



UNIVERSITÀ DI PISA

Università
della
Svizzera
italiana

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA FONDAZIONE CAMPUS

Corso di Laurea Magistrale in
Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici Mediterranei

TESI DI LAUREA

**DESTINATION MARKETING E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.
IL CASO DELLA REGIONE SARDEGNA**

Relatore

Chiar.ma Prof.ssa LAURA GAVINELLI

Candidato

FEDERICA PINTUS

ANNO ACCADEMICO 2012-2013



FONDAZIONE CAMPUS

“Il popolo sardo,
come i popoli venuti ultimi alla civiltà moderna e già
fattisi primi, ha da rivelare qualcosa a se stesso e agli altri,
di profondamente umano e nuovo”

Emilio Lussu

INDICE

INTRODUZIONE	4
1. LA DESTINAZIONE TURISTICA DAL PUNTO DI VISTA DEL MARKETING	7
1.1 LA DESTINAZIONE TURISTICA: DEFINIZIONE E TIPOLOGIE	8
1.1.1 ELEMENTI HARD E SOFT DELLA DESTINAZIONE	12
1.1.2 CICLO DI VITA DEL 'PRODOTTO DESTINAZIONE'	14
1.1.3 IL TERRITORIO COME SISTEMA: ASPETTO ORGANIZZATIVO DI UNA DESTINAZIONE	17
1.2 IL DESTINATION MARKETING	22
1.2.1 CONCETTI PRELIMINARI	22
1.2.2 SFIDE E OPPORTUNITÀ PER IL DESTINATION MARKETING	24
1.3 IL PROCESSO DI DESTINATION MARKETING	26
1.3.1 ANALISI DI MERCATO: COME INTERCETTARE LA DOMANDA	26
1.3.2 ANALISI COMPORTAMENTO D'ACQUISTO DEL CONSUMATORE	29
1.3.3 OBIETTIVI E STRATEGIE	33
1.4 MARKETING MIX	39
1.4.1 I PULL E I PUSH FACTORS.....	39
1.4.2 LE 4 P	41
1.4.3 LE NUOVE P	55
1.4.4 OFFERTA INCREMENTATA.....	56
1.4.5 IL TERRITORIO COME ESPERIENZA	57
2. LA NORMATIVA VIGENTE IN MATERIA DI TURISMO	63
2.1 LA LEGISLAZIONE TURISTICA STATALE: PERCORSO STORICO	64

2.1.2 LA LEGISLAZIONE TURISTICA IN ITALIA. GLI ATTORI	68
2.2 LA LEGISLAZIONE TURISTICA REGIONALE: PERCORSO STORICO.....	70
2.2.3 LA LEGISLAZIONE TURISTICA IN SARDEGNA. GLI ATTORI.....	73
3. LA SITUAZIONE TURISTICA ATTUALE NELLA REGIONE AUTONOMA DELLA	
SARDEGNA	82
3.1 CENNI SUL TERRITORIO REGIONALE SARDO	83
3.1.1 SWOT ANALYSIS DELL'ISOLA.....	84
3.1.2 I FATTORI DI COMPETITIVITÀ DELL'ISOLA	89
3.1.3 ARRIVI E PRESENZE	108
3.2 PIANO DI MARKETING TURISTICO REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA.....	117
3.2.1 OBIETTIVI E STRATEGIE	117
3.2.2 LINEE DI PRODOTTO	122
3.2.3 ANALISI DEL CONSUMATORE.....	125
3.2.4 SEGMENTI INDIVIDUATI.....	129
3.2.5 COMUNICAZIONE	133
3.2.6 PROMOZIONE	135
3.3 ATTORI CHE SI OCCUPANO DELLA PROMOZIONE TURISTICA IN SARDEGNA.....	136
3.3.1 LE ATTIVITÀ DI PROMOZIONE	138
3.3.2 PROGETTI A LUNGO TERMINE.....	144
4. LA PROMOZIONE INTEGRATA DELLA DESTINAZIONE SARDEGNA.....	149
4.1 SVILUPPO DEL PIANO STRATEGICO DI MARKETING SUL TURISMO.....	150
4.1.1 RISULTATI DEL PIANO DI MARKETING 2008-2009	150
4.1.2 NUOVO PIANO DI MARKETING: PROSPETTIVE PER IL FUTURO	154
4.2 AZIONI DI PROMOZIONE BOTTOM-UP.....	160
4.2.1 DESTINATION MANAGEMENT SYSTEM.....	163

