

Idda, Lorenzo; Benedetto, Graziella; Pulina, Pietro (2001) *La Competitività dell'agriturismo sardo: alcune linee guida per lo sviluppo del comparto*. In: Idda, Lorenzo (a cura di). *Modelli di offerta e politiche di governo dell'agriturismo in Sardegna*, Sassari, Gallizzi. p. 165-208.

<http://eprints.uniss.it/10433/>



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SASSARI
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA
E SISTEMI ARBOREI

Modelli di offerta e politiche di governo dell'agriturismo in Sardegna

a cura di
Lorenzo Idda

Lavoro eseguito nell'ambito della Ricerca POM Misura 2 - Progetto B21 «L'agriturismo, la diversificazione produttiva e la pluriattività delle aziende agricole: strategie di sviluppo e di qualificazione delle attività agricole primarie e connesse nelle economie rurali»

**La competitività dell'agriturismo sardo:
alcune linee guida per lo sviluppo del comparto
di
Lorenzo Idda, Graziella Benedetto e Pietro Pulina**

Il lavoro è frutto della comune collaborazione fra gli autori. Tuttavia, Lorenzo Idda, oltre ad avere impostato e coordinato lo studio, ha redatto la stesura dell'introduzione e delle conclusioni; Pietro Pulina ha scritto il paragrafo 4.1; Graziella Benedetto il paragrafo 4.2; mentre il paragrafo 4.3 è stato redatto congiuntamente.

Introduzione

Data la composizione dell'offerta agrituristica regionale in precedenza descritta si vuole a questo punto verificare il livello di competitività della filiera agrituristica della Sardegna in relazione alle attuali tendenze evolutive della domanda. Un simile collegamento si rende necessario nel momento in cui si riconosce che la valorizzazione del comparto passa per un adeguato orientamento del sistema di imprese alle esigenze del mercato. Il recente aumento della turbolenza del mercato nei diversi ambiti competitivi e l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti/servizi hanno costretto le imprese a modificare il proprio modo di porsi nei confronti dell'ambiente esterno: è diventato imperante assumere come obiettivo aziendale il «consumatore/mercato di riferimento» e dunque, quale diretta conseguenza, adottare i principi di marketing aziendale come strumenti indispensabili di successo. Si è passati in altri termini da una situazione in cui lo sviluppo dell'attività agricola dipendeva dalla possibilità e capacità di utilizzare in maniera efficiente le risorse disponibili (ottimizzando la funzione di produzione) ad una in cui questo sviluppo dipende dall'individuazione delle caratteristiche della domanda e dei canali più idonei a soddisfarla (ottimizzando gli strumenti del marketing-mix classico: prodotto, prezzo, promozione e vendita). Un orientamento al sistema che implica la necessità di impiegare nuovi metodi di analisi e soprattutto di accorciare drasticamente i tempi che intercorrono tra analisi ed attuazione dei programmi. Questa filosofia gestionale (atteggiamento *marketing concept*) cui si deve fare riferimento non implica la semplice realizzazione dei prodotti/servizi da affidare passivamente al canale commerciale che, a sua volta, svolge la funzione di collegamento con il consumatore finale. I prodotti/servizi nascono invece da un'attenta considerazione dei fattori interdipendenti che definiscono nel loro insieme la «gestione strategica di marketing» dell'impresa. Questa consiste nell'individuare il collegamento tra bisogni dei clienti, dinamica di mercato, concorrenti, e relativi servizi, e capacità d'impresa; nel formulare le strategie; nel fornire gli strumenti necessari, mettere in atto il processo e monitorarlo. Si propone un cammino a ritroso domanda-offerta dove le motivazioni ed occasioni di consumo del prodotto «vacanza» consente di effettuare importanti verifiche sull'organizzazione del sistema produttivo attuale non solo in termini di efficienza (nel senso di produrre bene qualcosa) ma anche di efficacia (nel senso di realizzare il giusto prodotto/servizio). Un insieme di fattori inter-

dipendenti che vanno dall'individuazione dei bisogni dei consumatori, della tipologia di offerta dei principali concorrenti (inteso sia in termini di servizi alternativi che di potenzialità delle aziende agrituristiche sotto il profilo strutturale), alla formulazione delle strategie e strumenti necessari ad attivare questa connessione tra l'offerta ed il mercato di riferimento, e che definiscono nel loro insieme l'efficace gestione del marketing. Questi orientamenti trasformano l'imprenditore da organizzatore efficiente, capace di gestire al meglio le risorse impiegate, a stratega efficace, in grado di produrre risultati attraverso l'interpretazione degli stimoli ricevuti secondo una visione globale e competitiva ed una loro trasformazione in comportamenti operativi. Una verifica delle tendenze evolutive della domanda si pone come utile punto di partenza in un'analisi che ha per obiettivo ultimo quello di individuare le strategie operative per competere nell'attuale contesto di mercato perché consente di individuare opportunità di mercato ed eventuali spazi competitivi all'interno dei quali l'offerta isolana potrebbe trovare adeguato posizionamento.

4.1 - Lo scenario di riferimento: analisi della domanda agrituristica, imprese e prodotti concorrenti

I modelli di offerta agrituristica regionale discussi in altra parte del presente volume si innestano in un quadro competitivo caratterizzato da una domanda agrituristica variamente composita ed in continua evoluzione che risente a sua volta di alcuni fattori che riguardano la domanda turistica in generale: tra questi rientra senza dubbio la comparsa nella scelta delle mete di determinanti ambientali e culturali anche nelle vacanze che hanno motivazioni turistiche tradizionali; da una tipologia di servizi offerti in altre regioni di Italia che implica una ragionata analisi della concorrenza.

Il fenomeno agrituristico in Italia, nato in realtà molti anni fa nelle aree rurali del centro e del centrosettentrione, ha subito negli anni un processo evolutivo che non accenna ad arrestarsi: le stime più recenti (L'Annuario del Turismo, Fonte Agriturist, 2000) indicano che al 1999 il numero degli agriturismi conta 9.000 unità e 135.000 posti letto; un numero di arrivi che supera i 2 milioni (il 18% rappresentato da stranieri), un giro di affari di circa 700 miliardi. Il non rilevato è ancora consistente visto che i dati ufficiali Istat contano nello stesso anno 5.300 esercizi e 59.000 posti letto. Per effetto della regolamentazione del comparto e per attivazione di nuove imprese che seguono i gusti della domanda,

l'Agriturismo in Italia ha sviluppato una dinamica in forte crescita (circa il 10% sia in termini di posti letto che di esercizi alberghieri); solo il Veneto, le Marche e la Sicilia riportano valori in diminuzione, mentre la Toscana conferma il ruolo di leader per numero di posti letto e Bolzano è la prima provincia per numero di esercizi (Becheri e Bartolini, 2000). A fronte di queste cifre, è bene sottolineare che il numero delle aziende agrituristiche rappresenta appena l'1% del totale delle aziende agricole italiane, mostrando un certo ritardo rispetto agli altri paesi europei (in Francia 30.000 aziende agrituristiche; 20.000 in Germania; 15.000 in Austria). L'opera di diffusione sul territorio nazionale è ormai ben avviata ed in fase di consolidamento. Diverse sono le chiavi di lettura del ruolo ed evoluzione dell'agriturismo nazionale, tutte convergono sul fatto che questa attività rappresenta una fondamentale attività integrativa del reddito agricolo ed una idonea risposta ai problemi posti dalla gestione del territorio, dalla conservazione del paesaggio e specie naturali oltre che dalla produzione di alimenti di qualità (Antonioli Corigliano, 2000).

4.1.1 - La composizione della domanda

Il mercato turistico al quale i titolari delle aziende agrituristiche della Sardegna devono far riferimento comprende segmenti quanto mai articolati e differenziati. Alcuni recenti studi (Grolleau, 1998) hanno posto in evidenza che la clientela dell'agriturismo è rappresentata da benestanti, desiderosi di qualità, culturalmente preparati, che esprimono nella consumazione del tempo libero le medesime esigenze che motivano le scelte negli altri settori di consumo. Più nello specifico il rapporto di Balestrieri (1997) svolto per la regione Toscana, laddove il fenomeno agrituristico nasce in anticipo rispetto al resto d'Italia, individua due tipologie di clienti dell'agriturismo:

- gli ospiti stranieri: questa componente⁽¹⁾ è propria del turismo d'arte toscano ed è caratterizzata da soggetti che trascorrono gran parte del tempo lontano dall'azienda; è rappresentata da soggetti adulti, di età variabile, che effettuano la vacanza con il coniuge o coppie di amici ed eventualmente figli grandi in grado di affrontare frequenti spostamenti; è un tipo di agriturista soggetto ad un elevato *turn over* che chiede un buon livello di comfort delle strutture ricettive; sono presenti in un arco

(1) Costituisce i 2/3 dell'utenza complessiva, proviene dall'Europa comunitaria, e la Germania contribuisce con più della metà dei turisti.

di tempo prolungato; arrivano per conoscenza attraverso agenzie di viaggi; si sistemano in appartamenti indipendenti; consumano i pasti (prima colazione e cena) in azienda preparandoli in proprio;

- gli ospiti nazionali, rappresentati da soggetti che fanno affidamento sull'azienda per l'impiego del tempo di soggiorno; sono preferibilmente italiani, genitori giovani con figli piccoli, i quali effettuano una vacanza familiare tipica «dell'agriturista canonico», definito «stanziale»; prediligono i mesi estivi; la principale fonte di informazione turistica è rappresentata dalla consultazione di guide e cataloghi ma anche il passa parola tra amici e conoscenti; alloggiano in camere e consumano con maggiore frequenza i pasti forniti dall'azienda⁽²⁾. L'associazione del settore Terranostra, nel tracciare l'identikit dell'agriturista italiano, in parte conferma quanto appena riportato in parte aggiunge elementi conoscitivi: si tratta di una figura giovane, che opera nel settore terziario, chiede accoglienza calda e familiare, cibi genuini e piatti tipici, pace e relax; vuole esplorare territori meno conosciuti e battuti, per ricostruire un'identità attraverso la partecipazione a momenti culturali e collettivi tipici di quell'area (Battaglia, 2000). Analoghe indicazioni derivano dall'indagine socio-culturale condotta presso testimoni privilegiati dall'Istituto Nazionale Istruzione Professionale Agricola (INIPA) nell'ambito del PF P.O.M: si tratta di famiglie, di giovani di età compresa tra i 20 ed i 30 anni, amanti della natura.

Queste prime informazioni pongono in rilievo lo stretto legame esistente tra gastronomia-arte-cultura-emergenze naturali sul quale si basa il turismo rurale in generale. Data questa relazione, dall'inventario delle risorse che costituiscono il patrimonio regionale, si possono trarre ulteriori elementi di riflessione in merito alle tipologie di turisti, e relativi modelli comportamentali, che possono coinvolgere l'offerta agrituristica della Sardegna. E' infatti verificata una chiara caratterizzazione del territorio sul piano delle testimonianze di valenza storica, culturale e naturalistica. La prevalente origine medievale dei centri storici; la numerosità, la varietà e la qualità delle emergenze archeologiche; le interessanti opportunità offerte dalle risorse naturalistiche e paesaggistiche; la vitalità di tradi-

⁽²⁾ A partire da questi segmenti di domanda il sistema agrituristico della Toscana si è posizionato su due differenti modelli di gestione: quello estensivo, che offre solo l'alloggio, e quello intensivo all'interno del quale parte delle risorse aziendali vengono destinate all'offerta dei pasti o ad altri servizi; le aziende di questo tipo si trovano decentrate rispetto alle correnti principali del tradizionale turismo d'arte e cultura.

zioni radicate nella cultura locale e rappresentate in numerose occasioni laiche e religiose, di recente completate da iniziative di supporto a produzioni agro-alimentari tipiche; l'ampiezza e la profondità dell'assortimento delle referenze che costituiscono il patrimonio di edifici storici e di chiese; la vivace attività culturale e la presenza di archivi museali, sono tutti elementi di riflessione che concorrono a qualificare, da un lato, la natura delle attrazioni e, dall'altro, l'entità e la tipologia dei potenziali fruitori di tali risorse. Appare quanto meno ovvio un primo riferimento al turismo archeologico, vista la prevalente natura dei locali siti di potenziale interesse turistico. Un recente saggio (Leone e al., 2000) individua tre tipologie di turisti che frequentano i siti archeologici:

- a) i «frettolosi», che in massa invadono i siti più famosi, riservano loro solamente una distratta considerazione ed apprezzano principalmente l'originalità del contesto;
- b) i numerosi «interessati», che inseriscono i siti in un più ampio itinerario culturale;
- c) i pochi «appassionati» e addetti ai lavori, che collocano la visita ai siti quale obiettivo del viaggio.

La prima categoria di visitatori subisce, in qualche modo, la scelta della componente archeologica del viaggio, in quanto inserita nel più ampio pacchetto di escursioni offerto dal tour operator. Si tratta di comitive, più o meno numerose, che adottano in prevalenza la formula «aereo + pullman» e si avvalgono di strutture alberghiere tradizionali.

La seconda categoria di turisti viaggia individualmente o in gruppo, preferibilmente nelle stagioni di mezzo o in occasione di ponti e festività, è di reddito medio-alto, di elevata formazione culturale e particolarmente interessata alla dimensione culturale del viaggio. La molteplicità degli interessi coltivati può trovare motivo di soddisfazione nell'ampia gamma di tipologie di emergenze presenti nel territorio della Sardegna, ma allo stesso tempo caratterizza la vacanza nel senso «itinerante», il che limita la durata della permanenza ad una, al massimo due notti.

