente. Non una super "Costa Smeralda", ma forse un distretto industriale della nautica, come quello di Viareggio.

Sarebbe strategico per la salvaguardia ambientale, un volano di occupazione ed un potente collettore verso l'entroterra: un modello di sviluppo eco-socio-sostenibile e, forse, un importante contributo alla soluzione di problemi industriali cronici per lo sviluppo sardo.

DIA 11

E' tenendo conto di tutti questi elementi che possono e debbono essere concepite le politiche

pubbliche, come ad esempio quella dei canoni e dei tempi delle concessioni demaniali, quella di tutela ambientale ed urbanistica associata alla portualità, quella della formazione professionale, quella dell'omogeneizzazione transfrontaliera delle normative doganali, ma prima fra tutte per la Sardegna, quella del trasporto aeronavale che è il vero handicap per lo sviluppo turistico e nautico della nostra isola.

La ricaduta economica diretta di un porto turistico può essere circa il 50% del suo fatturato, mantenendo stabile il rendimento standard dell'impresa ed accrescendolo nel tempo; un Marina può generare occupazione diretta nella misura di 3 ULA (36 mesi/lavoro) ogni 100 Posti-Barca e può attivare indotto occupazionale nell'ordine di 7-10 ULA (84-120 mesi/lavoro) ogni 100 Posti-Barca.

E' tenendo conto della potenziale produzione di ricchezza diffusa che le politiche pubbliche devono incentivare l'impresa a perseguire il suo fine – cioè il profitto – con approccio moderno e dinamico, arginando inclinazioni meramente speculative, come alcune che si vanno delineando all'orizzonte; In questo modo si favorirà la crescita del gettito fiscale senza concorrere ad incrementare la pressione e si inciderà in sempre minor misura sul ricorso agli ammortizzatori sociali ed alle misure straordinarie di salvaguardia.

DIA 12

Insieme con altri segmenti economici come ad esempio l'agro-alimentare, la ricerca di eccellenza ed la valorizzazione del patrimonio culturale, la portualità turistica ed il suo indotto possono giocare un ruolo chiave nella riconversione delle criticità che affliggono la nostra isola e la Gallura può svolgere ancora una funzione trainante.

DIA 13

Se il turismo, nonostante il calo correlato alla crisi, continua ad essere una delle componenti attive del nostro PIL e quello nautico – specie in alcuni segmenti dimensionali – un elemento capace di performance di rilievo, penso che esistano spazi di sviluppo economico che non dobbiamo lasciare inesplorati, modernizzando l'approccio all'impresa turistica e alla sostenibilità ambientale, avventurandoci senza timore nella civiltà della conoscenza.