Gli «appassionati» sono archeologi professionisti (studenti, docenti universitari, operatori delle sovrintendenze, ecc.) od affiliati ad associazioni che promuovono viaggi improntati alla prevalente dimensione archeologica. Si tratta, in questo caso, di distinguere tra coloro che si muovono per motivi di lavoro o studio e coloro che dedicano le vacanze all'arricchimento del proprio bagaglio di esperienze e di specifiche competenze. I primi si recano nei siti perché inviati dai propri enti di appar-

tenenza per borse di studio, campagne di scavo, convegni e seminari o viaggi d'istruzione. I secondi possono muoversi individualmente o attraverso viaggi organizzati da tour operator specializzati o dalle associazioni di appartenenza. Fatta eccezione del canale distributivo appena accennato, gli «appassionati» costituiscono una nicchia di mercato alquanto interessante. Le loro caratteristiche chiave sono (Leone e al., 2000):

1. un reddito medio o medio-basso;
2. esigenze di standard minimi di alloggio, dal sacco a pelo al decoroso agriturismo;
3. specialisti, in relazione alla tipologia di sito che rientra nel loro bagaglio di competenze (preistorico, medioevale, orientale, romano, ecc.).

Già da queste poche, schematiche annotazioni si possono ricavare importanti suggerimenti in merito all'opportunità di integrare le strategie individuali di promozione dell'offerta agrituristica con iniziative collettive, pubbliche e private, di valorizzazione e di promozione turistica delle risorse territoriali. In particolare, la fruibilità e l'organizzazione reticolare dei siti di interesse archeologico costituiscono elementi imprescindibili per un territorio che voglia caratterizzarsi in tal senso.

Oltre alla dimensione archeologica, le emergenze censite nella regione portano all'attenzione degli operatori altre valenze cui si associano altrettante tipologie di visitatori. Innanzitutto, le risorse ambientali e naturalistiche sembrano in grado di interessare un preciso segmento della domanda turistica, costituito da visitatori orientati a caratterizzare il proprio soggiorno tramite uno stretto connubio con tali contenuti. Salutisti convinti, di giovane età, single o in coppia, autonomamente organizzati, di medie disponibilità economiche, questi viaggiatori apprezzano particolarmente il supporto logistico ed informativo offerto dalla popolazione locale alle proprie escursioni, così come gradiscono accoglienze semplici ed informali, possibilmente in strutture ricettive di piccole dimensioni, dislocate in ambientazioni amene o quanto meno tranquille. Ciò nondimeno, si tratta di turisti che manifestano comunque esigenze particolari, spesso imprevedibili e differenziate (orari, pasti, informazioni, ecc.). La formula dell'agriturismo può costituire, per essi, una valida soluzione soprattutto per le opportunità di personalizzazione del servizio offerto che le sono proprie.

Proprio la quiete, cadenzata da ritmi quotidiani incomparabilmente sommessi e rappresentativa di un livello qualitativo della vita sociale a misura d'uomo, può costituire il valore chiave dell'intero territorio a

valenza turistica. La discreta riservatezza e l'informale e cordiale ospitalità, tipiche della popolazione locale, sono in grado di fornire un particolare *appeal* presso specifiche categorie di visitatori, in cerca di un confortevole ritiro, al riparo da folla, traffico e fonti di stress di varia natura. Il target di riferimento strategico, in questo caso, comprende ampie classi di età, comunque medio-alte, e di reddito. Si spazia dai professionisti che operano nei grandi agglomerati urbani, viaggiano da soli o in coppia, preferibilmente fuori stagione, ai pensionati che, muovendosi preferibilmente in comitiva attraverso tour operator, organizzazioni di assistenza sociale e istituzioni ricreative, apprezzano i valori della tradizione e la dimensione umana e culturale della vita locale. Non si trascurino, in questo ambito, le numerose testimonianze della devozione religiosa, profondamente radicata nella tradizione popolare: le numerose chiese, alcune delle quali di epoca medioevale, e le frequenti sagre, disseminate lungo l'intero arco dell'anno solare, conferiscono alle differenti identità territoriali uno spessore specifico ben definito.

Il fulcro del turismo sardo gravita tuttavia intorno ad un modello improntato in misura predominante alla fruizione delle risorse balneari. Per questa ragione l'industria ricettiva alberghiera ed extralberghiera è andata distribuendosi nella fascia costiera (il 96% dei posti letto), in misura assai marcata se consideriamo gli esercizi all'aria aperta. Le provenienze sono in gran parte nazionali, con particolare riferimento alla Lombardia, mentre il contributo dei turisti esteri alle presenze annuali complessive si attesta intorno al 20% e si avvale della partecipazione prevalente dei cittadini tedeschi, svizzeri e francesi (Mirto, 2000). A questo proposito è bene sottolineare che nell'ultimo decennio, e soprattutto negli ultimi anni, la componente straniera dei flussi turistici ha registrato incrementi importanti (Crenos, 2001).

La progressiva liberalizzazione del mercato dei trasporti rende particolarmente conveniente, anche per i visitatori stranieri, il trasferimento nell'isola. Questa tendenza induce a suggerire di prendere in seria considerazione il mercato estero, quale punto di riferimento importante per la modulazione delle strategie competitive. Dati per scontati uno standard qualitativo ed un trattamento economico più che accettabili, è proprio su tali plus, sui quali il turista straniero è particolarmente attento, che l'offerta locale può trovare occasione di qualificazione: fornitura di materiale informativo, di supporti logistici alle escursioni, moderne modalità di gestione delle prenotazioni e dei pagamenti, conoscenza di una lingua

straniera sono solo alcune delle dimensioni lungo le quali può muoversi la strategia commerciale degli operatori agrituristici.

Ma tale scelta implica, la necessaria organizzazione collettiva dell'offerta, allo scopo di realizzare quelle economie di scala indispensabili per adeguare i servizi offerti agli standard europei e per produrre i plus a cui sopra si faceva cenno.

4.1.2 - Analisi della concorrenza

Gli imprenditori agrituristici regionali operano all'interno di un sistema concorrenziale che si articola su più livelli a seconda che l'oggetto di analisi sia rappresentato dall'azienda agrituristica in senso stretto (sotto il profilo strutturale, imprenditoriale e di contesto territoriale) o dai servizi da questa offerti (a tale proposito entrano in gioco i servizi sostituti).

Sul primo livello, il riferimento competitivo di maggiore rilevanza s'identifica con le strutture agrituristiche che concorrono a definire l'offerta ricettiva di altre realtà regionali. Sempre su questo livello, riducendo la scala geografica, si tratta di porre a confronto le diverse tipologie di offerta regionale, al fine di individuare eventuali elementi di complementarità o competizione, senz'altro utile per l'avvio di un processo di programmazione strategica. Ancora, sembra opportuno analizzare le interrelazioni tra impresa agrituristica e 'contesto territoriale' che giocano un ruolo fondamentale nel rendere competitivo il 'sistema di offerta' di un dato territorio nei confronti di altre realtà, sia a livello regionale che nazionale.

L'offerta ricettiva nazionale, all'interno della quale si colloca anche l'agriturismo, presenta una certa asimmetria così come evidenziato nel IX Rapporto sul Turismo Italiano: da tale fonte, si evince che il nord-ovest del paese è caratterizzato da un modello di offerta ricettiva in cui i 2/3 delle strutture ospitano turismo nazionale e quasi l'80% dei turisti si reca nelle strutture tradizionali; la morfologia del territorio è composta in prevalenza da località montane, marine e lacuali; il valore aggiunto settoriale copre il 27% circa di quello nazionale, gli investimenti invece rappresentano circa il 35% del totale nazionale. Il nord-est dell'Italia presenta una elevata incidenza di strutture ricettive, con il 45% degli alberghi ed il 32% delle strutture complementari (campeggi, villaggi turistici, agriturismi e altre), dove la componente nazionale è favorita negli alberghi e quella straniera negli esercizi complementari; il turismo si basa su un mix di modelli balneari con quelli montani e lacuali; quasi il 40% del valore aggiunto

nazionale del settore degli alberghi e ristoranti è realizzato dalle imprese che operano in questa circoscrizione geografica. L'offerta turistica del centro Italia si caratterizza per un netto sbilanciamento sulle strutture complementari che incidono per il 50% sul totale nazionale; la componente straniera e quella nazionale sono bilanciate; il modello prevalente è quello delle città d'arte e capoluogo; l'apporto economico in termini di valore aggiunto è pari al 18% del totale nazionale. Il sud e le Isole sono caratterizzati da un numero di strutture piuttosto contenuto, ma di dimensioni superiori alla media; i flussi in arrivo sono fortemente caratterizzati dalla componente nazionale, che copre il 70% delle presenze totali (soprattutto nelle strutture complementari); i modelli di località prevalenti sono ovviamente quelli balneari; il contributo economico è modesto, 20% del totale nazionale, se rapportato al numero di regioni appartenenti a questa circoscrizione geografica.

Soffermando l'attenzione sulla sola unità ricettiva agrituristica non si può fare a meno di osservare che, nonostante il fenomeno sia presente in tutto il territorio nazionale, quasi la metà delle aziende in attività è concentrata in tre sole regioni (Trentino Alto Adige, Toscana e Umbria). Non si tratta di una semplice disomogeneità territoriale nella localizzazione geografica dell'attività agrituristica bensì a questa fa sovente riscontro un differente livello di avanzamento del servizio offerto spesso connesso alla dimensione storica del fenomeno. Difficile appare una standardizzazione e schematizzazione dell'attività agrituristica, infatti, mentre si riconosce che a tutte è permesso di offrire:

- alloggio presso le strutture agrituristiche *indoor e outdoor*;
- ristorazione a base di prodotti locali e stagionali, in gran parte coltivati in azienda;
- attività ricreative e culturali direttamente connesse a quella aziendale (corsi di cucina, di fotografia, botanica, pesca equitazione ed altri);
- prodotti agroalimentari di cui si possano conoscere le tecniche di produzione;

le combinazioni proposte sono le più diversificate così come, all'interno di una stessa combinazione, che comprende la tipologia delle strutture adibite ad alloggio, la ristorazione, l'accoglienza ed il radicamento nel territorio, altrettanto differente è il livello qualitativo. Si passa da realtà in cui l'accoglienza è ormai a livello alberghiero, (la personalizzazione dell'offerta comprende il servizio lavanderia; colazione in camera; il quotidiano gratuito; la disponibilità di facilitazioni, quali: parcheggio privato, stanze riservate ai

non fumatori, piscina, aule riunioni; tour e visite guidate; l'organizzazione di incontri a tema), ad altre in cui è totalmente inesistente: spesso semplici punti di ristoro, solo perché collocati in aree agresti, sono forzatamente fatti rientrare tra gli agriturismi pur offrendo prodotti che nulla hanno a che vedere con le tipicità del luogo ed essendo spesso destinati ad un numero elevato di avventori. Gli stessi alloggi comprendono tipologie abitative assai diverse: dalle case indipendenti, alle camere presso l'abitante, ai campeggi. Le unità ricettive in alcuni casi sono dislocate in ambienti di pregio laddove si è potuto contare su un patrimonio edilizio di primo ordine: è il caso delle cascine a corte nella pianura padana della Lombardia; dei cascinali di collina e delle tipiche costruzioni in pietra e legno nelle valli che salgono il crinale alpino del Piemonte; delle ville patrizie della collina veneta; delle fattorie dell'Emilia Romagna e dell'Umbria; dei borghi medievali della Toscana per fare solo alcuni esempi. In altri casi, vuoi per la mancanza di strutture edilizie valide sotto il profilo architettonico, vuoi per trascuratezza, gli operatori agricoli offrono alloggi, e servizi, ancora sommari e lontani dagli standard qualitativi presenti non solo in Italia ma in altri paesi europei (dai quali spesso proviene una parte dei consumatori) rischiando di compromettere le oggettive potenzialità di sviluppo del comparto (Antonioli Corigliano, 1999). Altrettanto variegata è la capacità di integrazione delle strutture ricettive con la realtà produttiva locale; nelle realtà in cui tale interrelazione è manifesta deve ascriversi da un lato alla ricchezza delle risorse agricole ed agroalimentari (prodotti tipici) e dall'altro alla capacità imprenditoriale degli operatori, che non è certamente omogenea in campo nazionale. In questi casi l'attività agricola e quella turistica sono perfettamente sovrapponibili, per tipologia di strutture ricettive, presenza di prodotti tipici locali, adeguato rapporto tra prezzi praticati e servizi ottenuti, capacità di rispondere alle esigenze della domanda per differenziazione del servizio. Sul piano dell'offerta territoriale integrata, le competenze acquisite dagli operatori economici ed istituzionali, la dotazione infrastrutturale e l'assetto strutturale concorrono ad attribuire alle proposte turistiche precise identità e consolidati consensi da parte dei consumatori.

A fronte di queste aree dinamiche del paese fanno eco aree nelle quali tale sovrapposizione non avviene perché l'agricoltura è povera, sia in termini di strutture sia in termini di prodotti tipici, e perché la capacità imprenditoriale è scarsa. Questo discorso è valido sia quando si fa un confronto tra regioni sia tra singole realtà locali.

Sul piano delle relazioni competitive verticali, che riguardano le relazioni con fornitori e clienti collocati a monte e a valle dell'attività di servizi presa in considerazione, l'assetto distributivo del prodotto turistico attraversa una fase di profonda ristrutturazione, dettata dalla repentina affermazione della tecnologia dell'informazione e del progressivo infittimento delle architetture reticolari che governano i sistemi relazionali. Mentre infatti si può concordare con quanti ritengono ormai concluso il processo di «industrializzazione» della distribuzione turistica italiana (Scotti, 2000), caratterizzato dall'affermazione di grandi imprese specializzate, occorre allo stesso tempo precisare che l'avvento della cosiddetta *new economy* stia rimescolando le carte nel settore. In particolare, l'accesso diffuso dei consumatori al *world wide web*, oltre ad ampliare gli orizzonti geografici del mercato, rende concreta la possibilità di ricorrere direttamente ai fornitori dei servizi di mobilità e di ricezione ed avviare così quel processo di disintermediazione turistica attualmente in corso. Ciò nonostante, il comparto distributivo ha le competenze e le risorse tali da affrontare tale sfida attraverso un adattamento strategico e funzionale alle nuove esigenze di flessibilità e di personalizzazione dei pacchetti turistici, mantenendo, d'altro canto, immutati i connotati gestionali ed organizzativi che consentono la fornitura di quelle garanzie di carattere qualitativo che il turismo «fai-da-te» non sempre è in grado di assicurare. La reintermediazione del settore turistico è un processo già in atto e col quale occorrerà confrontarsi.

Le risposte che gli operatori del settore devono dare alle sollecitazioni della globalizzazione, della disintermediazione e della re-intermediazione sono in ogni modo univoche, e derivano tutte dalle consolidate tendenze della domanda turistica di cui si è già fatto cenno in precedenza. Esse possono sintetizzarsi attraverso le parole d'ordine della qualità e dell'organizzazione. La prima parola d'ordine è un obiettivo, è l'elemento discriminante delle scelte operate dai consumatori sia in merito alla località da visitare, sia in relazione all'esercizio ricettivo da privilegiare. La seconda parola d'ordine è uno strumento, una strategia che consente il conseguimento sistematico dell'obiettivo e che concerne la singola unità ricettiva e l'intero corpo delle iniziative locali. Attraverso una gestione organizzata delle prenotazioni, dei flussi e dell'accoglienza e possibile fornire risposte adeguate ed autorevoli al turista autonomo ed indipendente come all'operatore dell'intermediazione.

Il secondo livello sofferma l'attenzione sulle relazioni competitive

orizzontali: è opportuno distinguere tra quelle che vengono intrattenute nel medesimo ambito territoriale e quelle che trascendono la dimensione locale. Tra le prime si collocano i rapporti con le altre opportunità ricettive disponibili nel territorio regionale. Le opportunità di sviluppo turistico (è ancora la risorsa «mare» a fare da elemento trainante dell'economia turistica raccogliendo il 34% del totale delle presenze ed il dato non tende a modificarsi anzi i valori del 1998 mostrano una crescente divaricazione tra le località marine e le altre, IX Rapporto sul Turismo Italiano), le limitate dimensioni del comparto locale, le peculiarità dell'offerta agrituristica inducono a ritenere che la natura di tali relazioni sia da ritenersi improntata maggiormente alla complementarità dell'offerta territoriale, piuttosto che ad una vera e propria competitività. L'azienda agrituristica, infatti, appare in grado di soddisfare le esigenze di un *target* turistico ben definito, le cui caratteristiche sono state descritte, per sommi capi, nelle pagine precedenti. In particolare, i modelli comportamentali, i canali distributivi praticati e gli obiettivi del soggiorno turistico fanno dei clienti delle unità ricettive di alloggio e prima colazione un segmento difficilmente sovrapponibile con quelli di riferimento per le altre attività.

L'antagonismo che talvolta si è venuto a creare tra l'agriturismo ed altre attività turistiche in grado di soddisfare la stessa funzione d'uso quali ad esempio alberghi e ristoranti è per lo più legato alle differenti normative e procedure che riguardano i due comparti: da ciò deriva la necessità di un intervento da parte del legislatore che tenga conto delle diverse specificità delle due categorie di operatori e che agisca in modo equo favorendo una competizione cooperativa che promuova lo sviluppo di entrambi e favorisca il posizionamento dell'offerta sulle specifiche esigenze della domanda.

L'adozione della formula agrituristica si coniuga generalmente con l'adesione ad organizzazioni locali ed associazioni, alle quali sono, il più delle volte, delegate funzioni gestionali e promozionali. Proprio l'adesione ad organismi associativi costituisce un elemento di particolare valenza nella caratterizzazione dello scenario competitivo nazionale. Gli elementi da prendere in considerazione ai fini della scelta del *network* di riferimento sono principalmente:

- gli obiettivi dell'organismo, ovvero le dimensioni lungo le quali si intende caratterizzare lo standard di offerta (valenze architettoniche, ubicazione geografica, tipologie di servizio);
- i sistemi di relazione interni ed esterni al *network*, con particolare rife-

- ramento agli strumenti di comunicazione adottati (reti telematiche, guide turistiche, ecc.), ai canali distributivi praticati ed alle modalità di circolazione delle informazioni internamente alla rete;
- le modalità ed i costi di affiliazione, con riguardo specifico ai contenuti delle norme di autodisciplina dei servizi ed all'entità ed alla tipologia delle relazioni finanziarie interne (canone annuo, commissione sulle prenotazioni, ecc.).

4.2 – Analisi SWOT per il comparto agriturismo della Sardegna

L'analisi fin qui svolta ha prodotto una serie di informazioni che, unitamente alla conoscenza delle risorse interne e dei limiti oggettivi dell'impresa, rappresentano il primo fondamentale presupposto per l'avvio di un processo di programmazione strategica per il comparto. L'ambiente presenta continue minacce, intese come sfide poste da sfavorevoli tendenze in atto o potenziali e che possono compromettere le posizioni di mercato già acquisite dalle imprese sarde ma anche continue opportunità intese come situazioni di vantaggio competitivo per le imprese. Si tratta di procedere ad un riordinamento logico di tali conoscenze, finalizzato a verificare il posizionamento dell'offerta agrituristica regionale nello scenario competitivo appena descritto. La definizione delle linee strategiche da adottare potrà attuarsi solo alla luce di tale posizionamento e degli obiettivi di piano che da esso conseguiranno.

L'identificazione e la valutazione degli elementi che concorrono a determinare la competitività del prodotto locale può avvalersi dello schema logico della *SWOT analysis*, che individua i punti di forza (*Strength*) e di debolezza (*Weakness*) del *business* oggetto d'indagine rispetto alla concorrenza; allo stesso tempo, si prefigurano le possibili opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) che deriverebbero dalle tendenze in atto nell'ambiente operativo (commerciale, istituzionale ed economico-sociale) delle imprese. La *SWOT analysis* analizza dunque i fattori interni ed esterni che definiscono il posizionamento competitivo del *business*. Tra i fattori interni rientrano, ad esempio, la struttura organizzativa, la cultura d'impresa, il portafoglio di clienti e le competenze acquisite, mentre tra quelli esterni si possono annoverare i fattori ambientali, il grado di avanzamento tecnologico del settore, i punti di forza dei concorrenti.

L'identificazione dei punti di forza e di debolezza coincide, rispettivamente, con la determinazione delle aree d'eccellenza e di quelle suscettibili di significativi miglioramenti. In sostanza, tale analisi si propone di

individuare le attività per le quali il *business* analizzato si rivela vincente e quelle che dimostrano le peggiori *performance*, valuta gli aspetti finanziari e le scelte pianificatorie, specialmente in termini di ricerca e sviluppo.

Le opportunità e le minacce, invece, sono dedotte dall'analisi della concorrenza e delle tendenze in atto nel settore e nell'ambiente operativo. In questo caso, ci si preoccupa di determinare le tendenze più promettenti e di valutare le scelte strategiche della concorrenza e delle istituzioni. Rispetto a tali parametri, sarà possibile localizzare la posizione competitiva delle imprese agrituristiche della Sardegna e definire le linee direttrici di un piano di sviluppo per il comparto.

In questa sede, alla luce delle informazioni disponibili e degli obiettivi dell'indagine, lo schema logico della *SWOT analysis* consentirà di riordinare le idee finora espresse e di definire la competitività del *business* locale attraverso giudizi di valore meramente qualitativi. Ciò nonostante, si renderà possibile definire obiettivi e strategie da raccomandare ai beneficiari sia singolarmente che in forma associata.

4.2.1 - Punti di forza e di debolezza

Nello schema 4.1 viene riportato il risultato della prima parte della *SWOT analysis* per il comparto agrituristico della Sardegna; si tratta di una tavola piuttosto generale che classifica i vari elementi sotto il profilo qualitativo. Gli elementi di forza e di debolezza sono stati considerati rispetto alle imprese concorrenti del resto d'Italia e pertanto indicano i fattori positivi e negativi nella competizione con le altre regioni.

A tal fine, si sono voluti tenere distinti gli aspetti più strettamente connessi al servizio canonico (alloggio, ristorazione e attività ricreative accessorie) da quelli collegati al marketing ed ai riflessi turistici che evidentemente danno lo spunto per l'individuazione di scelte strategiche fondamentali. Un primo sguardo allo schema consente di evidenziare che potenzialmente il sistema agrituristico regionale si presenta vincente, e questo è verificato dalla presenza di indubitabili punti di forza, tuttavia connessi agli aspetti di marketing e turistici; mentre non si può fare a meno di osservare che dal lato del servizio offerto sono presenti alcuni punti di forza ma molti sono i punti di debolezza che collocano l'agriturismo sardo in una posizione di svantaggio rispetto alle altre realtà regionali del contesto nazionale. Partendo proprio dalla situazione reale del servizio offerto vi è da registrare la presenza di prezzi relativamente inferiori in relazione al servizio di alloggio e ristorazione offerti. Come primo ele-

mento di diversificazione rispetto alla situazione nazionale si rileva la presenza di unità ricettive prevalentemente costituite da camere piuttosto che unità indipendenti (appartamenti); così come l'orientamento verso la tipologia di alloggio all'aria aperta, che nel complesso non ritroviamo nel resto d'Italia. In altra parte del presente volume è stato evidenziato che questa tipologia di alloggio è caratteristica del 'modello costiero' di offerta agrituristica, tipologia che ben si colloca nel sistema locale di offerta ricettiva integrandosi con i servizi tradizionali (alberghi e pensioni). Tuttavia, è bene sottolineare che uno dei principali punti di debolezza delle strutture agrituristiche sarde nei confronti della concorrenza nazionale è rappresentato, laddove questi sussistono, dalla relativa scarsa valenza architettonica degli edifici, nonché degli arredamenti interni ed esterni. E' evidente che un simile discorso vale nel complesso, non si può però trascurare che vi sono realtà locali che fanno eccezione sia sotto il profilo strutturale sia di posizione, soprattutto quando si trovano inserite in un bacino ricco di testimonianze archeologiche di notevole importanza.

Ciò in parte si correla con l'assetto produttivo agro-pastorale della Sardegna che non ha potuto contare sulla disponibilità di edifici da destinare all'attività agrituristica; in parte con la scarsa capacità degli operatori di saper valorizzare l'esistente. Si deve ricordare a tale proposito che, nonostante la disponibilità di risorse finanziarie erogate dalla regione, proprio per il recupero dei fabbricati rurali, spesso tali risorse non sono sufficienti a coprire il costo degli interventi che richiedono ingenti somme di capitale. La valorizzazione delle strutture ricettive, se ha una sua valenza in termini generali, diviene ancora più pregnante nelle aree «deboli», escluse dai comuni circuiti turistici laddove il recupero edilizio diviene un elemento strategico. In altre parole si vuole evidenziare che se l'azienda agrituristica si trova ubicata all'interno di un tessuto turistico vivace, in cui la principale attrazione è rappresentata dalla risorsa «mare», come nel caso del 'modello costiero', pur essendo scontato che la struttura ricettiva deve avere uno standard qualitativo almeno di livello medio-alto, non è su quest'elemento che deve incentrare la sua linea di promozione. In tali aree è la vocazione turistica a rappresentare il punto di forza; nel caso delle aziende agrituristiche ubicate nell'entroterra sardo, è la struttura stessa, unitamente all'insieme di determinati servizi ricreativi, a dover fungere da elemento di attrazione, per la valorizzazione dell'intero territorio. Dunque se nel primo caso è il territorio ad attrarre i flussi turistici, nel secondo l'azienda agrituristica assume un ruolo attivo di richiamo, da cui far partire

Schema 4.1- Sintesi dei fattori critici per le aziende agrituristiche della Sardegna

Punti di forza	Punti di debolezza
Aspetti legati al servizio offerto	
<ul style="list-style-type: none"> - Prezzi relativamente competitivi - Diversificazione della tipologia di alloggio offerta (agricampeggi) - Presenza di un patrimonio enogastronomico di qualità 	<ul style="list-style-type: none"> - Scarsa valenza architettonica degli edifici in cui hanno sede le aziende agrituristiche - Scarsa valorizzazione delle ricette tipiche regionali, nel complesso - Scarsa capacità di interrelazione con gli operatori locali (cantine, cooperative, artigiani) - Assenza di una diversificazione nei servizi (attività accessorie) - Scarsa formazione professionale
Aspetti turistici	
<ul style="list-style-type: none"> - Territorio a grande vocazione turistica - Vicinanza a centri importanti ed aree di transito per le aziende agrituristiche del 'modello costiero' - Presenza di ricettività turistica per le aziende agrituristiche del 'modello costiero' - Presenza di guide agrituristiche locali 	<ul style="list-style-type: none"> - Scarsa presenza degli agriturismi regionali nelle guide nazionali - Scarso raccordo tra organizzazioni di categoria - Scarsa incidenza del ruolo dei T.O. - Scarso livello di sviluppo e organizzazione rispetto alla concorrenza straniera - Breve durata media dei soggiorni - Incidenza della stagionalità del servizio di alloggio
Aspetti di comunicazione e marketing agrituristico	
<ul style="list-style-type: none"> - Immagine della Regione a livello nazionale ed internazionale - Forte valenza ambientale della campagna sarda - Offerta tuttora abbastanza ridotta 	<ul style="list-style-type: none"> - Marginalità del settore agrituristico sardo nell'immaginario turistico nazionale - Campagne di comunicazione poco efficaci o inesistenti - Squilibrio nei rapporti tra az. agrituristiche di importanza e dimensioni differenti - Collocazione del servizio in un sistema a forte concorrenza

iniziative finalizzate alla promozione delle risorse territoriali esterne ai propri confini fisici. Su questo punto s'innesta il fondamentale discorso dell'integrazione territoriale dell'attività agrituristica: nello schema è bene evidenziato che le aziende agrituristiche sarde perdono in competitività generale anche perché non sono capaci di sfruttare le valenze territoriali. In primo luogo, a fronte di un patrimonio enogastronomico di prima qualità ed alquanto variegato, si contrappone una relativamente scarsa capacità di sfruttamento delle ricette regionali che fanno parte della storia e della cultura di ciascuna realtà locale. Fatte salve alcune eccezioni (ad esempio rilevabili nella zona di Oristano) vi è una sorta di standardizzazione del menù servito che mal si combina con le attuali esigenze della domanda che affonda le sue radici nella scelta di destinazioni connesse con l'enogastronomia e l'agriturismo. Giova ricordare che l'eredità culturale, il patrimonio storico, la tipicità di comportamento di una comunità e del territorio in cui questa si è evoluta, sono tutti elementi che, insieme a quelli naturali, concorrono a determinare la scelta di un luogo. L'agriturista, orientato alla scelta di prodotti enogastronomici, si distingue dal generico consumatore degli anni novanta, perché i suoi atteggiamenti e tendenze sono guidati dal forte giudizio positivo associato agli elementi più tipici di un territorio o segmento di riferimento. La gastronomia è cultura e immagine di una società di cui rappresenta tradizioni, costumi e storia ed il turista, alla ricerca di questi scenari, vuole trovare nei prodotti tipici il gusto ed i sapori dei tempi andati, essere accolto con cortesia ed avere spiegazioni dal ristoratore sulla storia della «ricetta» che gli è servita. Gli operatori più lungimiranti hanno oramai preso coscienza dell'inscindibile legame esistente tra agriturismo ed enogastronomia procedendo all'adeguamento dell'offerta ma anche approntando strategie di sviluppo e percorsi di comunicazione pesantemente incentrati su una valorizzazione congiunta delle due componenti (Antonioli Corigliano, 1999).

Questa scarsa capacità di valorizzazione del patrimonio culturale regionale si estende alle produzioni dell'artigianato locale non alimentare. Anche in questo caso si tratta di un'occasione perduta per l'intero territorio che porta al fallimento del ruolo di attivatore del sistema che l'azienda agrituristica è chiamata a svolgere, laddove si riconosce che l'agriturismo rappresenta un potente e diffuso strumento dello sviluppo rurale in tutte le sue componenti. Una delle tante osservazioni mosse dalla clientela delle aziende agrituristiche riguarda la mancanza della possibilità di

acquistare sul posto articoli tipici della manifattura locale; si tratta di turisti per i quali la gastronomia è solo una delle tante componenti di scoperta del luogo visitato, ma non la principale. Per questa categoria di turisti, una parte del volume di acquisti riguarda anche prodotti dell'artigianato che rappresentano in piccolo il vissuto del luogo.

Il discorso effettuato in merito all'omologazione dei menù proposti va trasferito all'offerta di attività ricreative e culturali direttamente connesse a quelle agrituristiche. Non è verificata nel complesso una qualche diversificazione nei servizi: è pur vero che nonostante l'attività accessoria possa essere la stessa (ad esempio quella equestre) è la materia prima (la natura dei luoghi) a fare la differenza offrendo panorami quantomai diversi. Sotto questo profilo l'elemento di debolezza rischia di essere sopravvalutato. Tuttavia la diversificazione delle attività ricreative e di animazione socio-ambientale consente l'assorbimento di manodopera qualificata che pur riguardando settori tradizionali (ristorazione, animazione sociale et al.) deve essere adattata al contesto rurale: ciò significa che ogni singolo professionista deve conoscere le caratteristiche territoriali, sociali ed economiche per ottimizzare le sue prestazioni in modo compatibile con l'ambiente.

Resta la dimensione dell'ospitalità e dell'accoglienza, che non può essere omologabile, la peculiarità dell'agriturismo. Calore, spaziosità e pulizia sono tutti elementi che contribuiscono a rendere l'ambiente abitativo particolarmente piacevole e familiare. Quest'ultima è di fondamentale importanza per una struttura ricettiva che deve offrire il massimo in termini di igiene e di ordine; alla pulizia si deve aggiungere il tocco personale, nel senso che le stanze degli ospiti devono essere arredate con cura, ed è proprio quella nota di personalità e di calore umano che manca negli alberghi e che fa sentire gli ospiti a casa propria. Riservare una buona accoglienza all'ospite al momento dell'arrivo è d'obbligo: una prima impressione positiva, infatti, difficilmente sarà dimenticata. E' necessario ricordare che, a seconda della nazionalità, gli ospiti avranno in linea di massima abitudini e gusti diversi: sarà perciò importante cercare di instaurare con il cliente un rapporto di empatia (ovvero mettersi nei suoi panni) pensando a lui come un ospite e non come un estraneo; farlo entrare in contatto con il lavoro, le abitudini e le passioni dei componenti della famiglia rurale: è questo un fattore molto importante che può contribuire a contraddistinguere le diverse strutture ricettive. Se, ad esempio, si ha l'hobby della tessitura o del ricamo potrebbe essere interessante per gli

ospiti vedere o partecipare alla lavorazione del manufatto oppure, se si ha l'hobby della cucina, partecipare alla preparazione di un piatto tipico locale. Alcune strutture agrituristiche organizzano per i loro clienti corsi di cucina tipica, di meditazione, di yoga o di giardinaggio ecc., diversi secondo gli hobby e gli interessi dei padroni dell'azienda. Anche la possibilità di entrare in contatto con la realtà locale in cui si trova inserito l'agriturismo è un elemento qualitativo di particolare rilevanza e di grande attrazione. Diventa fondamentale, anche in questo caso, la disponibilità dei padroni di casa nel fornire tutte le informazioni sugli usi e costumi della propria terra, mostrando dal vivo le abitudini del posto, dando consigli sulle attrattive e gli eventi della zona e magari offrirsi come guida per accompagnare gli ospiti. Mettere a proprio agio l'ospite vuol dire anche indicare subito quali sono gli ambienti, oltre alla stanza che occuperà, che potrà liberamente frequentare. La disponibilità ed il calore nei confronti dei clienti dovranno però necessariamente accompagnarsi alla discrezione e al rispetto della loro libertà. Ogni ospite è diverso dall'altro: sta alla sensibilità del padrone di casa distinguere chi cerca compagnia da chi vuole semplicemente essere lasciato tranquillo.

Fa parte della dimensione dell'accoglienza anche la trasparenza nelle informazioni poiché con il cliente occorre essere chiari sin dall'inizio, e quindi a partire dal materiale promozionale: non sostenere dunque di saper parlare lingue straniere o di offrire servizi accessori particolari, se ciò non è vero. Questo sistema potrebbe servire per attrarre nuovi clienti ma, alla lunga, data l'importanza che il passaparola riveste tra i clienti dell'agriturismo potrebbe rivelarsi controproducente (il cliente deluso nelle sue, peraltro giustificate, aspettative non consiglierà la struttura a nessuno e semmai ne parlerà male); presentare regole e prezzi chiari: come prevedono le varie leggi regionali, il costo del soggiorno deve essere chiaramente esposto, ma è bene rendere note sin dal principio le abitudini dalla possibilità di fumare nell'abitazione alla presenza di animali domestici; ancora un buon servizio deve essere prima di tutto accessibile sin dalla prenotazione. Sarà buona norma quindi dotarsi di segreteria telefonica e richiamare al più presto chi ha chiamato (sarebbe ideale dotarsi di *fax* ed *e-mail*); fornire al cliente indicazioni chiare per l'arrivo (possibilmente scritte) e predisporre cartelli nei pressi dell'azienda; nei casi in cui l'accesso sia particolarmente difficoltoso organizzarsi per andare incontro all'ospite in arrivo; essere in grado di sostenere, possibilmente, una conversazione base in più lingue e garantire fasce orarie sufficientemente ampie per l'arrivo.

Risulta fondamentale, mettere a disposizione degli ospiti materiale informativo e promozionale, possibilmente in diverse lingue, inerente alle attrattive ed agli eventi del territorio (opuscoli su eventi e manifestazioni locali, orari di accesso a musei e monumenti, trasporti, cartine geografiche, ecc...). Per essere sempre aggiornati sarà necessario instaurare una relazione personalizzata con l'Azienda di Soggiorno della zona e mantenerla nel tempo.

Su questo insieme di elementi vi è da registrare una scarsa professionalità. Si tratta di un elemento di debolezza riconosciuto a gran voce, che scaturisce non solo dai risultati delle interviste rivolte dall'INIPA (Istituto Nazionale Istruzione Professionale Agricola) a testimoni privilegiati, ma anche dall'indagine svolta da Terranostra presso le aziende agrituristiche appartenenti ad una delle aree prescelte come caso studio, quella dell'Ogliastra: si evidenzia tra i fabbisogni di servizi la formazione professionale e la consulenza ed assistenza tecnica. La scarsa esperienza professionale di gran parte degli operatori rappresenta indubbiamente un handicap per l'offerta locale; per quanto essi possano vantare la frequenza ad un corso di formazione, si ritiene che soltanto l'esperienza quotidiana, unita a periodici aggiornamenti mirati ed al continuo scambio di informazioni con altri operatori, possa assicurare la soglia minima di competenze professionali necessarie per la buona riuscita dell'attività; anche in quest'ambito, la formazione di un organismo associativo locale e l'adesione ad una rete regionale o nazionale costituisce uno strumento strategico imprescindibile per la crescita culturale degli operatori.

Passando all'esame dei punti di forza e di debolezza associati agli aspetti turistici e di comunicazione e marketing, peraltro fra loro strettamente correlati, non si può fare a meno di sottolineare che l'agriturismo sardo può contare su elementi territoriali di gran valore ai fini dell'attrattività turistica. Si tratta di valenze ambientali che non trovano concorrenza in altre realtà nazionali e come tali sono da ritenere uniche: prima fra tutte la risorsa «mare» che ha contribuito a costruire l'immagine della Sardegna a livello nazionale e internazionale e che fa della nostra regione un territorio a grande vocazione turistica; in secondo luogo la forte valenza ambientale della campagna sarda, incontaminata, che ben si combina con la richiesta di quiete di cui si è già parlato in precedenza. Bellezza del paesaggio e tranquillità sono le caratteristiche che accomunano la maggior parte delle strutture, sparse su un territorio distante dal traffico cittadino e da aree industriali inquinate. Vi sono aziende che già si giovano di que-

sti elementi di attrazione essendo posizionate in vicinanza di importanti centri ed aree di transito (le aziende agrituristiche del modello costiero): questo fatto rende tali strutture senz'altro competitive non solo a livello nazionale, ma anche all'interno della stessa regione. Durante i periodi estivi, in concomitanza con il livello delle presenze registrate, sicuramente possono rappresentare una seconda scelta⁽³⁾, laddove non vi sia la disponibilità negli alberghi e ristoranti, oltre che naturalmente una prima scelta per quel target di consumatore che predilige questa forma di ricettività. Un elemento di forza si intravede in prospettiva futura laddove si riconosce che l'offerta è tuttora abbastanza ridotta e vi è possibilità di espansione soprattutto se si fa leva su alcuni aspetti di comunicazione e turistici che a tutt'oggi rappresentano i principali punti di debolezza per le aziende agrituristiche sarde. Un primo elemento che colloca le imprese agrituristiche sarde in una posizione di svantaggio rispetto alle concorrenti nazionali è rappresentato dal fatto che il comparto agrituristico sardo occupa un posto marginale nell'immaginario turistico nazionale e questo si collega da un lato allo scarso impegno profuso dagli operatori locali stessi, così come dalle istituzioni, nella promozione del comparto essendo le campagne di comunicazione inesistenti o poco efficaci. Dall'altro ad una scarsa presenza degli agriturismi regionali nelle guide nazionali. Strettamente connessi sono lo scarso raccordo tra organizzazioni di categoria e ancor più tra singoli operatori agrituristiche essendo manifesto un mancato spirito associativo: l'eterogeneità delle situazioni contestuali, delle competenze e degli obiettivi che contraddistingue le imprese nel territorio potrebbe essere fonte di malintesi e, di conseguenza, contrasti tra gli operatori. Rientra in questo discorso anche la scarsa cooperazione tra imprese che si trovano localizzate nello stesso territorio, ma che hanno differenti livelli di professionalità e competenza, oltre che dimensionali. Al fine di consolidare il comparto grande considerazione dovrebbe essere posta a questo aspetto sottolineando, con opportune azioni, i benefici economici, funzionali e culturali della condivisione collettiva di numerosi aspetti gestionali e strategici attraverso l'associativismo. A ciò si aggiunge una scarsa cura posta dall'intermediazione turistica nella promozione dell'Agriturismo sardo: l'eccessiva individualità delle formule di villeggiatura richieste portano i Tour Operator (T.O.) a trascurare questa forma di turismo rispetto agli altri tipi di viaggi organizzati, vuoi perché devono

(3) In questo senso si può parlare più che di competitività, di complementarità rispetto alle unità tradizionali.

essere disponibili servizi e professionalità adeguate per rispondere ad esigenze particolari, vuoi perché l'ambito territoriale su cui insistono gli agriturismi è alquanto limitato in termini di capacità di carico (le aree rurali potrebbero trovarsi in difficoltà a fronte di un accesso indiscriminato di pullman); ma anche perché soggiorni previsti hanno una durata piuttosto breve. Tuttavia come è stato già osservato (Antonioli Corigliano, 1999), i T.O. rivestono un ruolo fondamentale nella commercializzazione del prodotto agriturismo, anche al fine di superare il problema della stagionalità delle richieste molto sentita in Sardegna: è pertanto, necessario, o quantomeno, opportuno trovare gli strumenti per stimolare questi operatori ad incrementare le proposte di *incoming* anche se meno remunerative di quelle rivolte in altre parti d'Italia ed ancor più all'estero. Ancora tutte da studiare sono le formule di promozione del territorio, potendosi registrare un forte scollamento tra attività agriturismo e turistica in senso stretto: alquanto debole è l'attività di valorizzazione dei siti di interesse turistico, che limita le occasioni di fruibilità da parte dei visitatori; segnaletica e cartellonistica, viabilità interna, servizi accessori di guida e ristoro, sono da ritenere, fatte salve alcune lodevoli eccezioni, quanto meno carenti e comunque insufficienti affinché le potenzialità attrattive del territorio abbiano modo di esprimersi (problemi peraltro rilevati anche a livello nazionale).

Tutti questi fili spezzati portano a delineare un sistema organizzativo che si posiziona in netto svantaggio rispetto alla concorrenza nazionale ed estera.

In sintesi, il prodotto agriturismo si rivela, nel territorio, piuttosto promettente ma ancora sostanzialmente debole. Due condizioni dovrebbero sovrintendere ad un suo sviluppo e rafforzamento. La prima concerne l'entità e la natura degli sforzi che i beneficiari dovranno profondere non solo per colmare i margini di miglioramento praticabili, specie per quel che riguarda l'aggiornamento professionale, la formazione e l'efficienza, ma anche per sfruttare il massimo possibile delle potenziali aree di eccellenza che possono vantare. La seconda condizione è riferita all'efficacia delle iniziative di marketing territoriale adottate dalle istituzioni locali, delle quali, oltre alla valorizzazione dei siti di interesse turistico, fa parte integrante la stessa offerta ricettiva. Soltanto il contemporaneo rispetto di tali condizioni potrà consentire il conseguimento dei pre-requisiti, indispensabili per il consolidamento della posizione competitiva delle attività promosse.

Alla luce dell'analisi svolta si può ritenere che, per rilanciare il «prodotto agriturismo» della Sardegna in maniera efficace, su un mercato peraltro così esigente, sia necessario puntare soprattutto sugli aspetti qualitativi del servizio insieme all'offerta aggiuntiva di servizi accessori. La proposta di un servizio di elevata qualità, potrebbe compensare in parte sia la scarsa valorizzazione del territorio sia la carenza di edifici di particolare pregio storico e/o architettonico. L'offerta aggiuntiva di servizi accessori, inoltre, aumenterebbe nel potenziale cliente le possibilità di scelta. La qualità dell'ospitalità dovrebbe, dunque, diventare un elemento centrale nella caratterizzazione dell'offerta del prodotto.

4.2.2 - Minacce ed opportunità

Le minacce sono state individuate considerando i servizi offerti dalle imprese concorrenti e dalle relative caratteristiche, mentre le opportunità scaturiscono dall'esame delle tendenze di mercato che sembrano particolarmente favorevoli alle imprese agrituristiche della Sardegna.

L'ambiente operativo nel quale si trova inserita l'attività agrituristicamente regionale attraversa una fase di evoluzione, concernente sia gli aspetti di mercato che quelli istituzionali e sociali. In tale processo possono individuarsi, per gli operatori coinvolti nell'iniziativa, le seguenti opportunità:

- le favorevoli tendenze del mercato turistico, che da diversi anni premiano in particolar modo la Sardegna con crescenti flussi di visitatori, italiani ed esteri, a testimonianza di un'immagine positiva e di una reputazione consolidata della regione presso il turista; ma tali tendenze non sono da intendersi soltanto in termini quantitativi: la differenziazione dell'offerta turistica in atto nella regione, la crescente attenzione dimostrata dai consumatori nei confronti di valenze diversificate, quali quelle naturali e culturali, la modificazione degli atteggiamenti e dei comportamenti dei turisti in funzione delle modalità e delle forme di impiego del tempo libero, rappresentano tutte tendenze dalle quali l'offerta ricettiva locale può trarre consistente giovamento;
- in quest'ambito, il connubio tra turismo archeologico e culturale e agriturismo pare rivelare stretti legami sinergici, dovuti alla felice combinazione tra le specifiche esigenze espresse da tali tipologie di visitatori e l'ampia e diversificata gamma di servizi che l'alloggio e prima colazione è in grado di assicurare, con particolare riferimento al maggior grado di integrazione tra turista e realtà locale che lo accoglie;
- un'altra favorevole tendenza è rappresentata dall'accentuazione della

- concorrenzialità nel sistema dei trasporti, che sta conducendo l'offerta di mobilità portuale ed aeroportuale verso livelli di prezzo e di servizio inauditi (l'esempio dei collegamenti assicurati dalla Ryan Air con il Nord Europa è al proposito eclatante), ai quali spesso i T.O. partner delle compagnie di trasporto abbinano pacchetti di soggiorni selezionati e mirati per i diversi target di visitatori; ciò induce a ritenere il segmento dei turisti di provenienza estera niente affatto escluso dalle possibilità degli operatori agrituristici locali, a condizione che l'offerta dimostri capacità di adeguamento e di fornitura di servizi, non ultimo la disponibilità di un interlocutore in grado di sostenere una conversazione in lingua straniera, comunque all'altezza della situazione;
- un'opportunità da tenere in alta considerazione è il supporto delle istituzioni locali, che riservano particolare attenzione al ruolo di promozione di un intero territorio ad opera dell'attività agrituristica; si può a questo proposito ricordare che la Legge Regionale n. 18/98, tra le finalità all'art. 1 inserisce l'agriturismo nel sistema turistico regionale, superando così anche il problema della concorrenzialità con i servizi sostituiti (alberghi e ristoranti); altra opportunità sotto il profilo legislativo, che deve essere analizzata in comparazione con le altre leggi regionali sull'Agriturismo, è rappresentata dal fatto che vi è stato il tentativo di modulare la disponibilità (in termini di camere e posti letto) in funzione delle dimensioni aziendali⁽⁴⁾, laddove in altre regioni il numero fissato è unico; sono da includere inoltre le iniziative regionali e provinciali di promozione turistica delle aree interne. Il supporto deve comunque intensificarsi a tutti i livelli e non limitarsi agli aspetti promozionali: la pianificazione organica delle azioni da intraprendere, la formazione e l'aggiornamento delle competenze, la dotazione infrastrutturale, gli interventi tesi a sanare le carenze strutturali sono tutti fattori risolutivi per il decollo turistico del comparto;
 - la proliferazione di manifestazioni e di eventi laici e religiosi è l'espressione lampante di tale supporto, che recepisce però le istanze della popolazione locale e di una domanda neanche tanto latente; anche a questo riguardo, oltre che al lato quantitativo è opportuno sottolineare quello della qualità delle occasioni di vetrina del territorio: se, infatti, le sagre di promozione di prodotti tipici possono incontrare particolari

⁽⁴⁾ Ad esempio con una superficie di meno di 10 ettari sono ammessi 10 posti letto e 6 camere; per ogni ettaro aggiuntivo è ammesso 1 posto letto in più, fino ad un massimo di 12 camere e 20 posti letto; il medesimo discorso è applicato al numero di piazzole e campeggiatori.

riscontri solo localmente, manifestazioni apparentemente più elitarie conferiscono all'area una dimensione culturale più consistente, in aderenza alle tipologie delle principali emergenze turistiche, ed un'attenzione che travalica gli angusti confini locali;

- le tendenze in atto nel sistema della distribuzione turistica, con particolare riferimento ai processi di disintermediazione e re-intermediazione, possono costituire un'opportunità a condizione che il sistema si doti degli strumenti tecnologici, organizzativi e delle competenze necessarie a fronteggiarle. In assenza di tali adattamenti, tali tendenze possono rivelarsi una minaccia per il sistema.

A fronte di queste concrete opportunità di sviluppo, il quadro economico-sociale, di mercato e normativo che fa da sfondo rivela un processo evolutivo decisamente minaccioso. I principali elementi che possono costituire minacce per il sistema locale sono i seguenti:

- nonostante le diverse opportunità la stessa Legge Regionale n.18/98 presenta alcuni punti che si configurano come minacce nel senso che potrebbero contribuire a limitare lo sviluppo del comparto: in particolare si vuole sottolineare che questa legge non sfrutta in pieno le potenzialità delle Legge Nazionale, per quanto concerne le produzioni che devono essere inserite nella ristorazione aziendale: il 51% deve provenire dall'attività agricola dell'azienda e al suo interno possono concorrere anche le produzioni di altre aziende agricole sarde, la restante quota può essere acquistata al supermercato. Questo punto è senza dubbio un ostacolo ulteriore alla valorizzazione delle risorse locali, laddove si riconosce che in altre regioni la quota di produzione locale da utilizzare è molto più alta (si pensi alle leggi previste dal Friuli Venezia Giulia, dal Veneto e dall'Abruzzo per fare gli esempi più significativi). Ancora la legge non definita con estrema precisione la qualità e dimensione delle attività secondarie da associare a quella agrituristica principale: su questo punto rimane troppo generica.
- l'accentuazione della concorrenza nel sistema competitivo; qualunque iniziativa si inquadra in una posizione competitiva decisamente debole rispetto a quella occupata da imprese localizzate in distretti turistici consolidati, sia sul piano della domanda che su quello dell'offerta. In queste aree è decisamente più agevole offrire un prodotto turistico, anche innovativo, vista la presenza di emergenze in grado di attrarre consistenti flussi di visitatori e la sedimentazione storica di una cultura dell'accoglienza improntata alla professionalità manageriale; è sufficiente

- ripercorrere la schematica rassegna dei principali caratteri del fenomeno agriturismo italiano o sfogliare una qualunque guida turistica specializzata per capacitarsi della natura e della portata degli investimenti, fisici ed in capitale umano, realizzati dalla concorrenza di riferimento;
- il carattere itinerante delle vacanze dei clienti dell'agriturismo e di gran parte dei turisti archeologici circoscrive la durata dei soggiorni a periodi limitati (due-tre giorni al massimo); ciò induce gli operatori, a parità di obiettivo di fatturato, ad adottare onerose strategie di formazione e di mantenimento di un portafoglio clienti alquanto ampio;
 - tali deduzioni trovano motivo di ulteriore rafforzamento nel constatare la scarsa propensione al viaggio in comitiva da parte dell'agriturista; questo fatto, oltre alle ricadute sul portafoglio clienti, genera una miriade di tipologie di visitatori, alle quali corrispondono altrettante esigenze specifiche che il servizio personalizzato offerto deve soddisfare pienamente;
 - la ristrutturazione del sistema distributivo turistico, come si è detto, può costituire un'opportunità o una minaccia; l'esito di tale dilemma deriva dalle scelte strategiche operate dai beneficiari: aggiornamento professionale, innovazione tecnologica ed assetto organizzativo reticolare costituiscono i punti fermi che devono contraddistinguere la risposta alle tendenze evolutive dettate dalla disintermediazione e dalla re-intermediazione turistica.

Il consolidamento dell'attività agrituristica della Sardegna si colloca dunque in una prospettiva promettente, ma alquanto difficile.

Tirando le somme, allo stato attuale l'offerta locale rivela una posizione sostanzialmente debole in un mercato potenzialmente forte: in tali situazioni, gli analisti consigliano un mix di strategie finalizzate al conseguimento di migliori e più definite identità competitive del *business*. Tra esse spiccano l'enfaticizzazione dei punti di forza, la specializzazione nella soddisfazione di specifici *target* di clienti, il collegamento tra politiche di prezzo al rialzo con il sostegno di consistenti volumi di domanda, accompagnati dalla promozione di manifestazioni ed eventi speciali (Nykiel, 1983; Peroni, 1998).

Si potrebbe procedere ad una schematizzazione della capacità concorrenziale dell'agriturismo sardo partendo dalla descrizione di alcuni scenari, costruiti presupponendo che le variabili esterne possano andare in una direzione piuttosto che in un'altra⁽⁵⁾. Il primo scenario prevede il mante-

(5) I diversi scenari sono stati individuati nell'ambito del POM Misura 2 - Progetto B 21 dall'unità operativa di Ancona, coordinata dal Prof. Segale.

nimento dello status quo, con una sostanziale stabilità dei fattori che influenzano il settore agrituristico nei prossimi 10 anni: reddito, disponibilità di tempo, accessibilità, degrado territoriale ed urbano e l'influenza dei mass media restano immutati; viceversa si registra, seguendo gli attuali trend, un leggero aumento del livello di globalizzazione ed una diminuzione sia della qualità ambientale che della sicurezza alimentare. Nel medio periodo il risultato è una maggiore esigenza di garanzia dei servizi offerti dal comparto agrituristico, dovuta soprattutto al diffondersi di un modello salutista che, in risposta alle preoccupazioni manifestate nell'ambito alimentare, spinge il settore delle certificazioni. In questo quadro la mobilità dei cittadini tende a migliorare; si prevede che aumentino gli spostamenti verso la campagna, sia per effetto del deterioramento della qualità ambientale, ma anche a causa di un aumento relativo della sensibilità verso il mondo agricolo. Nonostante ciò la domanda relativa ai servizi agrituristici invece non subisce alcun influsso positivo, rimanendo quindi sui livelli e trend attuali. Potrebbe ricevere un impulso positivo se aumentasse il livello di accessibilità, il tempo libero a disposizione dei cittadini o l'attenzione dei mass media verso questo settore. In questo contesto l'agriturismo sardo manterrebbe il suo attuale livello di competitività a seguito del quale andrebbero senza dubbio rafforzate le politiche promozionali.

Un secondo scenario, etichettato dell'«Idillio Bucolico», è stato costruito avendo in mente un quadro ottimale per quanto riguarda il rispetto dell'ambiente. Ad un generalizzato aumento di redditi si associa una maggiore disponibilità del tempo libero così come un miglioramento del livello della qualità ambientale e della sicurezza alimentare. All'interno di una simile situazione di prosperità è più facile immaginare la diffusione di politiche di miglioramento dell'accessibilità e delle infrastrutture del settore turistico ed un aumento dell'interesse dei mass media verso le tematiche ambientali. I consumatori, poiché già vivono in una situazione ottimale per quanto riguarda l'ambiente, sono indotti a preferire vacanze non rurali, bensì in città d'arte o località turistiche (marine o montane). La domanda di servizi agrituristici resta sostanzialmente invariata, tuttavia in questo contesto una certa tipologia di agriturismo sardo aumenterebbe il suo livello di competitività per effetto della risorsa «mare» pur essendo comunque necessario avviare una rete di connessione con le aree di interesse storico, puntando sul rafforzamento di fattori strumentali (servizi di trasporto, di accesso etc.) ma ancora sulle politiche promozionali.

Il terzo scenario è stato creato pensando ad una crescita della globalizzazione accompagnata da una riduzione del livello di sostenibilità ambientale, dunque ipotizzando un'amplificazione di un fenomeno già oggi in evoluzione. In un tale quadro l'agriturismo gode di esternalità positive che sono particolarmente ricercate dalla popolazione. Una quota sempre più consistente di consumatori si converte ad uno stile di vita più compatibile con la natura, preferendo ricercare nel mondo rurale quella genuinità che è difficile trovare altrove. In una situazione così articolata la competitività all'interno del sistema agrituristico nazionale aumenta notevolmente; l'agriturismo sardo deve pertanto rafforzare la sua posizione puntando ancora su politiche di «prodotto» e politiche promozionali.

Il paragrafo che segue è dedicato allo studio dei contenuti delle diverse politiche più sopra menzionate che fanno capo alla teoria del marketing, tenendo conto delle peculiarità che il prodotto turistico presenta rispetto agli altri settori di attività economica.

4.3 - Prospettive di sviluppo per il comparto agrituristico sardo

La crescita della competitività del comparto agrituristico sardo appare strettamente connessa alla capacità del sistema di saper valorizzare i punti di forza più sopra elencati, sfruttando al meglio le opportunità di mercato e tentando di superare i punti di debolezza, contrastando le minacce che si profilano dal lato della concorrenza. Qualche considerazione al riguardo è stata riportata nelle pagine precedenti; a questo punto si tratta di individuare quali interventi siano più opportuni sotto il profilo tecnico ed organizzativo.

Raccogliendo l'insieme delle informazioni desunte dalle parti precedenti e schematizzando il discorso, il presente paragrafo mira dapprima ad individuare in quale fase del ciclo di vita si colloca il comparto agrituristico sardo; in secondo luogo alla definizione delle strategie di marketing che occorre sviluppare.

L'analisi dei punti di forza e di debolezza svolta porterebbe a collocare il prodotto agrituristico regionale nella fase di introduzione del ciclo di vita del prodotto/servizio, laddove il problema prioritario da risolvere con efficacia consiste nel *creare la domanda*, dato che questa non ha precisa nozione dell'esistenza del prodotto e si trova in uno stato latente o addirittura è inesistente nell'immaginario nazionale. E' pur vero che una serie di fattori, che interessano alcuni segmenti di consumo e concorrono a ridimensionare gli arrivi nel corso dell'anno, ma anche nei mesi estivi,

non sono strettamente connessi al prodotto agrituristico bensì alla posizione geografica della Sardegna come:

- la distanza dell'offerta turistica dai luoghi di origine della domanda;
- l'alta incidenza dei costi di trasporto;
- la scarsa valorizzazione delle attrattive ambientali;
- l'insufficienza della qualità media dei servizi.

Superati questi vincoli il turista che sceglie come meta la Sardegna non sempre guarda a priori alla formula agrituristica come unità ricettiva, proprio perché manca una politica di promozione mirata. Sembra quasi che le imprese abbiano scelto una strategia di penetrazione passiva (prezzi bassi e basso livello di promozione), andando a rimorchio della concorrenza⁽⁶⁾ e assorbendo i clienti che la ricettività locale non è in grado di ospitare per insufficienza di posti letto o piazzole per campeggio o posti a sedere in ristorante. Non vi è dubbio che questo sia il principio sulla base del quale sono andati diffondendosi gli agriturismi della zona costiera della Sardegna, laddove si registra una forte presenza di imprese alberghiere che hanno la leadership e sono caratterizzate da una elevata affluenza della clientela. Che poi si possa ravvisare una sorta di complementarità tra le diverse formule ricettive è fatto seguente al processo di sviluppo dell'agriturismo locale. Ora fino a quando le località balneari manterranno gli apprezzabili tassi di incremento degli arrivi e permarrà una relativa stasi nel tasso di nascita di nuove imprese agrituristiche, quelle esistenti potranno mantenere la loro posizione di mercato; ma in una situazione di crisi o meglio, sulla base delle aspettative del mercato, in una condizione di accentuazione della concorrenza (con la nascita non solo di nuove aziende agrituristiche ma anche di formule alternative ma similari di ospitalità come il bed & breakfast) questa strategia rischia di essere perdente e dovrà essere sostituita. Allo stesso modo si può ipotizzare che il fenomeno imitativo, supportato dalla predisposizione della legge regionale, abbia influenzato anche la nascita delle altre imprese agrituristiche che si trovano distribuite nelle zone interne della Sardegna. Una simile visione della nascita dell'agriturismo lo vede sorgere come sostituto del prodotto tradizionale, perché più economico, piuttosto che come formula autonoma ed indipendente di ospitalità che guarda ad un suo preciso target di

(6) Con questo termine si vuole fare riferimento, guardando alla formula di ricettività, alle altre imprese agrituristiche che sono sorte per prime nell'Oristanese, e guardando allo sfruttamento dei flussi turistici richiamati dalla risorsa «mare», agli alberghi, pensioni o campeggi e ristoranti che, pur posizionandosi su livelli differenti, garantiscono il servizio di alloggio e/o ristorazione.

turista, perché il servizio offerto mostra di possedere caratteristiche qualitative che non sempre si combinano con il soddisfacimento della domanda sotto il profilo strutturale ed organizzativo.

Se ciò può essere vero quando si guarda all'agriturismo nel suo complesso, si deve riconoscere che all'interno del comparto esiste una eterogeneità^(?) tale da rendere difficile qualunque generalizzazione in termini descrittivi ma anche propositivi. Ad esempio è possibile che le imprese agrituristiche pur trovandosi nella prima fase del ciclo di vita abbiano adottato altre strategie di marketing volte ad ottenere obiettivi differenti (elevati profitti, piuttosto che il soddisfacimento delle esigenze di particolari nicchie di piccola dimensione, o del turismo di massa); allo stesso modo esiste un gruppo di imprese agrituristiche che si colloca nella fase di sviluppo del ciclo di vita, il cui principale problema da risolvere, oltre all'incremento dei profitti, è quello di massimizzare la quota di mercato. Altrettanto è verificato che vi sono realtà in cui l'agriturismo nasce in anticipo, come forma autonoma di ospitalità (vedi l'area dell'oristanese), più per integrare il reddito agricolo che per un'atteggiamento *marketing oriented*.

Da questa serie di considerazioni discende la difficoltà di individuare una strategia unica per l'intero comparto senza considerare il livello di sviluppo, la maggiore o minore adeguatezza della strategia di marketing adottata così come la bontà dell'organizzazione sottesa al servizio offerto rilevabile in ciascuna realtà locale. Esistono tuttavia alcune linee imprescindibilmente valide per tutte le tipologie di aziende e per tutte le differenti realtà locali ed altre più specifiche che guardano ai casi singoli. Si deve infatti riconoscere che la politica promozionale rappresenta un intervento trasversale a molte situazioni in cui si trovano ad operare le aziende agrituristiche sarde.

La promozione è un'attività strategica di importanza decisiva, tuttavia nell'opinione di numerosi operatori, essa costituisce soltanto uno spreco di risorse umane e finanziarie, che non ha alcun riscontro sul piano dei risultati economici. In realtà, è sufficiente riflettere su una banale constatazione per convincersi del contrario: disporre di un'eccellente struttura ricettiva, dislocata in un'ottima posizione geografica e proporre tariffe

(?) Per tipologia di offerta (vedi i diversi modelli di offerta agriturbistica individuati in altro capitolo del presente volume), motivazioni che hanno portato alla nascita di questa forma di ospitalità, collocazione nella fase del ciclo di vita e/o strategie di marketing perseguite nell'ambito di ciascuna fase.

convenienti potrebbe risultare del tutto inutile, se non si trovassero mezzi e tempi adatti per comunicare l'esistenza di tali requisiti ai potenziali consumatori. Nel caso specifico degli operatori agrituristici, che possono contare su strutture ricettive e su un certo target di domanda (ad elevata elasticità al prezzo) tali da consentire l'adozione di una strategia di penetrazione rapida, un'intensa attività promozionale deve rappresentare un punto fermo dell'intero mix di marketing.

Una prima decisione, al riguardo, concerne la definizione del budget da destinare al piano promozionale: il dimensionamento del *budget* non dovrebbe commisurarsi agli aspetti finanziari correnti dell'azienda, ma agli obiettivi da raggiungere con la campagna (Kotler, 1983). Tali obiettivi possono essere espressi in termini di fattore globale o relativo a specifiche occasioni, quali la concomitanza con eventi speciali nell'area, i week-end o la bassa stagione. Una volta definiti *budget* ed obiettivi, è opportuno individuare i destinatari della comunicazione promozionale ed i mezzi da impiegare. Tra i primi occorre distinguere tra consumatori finali ed intermediari della distribuzione turistica: nei loro confronti dovranno essere impiegati mezzi differenziati in funzione degli specifici obiettivi della comunicazione. L'analisi della domanda ha consentito l'individuazione di specifici *target* di turisti, quali ad esempio i fruitori dei siti di interesse archeologico, mentre la comunicazione promozionale rivolta alla distribuzione dovrebbe privilegiare gli operatori specializzati.

Per quel che concerne l'atto della comunicazione, è auspicabile l'impiego di un mix di strumenti, da ponderare in funzione degli obiettivi e dei destinatari della campagna. La pubblicità costituisce il mezzo più largamente usato nell'ambito delle strategie promozionali, e non solo nel settore turistico, al punto da renderla sovente, nell'immaginario collettivo, un sinonimo della stessa attività di marketing. Essa si rivolge alla massa del pubblico e dispone di un notevole potere di penetrazione: nelle prime fasi del ciclo di vita, l'obiettivo della campagna pubblicitaria deve essere prevalentemente informativo, dal momento che dovrebbe proporsi di far conoscere alla potenziale clientela l'esistenza del prodotto e dei suoi requisiti.

Il mezzo più diffusamente impiegato nel settore turistico è la stampa, quotidiana o periodica, di interesse generale o specializzata. Le piccole e medie imprese dispongono di *budget* che indirizzano verso l'utilizzo di canali informativi specializzati, consentendo il conseguimento di una rapida e diretta penetrazione del messaggio presso i segmenti di mercato

ritenuti più sensibili alle sollecitazioni della campagna. Riviste specializzate, quali Archeo, Airone ed altre, bollettini informativi di Cral ed altre Associazioni sociali e culturali, guide turistiche specialistiche di diffusione nazionale ed internazionale, godono tutte di una reputazione consolidata presso *target* di sicuro interesse per gli operatori dell'agriturismo e possono trasmettere affidabilità ai messaggi promozionali che diffondono.

Tra gli altri mezzi di comunicazione, non vanno tralasciati la cartellonistica stradale ed i *depliant*. La *brochure* è un importante biglietto da visita dell'attività ricettiva, in quanto costituisce un mezzo informativo flessibile, personalizzato ed agevolmente diffusibile. Al suo interno saranno contenute informazioni inerenti la presentazione dell'unità ricettiva, il riferimento alle regole da osservare nel corso del soggiorno, il ricordo tangibile della permanenza (Esposti e Testa, 2000). La progettazione e realizzazione dovranno essere curati da professionisti della comunicazione, in grado di selezionare colori, ambientazioni, immagini ed espressioni efficaci e rappresentative del messaggio che si intende diffondere. Ciò vale anche a proposito della redazione del messaggio in lingua straniera, particolarmente raccomandata alla luce delle tendenze in atto nella domanda. La correttezza formale e sostanziale del messaggio in espressione inglese, tedesca o francese preserva l'azienda da decadimenti dell'immagine e della credibilità, specie nel caso in cui si vantasse la conoscenza di alcune tra esse. La struttura del *depliant* dovrebbe adattarsi a semplici regole di base:

- un'introduzione elegante e cordiale, affidata a foto e grafiche curate ed accattivanti;
- una presentazione dettagliata, con riferimenti precisi ai requisiti interni ed esterni all'attività;
- una parte finale, dedicata ai recapiti (indirizzo, telefono, *fax*, *e-mail*, ecc.), provvista di eventuale adeguata rappresentazione cartografica.

Il linguaggio da impiegare in tale occasione, così come nel caso delle inserzioni pubblicitarie, deve essere appropriato, semplice ed immediato, mentre il messaggio deve distinguersi per brevità e rigorosa strutturazione logica. Esistono strumenti di valutazione meccanica del messaggio, basati su formule che considerano il numero di parole, distinte tra termini facili e difficili, ed il rapporto tra sillabe e centinaia di parole (Peroni, 1996). A prescindere dall'opportunità di un loro impiego, si può ritenere comunque una buona norma sottoporre il testo del messaggio a conoscenti e ad interlocutori fidati, allo scopo di confrontare gli obiettivi proposti con la percezione dei contenuti della comunicazione. Un elemento assoluta-

mente imprescindibile del messaggio è la sua affidabilità: è non solo inutile, ma anche dannoso vantare requisiti, come l'esistenza di accessori nell'abitazione o la conoscenza di lingue straniere, che non esistono o non si possono rendere disponibili. La chiarezza e la veridicità del messaggio sono sinonimi di affidabilità, preservano il rapporto con la clientela da malintesi, supportano il successivo passaparola e costituiscono un importante strumento di fidelizzazione. Per questi motivi, oltre che per non offrire un'immagine di trascuratezza, è bene provvedere ad un periodico, frequente rinnovo del *depliant*.

Passando agli altri strumenti promozionali, si può prendere in esame il cosiddetto *direct marketing* che consiste nella comunicazione diretta e personale dell'iniziativa promozionale ai singoli individui, costituenti il *target* potenziale dell'azienda agrituristica. Tale strategia fa uso di mezzi, quali posta e reti telematiche, ed è particolarmente costosa, ciò la rende più adatta per iniziative di grandi dimensioni economiche promosse da grandi imprese o da soggetti istituzionali, tra i quali possono comprendersi le organizzazioni associative ed i *network*. Tale responsabilità dovrebbe pertanto essere delegata a questi livelli della gerarchia organizzativa da predisporre, purché si vigili costantemente sulla coerenza di tale strategia con quella individualmente perseguita. Un distinguo importante riguarda le reti telematiche, ed in particolare l'uso della grande rete mondiale *internet*. Se, da un lato, la promozione tramite la predisposizione di una pagina *web* dovrebbe rendere meno oneroso il *direct marketing* rispetto a qualche tempo fa, la comunicazione e la gestione telematica dell'attività esige competenze specifiche, di cui gran parte degli agrituristi locali non dispone. Importante diviene sotto questo profilo il supporto di istituzioni locali e di organismi associativi, in grado di provvedere alla formazione ed al reclutamento di tali professionalità, al fine di un'efficace pratica di tale potente strumento mediatico. Il *direct marketing* sviluppa la comunicazione tra impresa e cliente, sia nelle fasi precedenti il soggiorno, quando il rapporto è ancora potenziale, sia successivamente alla visita. In quest'ultimo caso, è particolarmente gratificante, per un turista, ricevere dall'unità o dal territorio che lo ha ospitato messaggi, nei quali vengono rivolti semplicemente auguri per particolari occasioni personali o per festività, oppure si comunicano aggiornamenti tariffari, eventi speciali e novità riguardanti i servizi offerti. Nel processo di fidelizzazione e nel marketing passaparola, tali accorgimenti sono particolarmente efficaci e forniscono un preciso ed immediato riscontro agli operatori che li intraprendono.

La promozione delle vendite mira ad ampliare la quota di mercato di competenza dell'azienda attraverso azioni che generano una maggiore fedeltà dei clienti rispetto a quella dimostrata nei confronti della concorrenza. Essa può essere diretta ai consumatori finali come agli intermediari. Nei confronti dei primi, ci si propone di conseguire maggiori tassi di utilizzazione delle strutture ricettive: si adottano allora sconti nei week-end, programmi fedeltà, tariffe personalizzate e si partecipa a fiere e borse turistiche. Si tratta di uno strumento promozionale adottato tipicamente dalle grandi imprese in mercati altamente competitivi. Tuttavia, anche in altri contesti, come quello oggetto della presente trattazione, la proposta di tariffe vantaggiose in periodi di bassa stagione o per particolari tipologie di clientela può sortire effetti interessanti. Relativamente agli intermediari, la promozione delle vendite ha come obiettivo il conseguimento di una considerazione preferenziale dell'unità ricettiva nell'ambito delle proposte alla clientela. Tra gli strumenti da adottare al proposito sono da raccomandare, per i nostri fini, le tariffe confidenziali, concordate con gli interlocutori della distribuzione, e la partecipazione a borse e fiere turistiche di interesse nazionale ed internazionale.

Riguardo ad altri componenti il mix promozionale, quali le pubbliche relazioni e la vendita personale, si ritiene che tali strumenti siano decisivi per la tutela e la promozione dell'immagine aziendale. D'altra parte, per la natura complessa, le competenze richieste e le esigenze finanziarie connesse, se ne raccomanda l'affidamento ad iniziative collettive locali, pubbliche e private.

Per ultimare la proposta di politica promozionale da raccomandare ai beneficiari è opportuno procedere ad alcune considerazioni. Le singole strutture agrituristiche della Sardegna si trovano, in questo momento ad operare ai margini del mercato turistico sardo. Essendo tra l'altro unità ricettive di piccolissime dimensioni, non hanno né la forza, né i posti letto, né i potenziali fatturati necessari per avvicinarsi al marketing, alla pubblicità e ai media singolarmente; non possono quindi, permettersi una forte scalata sul piano concorrenziale.

Sarà dunque necessario associarsi, per unire le forze e per poter proporre ai T.O. un prodotto unico, con un sufficiente numero di posti letto e un'ampia scelta di alternative all'interno del prodotto proposto. La realizzazione di un catalogo, a questo proposito, dovrà essere uno degli obiettivi dell'associazione di operatori agrituristiche. Il catalogo non dovrà essere generico, ma parlare il linguaggio del segmento di mercato scelto come

obiettivo. Potrà contenere notizie sul territorio e sulle sue attrattive principali e focalizzare l'attenzione sull'offerta ricettiva, indicando le singole strutture e gli elementi caratterizzanti le stesse.

Un simile organismo associativo potrà proporsi come alternativa anche alle strutture alberghiere presenti nel territorio, mettendo a disposizione del T.O. o dell'agenzia viaggio tutta l'offerta ricettiva dell'agriturismo del territorio sfruttando il mito dell'ospitalità familiare e il servizio su misura. Diverse imprese agrituristiche, unite da un unico marchio o logo, possono offrire un'immagine consolidata più sicura, insieme alla convenienza del prezzo contenuto ed alle positive caratteristiche della ricettività. Con l'associazione le singole strutture possono rafforzarsi a vicenda, offrire servizi comuni, tamponare le carenze individuali ma soprattutto avere una serie di vantaggi gestionali ed economici che, operando singolarmente non possono essere previsti.

Se da un lato l'attività di promozione è fondamentale per il successo di qualunque intrapresa economica è pur vero che prima si rende necessario «creare» il prodotto/servizio da lanciare o rilanciare sul mercato nazionale ed internazionale. Ed a questo proposito è bene sottolineare che se molto è stato fatto, molto resta ancora da fare sotto il profilo della qualità della struttura ricettiva, dell'ospitalità e dell'organizzazione. Si è già detto della fondamentale importanza rivestita dalla qualità degli edifici destinati ad accogliere l'attività agrituristica: è evidente che si dovrà procedere ad una sorta di differenziazione dell'offerta, sotto il profilo del mix strategico da adottare (politiche di prezzo, prodotto/servizio e promozionali), in funzione della dotazione di risorse locali. Potendosi così costruire dei modelli di offerta differenti per differenti *target* di consumo. In ogni caso concordiamo con quanti affermano che per lo sviluppo e la valorizzazione delle iniziative agrituristiche molto dipenderà dalla relativa capacità di sapersi integrare con il territorio (Carbone e Ribaudò, 2000).

L'ideale prosecuzione del marketing mix raccomandato è rappresentato dalla costante vigilanza sull'attività condotta attraverso rilevazione, elaborazione e valutazione di informazioni di varia natura. Il monitoraggio deve interessare sia gli aspetti meramente economici, sia quelli strategici dell'impresa (Aiello, 1991).

Un primo strumento di verifica è il controllo tramite budget, nel quale si valutano i margini di contribuzione e di redditività dei settori dell'attività (alloggio, ristorazione, servizi accessori). Esso si avvale della rilevazione periodica dei risultati economici, della comparazione di tali

performance con quelle obiettivo e dell'analisi dei motivi alla base di eventuali scostamenti verificati.

Tra gli strumenti deputati all'analisi dell'efficienza aziendale si raccomandano qui:

- l'indice di efficienza delle vendite, che rapporta il fatturato reale annuo a quello teoricamente conseguibile;
- il controllo dell'efficienza della spesa di marketing, che compara le spese globali o specifiche dei singoli componenti il mix di marketing con i risultati economici conseguiti. Tra tali relazioni si rammentano i rapporti
 - spese marketing/fatturato,
 - spese pubblicità/fatturato e
 - spese promozione vendite/fatturato vendite promozionali.

Decisamente di più ampio respiro temporale è il cosiddetto *marketing audit*, che consiste nell'analisi periodica del mercato, della situazione interna ed esterna all'azienda, degli obiettivi e delle strategie di marketing, dell'organizzazione e del sistema di marketing. In sostanza, *marketing audit* significa monitoraggio continuo, sistematico ed autonomo delle strategie adottate. Ciò implica la predisposizione di adeguati strumenti di rilevazione (scritture contabili, archivi presenze, bibliografia, basi di dati settoriali, schede di rilevazione clienti, ecc.) e la loro sistematica consultazione e valutazione.

A proposito di tali aspetti, sottolineare l'opportunità di un'autonoma attività di monitoraggio comporta l'affidamento della responsabilità all'esterno dell'azienda, presso consulenti obiettivi e competenti. Ciò comunque non esclude affatto un'attività di monitoraggio interna: essa è anzi auspicabile sia perché solo il titolare è esattamente consapevole della realtà e delle specifiche problematiche affrontate quotidianamente, sia perché tale consapevolezza è un patrimonio, da mettere a disposizione della consulenza, che solo una verifica interna sistematica e lucida può costruire giorno dopo giorno.

E' comunque opportuno sollecitare i beneficiari a dotarsi di tali strumenti di valutazione, ad impiegarli con diligenza e correttezza, a confrontarne le indicazioni con quelle provenienti da altre esperienze professionali, insomma a non ritenere conclusa l'azione di marketing con l'assolvimento delle politiche indicate.

Conclusioni

In questo paragrafo raccogliamo le fila del discorso e, riconsiderando in una visione d'insieme le argomentazioni sinora sostenute nel loro significato e nella strutturazione logica in cui sono state presentate, forniamo in una sintesi schematica gli spunti salienti sui quali costruire un progetto organico per lo sviluppo strategico del comparto. Ciò appare quantomai opportuno alla luce del fatto che negli ultimi anni, come è stato già sottolineato in altre parti del presente scritto, in tutti i principali mercati dell'area occidentale, si è assistito ad una crescita di interesse, tra gli operatori del settore e nell'opinione pubblica, sulla riscoperta della campagna, delle tradizioni e dell'ambiente rurale in generale. A queste nuove tendenze si sono accompagnati esempi eccellenti di gestione del patrimonio enogastronomico, culturale e ambientale che in Italia è enorme, nonché casi illuminati di forte potenziamento di attività produttive rilevanti che hanno puntato sul riconoscimento del binomio turismo/enogastronomia e agriturismo come elemento di successo. Tuttavia se per un verso si sono osservati validi esempi di valorizzazione di territori e di crescita nella qualità delle produzioni, in quest'ultimo caso sostenuta in un circolo virtuoso dall'orgoglio degli operatori che hanno contribuito al successo, per un altro verso, come sempre succede in questi casi, ciò ha comportato fenomeni che possono essere definiti di «assalto alla diligenza». E' dagli effetti negativi sortiti appunto da tali circostanze che gli operatori, sia singoli che associati, dovrebbero guardarsi cercando nei limiti del possibile di scoraggiarli sul nascere attraverso la formazione di aggregazioni che si rifanno ai modelli di qualità prescelti, nonché consolidando ulteriormente il processo di crescita e di qualificazione delle proprie produzioni.

Con questo contributo si sono voluti evidenziare in modo dettagliato e puntuale gli elementi che si ritengono essenziali per la realizzazione di un sistema agrituristico sardo organizzato secondo quanto dettato dall'attuale scenario competitivo nazionale. Ciò facendo si è voluto porre un forte accento su quelle che sono le componenti socio-psicologiche e culturali di maggiore momento che animano le scelte della particolare categoria di consumatore agriturista: si tratta perlopiù di persone residenti in città, sensibili ai valori, ai sentimenti ed alle mille suggestioni provenienti dal mondo rurale, dalla sua vita e dai suoi prodotti, soprattutto laddove tali realtà si sono mantenute integre nella loro genuinità ed in quelle peculiarità secolari che ancora le distinguono dalle varie omologazioni tipiche del cosiddetto «villaggio globale».

La successione logica seguita è questa: è stato individuato il destinatario della domanda agrituristica ed il contesto socio culturale in cui il consumatore opera scelte e decisioni; sono state descritte le caratteristiche degli attori e dei relativi prodotti/servizi (offerta); sono stati individuati i punti di forza e di debolezza dell'offerta agrituristica della Sardegna, ed è stato prospettato un modello di azione e di aggregazione dell'offerta, nonché alcune linee per comunicare adeguatamente (per renderlo competitivo sul mercato) il macro prodotto o meglio tutti i micro prodotti realizzabili e quindi disponibili per l'utente finale. Se quest'ultimo è il destinatario finale delle azioni intraprese, sia sul versante turistico sia su quello del consumo differito dei prodotti, allora non può che essere il momento della commercializzazione del prodotto il punto di convergenza delle azioni condotte, fatte salve tutte le implicazioni esposte nel dettaglio con riguardo alla tutela e valorizzazione delle produzioni.

Un punto forte è rappresentato dal fatto che si ritiene che l'attività agrituristica abbia un ruolo fondamentale nella rivitalizzazione e diffusione della cultura dei prodotti enogastronomici tipici e di qualità. Questa esigenza è particolarmente sentita soprattutto per alcune produzioni agroalimentari: a parte il vino che può avere di per sé un ruolo trainante anche per il turismo, è per le altre materie prime da utilizzare nella cucina tipica che deve rinforzarsi il connubio cibo/turismo. Si impongono dettati legislativi adeguati e azioni di raccordo convergenti, sia in campo agroalimentare ed enologico sia in campo turistico, dato che le finalità e le logiche sottese sono le stesse, puntando per entrambi i comparti a valorizzazioni tipizzanti di risorse quali il territorio, le produzioni e l'uomo. Per il turismo in generale e per la particolare forma oggetto del nostro studio sono dunque necessarie pianificazioni e promozioni mirate, partnership che aggregino forze economiche il più possibile diffuse senza trascurare le esigenze dei residenti, né dimenticare le diverse valenze locali e programmi di riqualificazione professionale delle risorse umane esistenti e formazione di quelle future.

E' necessario prendere coscienza del fatto che anche in termini di politica d'intervento non si può più operare secondo schemi settoriali: le linee programmatiche per il comparto agrituristico devono includere al loro interno non più il solo settore agricolo, ma anche l'ambito turistico e le attività produttive in generale guardando allo sviluppo delle aree rurali nel loro complesso. Da ciò discende che anche le politiche, le normative, le azioni strategiche e di mercato devono essere congiunte e quindi

convergere verso un'unica direzione così come anche il legislatore sembra avere intuito.

Non bisogna dimenticare che gran parte dell'attivazione impressa dalla spesa turistica nella Regione viene dispersa all'esterno, attraverso le importazioni di beni e di servizi destinati a soddisfare la domanda degli ospiti che il sistema locale non è in grado di soddisfare. Tra tali voci di spesa, i prodotti agro-alimentari, l'edilizia residenziale, i trasporti e l'assistenza qualificata rappresentano gli esempi più eclatanti in merito alle opportunità di sviluppo che l'isola non riesce a cogliere. Sulla base di questi presupposti, non può destare sorpresa l'assenza o la scarsità di collegamenti tra le attività turistiche costiere e le realtà sociali ed economiche delle aree interne. Il collegamento mare-montagna rappresenta uno degli assi portanti delle politiche di sviluppo rurale raccomandate in sede di attuazione dei Programmi Leader nella nostra regione, in una strategia di superamento dell'attuale modello di turismo «mordi e fuggi», limitato a soggiorni in prevalenza giornalieri nelle località dell'interno. Lo stesso documento fondamentale della III Conferenza provinciale sul sistema turistico del Nord Sardegna, dal significativo titolo «Una strada che parte dal mare» (Demos, 1998), condiziona lo sviluppo del settore nella regione ad un'organica integrazione tra l'offerta balneare e quella, più articolata, delle aree collinari e montane, nell'intento di cogliere la diversificazione in atto nei modelli comportamentali dei visitatori. Le aree interne, dal canto loro, dispongono di risorse naturali, culturali ed umane senz'altro in grado di assicurare concrete prospettive in tal senso. Rispetto al target turistico concentrato nelle fasce costiere, il territorio può comunque opportunamente collocarsi, nel corso dell'alta stagione, in una posizione di complementarità nei confronti dell'offerta balneare, attraverso la proposta di pacchetti di durata limitata, comprensivi di escursioni, visite e degustazione, talvolta alloggio.

Carenze notevoli si possono lamentare in merito alla segnaletica, ai supporti informativi, ai servizi organizzati, alle infrastrutture di servizio e di comunicazione ed allo stato di conservazione dei siti, un aspetto questo peraltro lamentato anche a livello nazionale. Diversi sono i casi in cui le comunità locali hanno attivato una promozione del patrimonio di cui dispone il loro territorio, ed hanno avviato una serie di iniziative di recupero e di valorizzazione di tali risorse. A titolo esemplificativo, il Piano Integrato d'Area n.11 «Sardegna», denominato «Valle dei Nuraghi», prevede, quale destinazione principale delle opere pubbliche, la sistemazione

di aree appositamente dedicate al turismo archeologico e naturalistico. Lo stesso Gruppo di Azione Locale del Logudoro-Sardegna, nel suo Piano di attuazione dell'iniziativa comunitaria «Leader II», dedica uno specifico asse strategico alla tutela ed alla valorizzazione dell'ambiente e del patrimonio storico – archeologico – architettonico.

Resta quanto meno scontato che, in assenza di simili iniziative, o anche nel caso di un loro totale o significativo fallimento, qualunque progetto destinato a promuovere nel territorio forme di ricezione turistica, tradizionali o innovative, non può che votarsi all'insuccesso.

In accordo con quanti affermano che non esistano ricette uniche adatte a qualunque caso e situazione, si ritiene di dover individuare alcune linee di *policy* per le diverse tipologie di aree territoriali all'interno delle quali ricadono le altrettanto differenti tipologie di offerta del servizio agriturismo. Infatti, il vantaggio competitivo di una regione, ed al suo interno delle singole realtà territoriali, deve essere costruito e sostenuto mediante un processo fortemente localizzato. Le differenze nei valori, nella cultura e nella storia, nelle strutture economiche, nelle istituzioni contribuiscono tutte a creare un modello di competitività altrettanto differente per regione e proprio per questo vincente (Porter, 1993).

In primo luogo sembra doveroso ricordare che laddove non sussistano le condizioni per l'espansione della ricettività agrituristica, perché non è compatibile con il contesto territoriale nel quale ci si trova ad operare, è bene che siano altre le formule da sostenere siano queste rappresentate dall'ospitalità diffusa, dal Bed & Breakfast o dai tradizionali alberghi. Esistono, infatti tipologie di aree territoriali diverse per risorse, prodotti, produttori, stadi di sviluppo e di integrazione della crescita turistica: in ragione di questo criterio di differenziazione diverse sono le linee di intervento che devono essere attuate, tenendo conto del fatto che spesso bastano piccoli passi per generare processi di grande portata. In particolare si ritiene possibile, rispetto all'attuale situazione agrituristica della Sardegna, individuare alcune aree tipo sulle quali costruire altrettanti momenti pianificatori con esigenze specifiche, lasciando alle aree che si posizionano su fasce intermedie la scelta di prendere una direzione piuttosto che un'altra. Il percorso è studiato prendendo a riferimento un modello interpretativo, la *griglia di marketing* (Nykiel, 1989), che mette in relazione tre distinte situazioni di mercato (forte, moderato, debole) e tre posizioni rispetto alla concorrenza (forte, moderata, debole) dando luogo a nove combinazioni che passano dalla situazione ottimale (mercato forte/posizione forte) a

quella più debole (mercato debole/posizione debole). Ognuna delle situazioni implica obiettivi, strategie e tattiche differenti da parte della località o dell'impresa agrituristica a seconda che si faccia ricorso a tecniche di *macromarketing* o *micromarketing* (Aiello, 1991).

1. Aree a forte valenza agrituristica. Si tratta di realtà territoriali nelle quali l'attività agrituristica trova la sua ideale localizzazione per effetto della somma di una serie di elementi favorevoli rappresentati da un contesto agricolo ed artigianale particolarmente vivace, noti per la presenza di prodotti alimentari e non di alto pregio, dalla vicinanza a siti di grande valore culturale e ambientale, in grado di attrarre autonomamente flussi turistici; in sintesi aree che godono di una rendita di posizione per quanto riguarda quella componente del prodotto turistico che fa capo ai fattori statici (attrattive naturali, storiche, artistiche, infrastrutture varie), che non soffrono il problema della stagionalità (confidando su flussi sufficientemente costanti nell'arco dell'anno), e che sono caratterizzate dalla presenza di forti legami tra tessuto produttivo, istituzioni locali e attività agrituristica a sua volta dotata di elementi strumentali dinamici (servizi offerti completi) di grande rilievo. Il problema di queste aree è quello di mantenere la posizione competitiva raggiunta, ponendo attenzione all'evoluzione delle aspettative del proprio target di consumatore ma anche cogliendo le opportunità che il mercato via via presenta. Le strategie e le iniziative di ulteriore promozione devono essere di elevata qualità, orientate all'ampliamento della gamma di servizi. A queste realtà è demandato il ruolo di richiamo per quelle aree limitrofe che invece necessitano di essere valorizzate.

L'alternativa è che le imprese agrituristiche che si trovano in questa area non siano in grado di offrire servizi adeguati alle aspettative dei consumatori: in questo caso (mercato forte/posizione debole) le strategie primarie devono convergere al rafforzamento della posizione dell'impresa al fine di valorizzare e personalizzare i servizi, optando verso segmenti di offerta non particolarmente curati dalla concorrenza.

2. Aree che si trovano in prossimità di località a forte vocazione turistica (stazioni balneari o emergenze naturali), si pensi a tutta la zona costiera della Sardegna là dove è andato localizzandosi l'agriturismo costiero, all'interno delle quali non sempre l'enogastronomia o l'artigianato locale può rappresentare elemento di attrazione autonoma, perché poco noto; in questo

caso le aziende agrituristiche godono ancora di una rendita di posizione per quanto attiene i fattori statici, ma devono procedere ad una politica di integrazione con il territorio più spinta che consenta la valorizzazione delle produzioni del luogo: serve un circuito di eventi in grado di collegare tutte le risorse locali al turismo, che ponga in risalto il momento della degustazione, la differenziazione delle produzioni e l'acquisto di articoli dell'artigianato anche realizzato in territori che escono dal bacino territoriale. Anche in questo caso all'interno dell'area le imprese agrituristiche possono offrire un servizio più o meno qualificato, in funzione di ciò sarà opportuno procedere all'adozione di strategie incentrate sul mantenimento della posizione competitiva o sul rafforzamento dell'immagine aziendale.

3. Aree a forte valenza enogastronomica ma con assenza di flussi turistici veri e propri, ad esempio alcuni territori nei quali ricadono le tipologie di offerta agrituristiche del 'modello di Ollolai e Torpé', il cui servizio è sostanzialmente orientato alla ristorazione. In questa circostanza lo sviluppo dovrà essere incentrato prevalentemente su quegli aspetti del servizio in grado di fungere da attrattiva turistica per compensare l'assenza di fattori statici favorevoli. Lo sviluppo dovrà essere attivato sia in sinergia con località limitrofe attrezzate dal punto di vista ricettivo, sia ampliando, laddove sia possibile, il servizio estendendolo all'alloggio creando strutture ricettive interne compatibili con un turismo rurale di qualità; inoltre diviene essenziale l'inserimento degli agriturismi locali in un pacchetto turistico compresa la realizzazione di appositi itinerari.

Ogni linea di intervento proposta, parte dal presupposto che in ciascuna area è essenziale la volontà degli operatori di realizzare un vero e proprio sviluppo pianificato che si basi sulla tutela dell'ambiente, sulle sinergie tra operatori pubblici e privati e sia in grado di generare un circolo virtuoso caratterizzato da ricadute diffuse e stabili nel tempo.

**Finito di stampare nel mese di settembre 2001
presso lo stabilimento della Tipografia Editrice Giovanni Gallizzi s.r.l.
Via Venezia, 5 - Tel. 079276767 - 07100 Sassari**