4.2.2 DMS: IL CASO DELLA REGIONE SARDEGNA.....	168
4.2.3 DMS: TRENTINO E TOSCANA.....	174
4.2.4 PROGETTI BOTTOM-UP DELL'AGENZIA SARDEGNA PROMOZIONE	178
5. NUOVE SFIDE PER LA PROMOZIONE TURISTICA IN SARDEGNA: ALCUNE PROPOSTE	
.....	187
5.1 MARKETING RELAZIONALE. SFRUTTARE LA STAGIONALITÀ A PROPRIO VANTAGGIO	191
5.2 LO STORYTELLING COME STRUMENTO DI MARKETING	194
5.3 MARKETING INTERNO. FORMAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE	197
ALLEGATI	201
BIBLIOGRAFIA.....	207
ARTICOLI	211
SITOGRAFIA	211
ULTERIORE MATERIALE CONSULTATO	212
RINGRAZIAMENTI.....	213

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si pone come obiettivo quello di analizzare la situazione turistica attuale in Sardegna partendo dal punto di vista del *destination marketing* e analizzando le attività di programmazione della promozione turistica attuate dalla pubblica amministrazione.

Si è catalizzata l'attenzione su alcuni punti di forza come l'enorme quantità di offerta turistica, tutt'ora inespressa, e su punti di debolezza come la stagionalità, la localizzazione dei flussi turistici e la mancata collaborazione tra i vari enti pubblici che si occupano di comunicazione e promozione.

Ciò che ha fatto nascere l'idea di questo elaborato è stato uno *stage* effettuato presso l'agenzia governativa Sardegna Promozione, un'agenzia che si occupa della promozione turistica del territorio regionale.

Lo *stage* è stato utile per apprendere le dinamiche della promozione turistica sotto diversi aspetti e per conoscere quali sono i principali strumenti utilizzati per la promozione e la comunicazione tra gli enti pubblici interni al territorio e anche esterni.

Durante i mesi di *stage* sono state rilevate alcune criticità date dalla mancata collaborazione e coordinamento tra i vari enti addetti alla promozione del territorio, tra cui l'Assessorato del Turismo, gli STL e le pro-loco, la cui attività di promozione è pianificata per compartimenti stagni e questo diventa un grande limite.

Il presente lavoro di tesi è suddiviso in cinque capitoli, si sviluppa inizialmente sotto un profilo teorico, si è cercato di delineare il *Destination Marketing* con i suoi strumenti e le sue strategie, puntando soprattutto sull'aspetto della promozione della destinazione, passando poi per la legislazione, delineando la situazione normativa attuale in materia di promozione; è stata poi approfondita la situazione turistica attuale nel territorio regionale sardo, cercando infine di delineare quali saranno gli sviluppi futuri per la promozione della regione, infine, vengono proposte delle azioni di promozione alternative, da integrare a ciò che sarà la nuova *vision* della regione.

Il primo capitolo introduce l'argomento del *destination marketing*, presentando in primis la destinazione turistica e focalizzando l'attenzione sulle sue caratteristiche principali inerenti al ciclo di vita della destinazione e alla sua competitività, e analizzando poi uno degli aspetti considerati tra i più rilevanti per la promozione della destinazione, ovvero, il territorio come sistema.

Successivamente, negli ultimi due paragrafi viene presentato il processo di *destination marketing*, ampliato in seguito con l'analisi di mercato (tenendo in considerazione anche i *competitors*), l'analisi del consumatore e la segmentazione della clientela. Dopo l'analisi delle strategie e sono stati analizzati gli strumenti per promuovere una destinazione, da qui si è iniziato a trattare il *marketing mix*, tenendo in considerazione oltre alle tradizionali 4 P anche tutte le altre variabili, tra cui *push and pull factors*, offerta incrementata, il territorio come esperienza e le nuove P.

Il secondo capitolo, si occupa della normativa vigente in materia di turismo, tenendo in considerazione il fatto che dal 2001 vi è stato un passaggio di competenze in materia di turismo in capo alle regioni. Il turismo diventa quindi materia esclusiva delle regioni e non più concorrente tra stato e regioni. Per questo nel capitolo sono stati analizzati gli enti che si occupano di turismo a livello nazionale; mentre per quanto riguarda le regioni, si è analizzato sia il passaggio di competenze tra i vari enti che si occupano di promozione, sia la soppressione e la nascita di altri.

Nel terzo capitolo viene presentata la *case history*, nella prima parte viene inserita una *SWOT analysis*, per poi arrivare ad analizzare i fattori di competitività dell'Isola e la situazione attuale in termini di arrivi e presenze.

Si è dato molto spazio all'analisi del piano di marketing della Regione Autonoma della Sardegna, essendo la base da cui sono partite tutte le iniziative di progettazione e di promozione nate da tutti gli enti pubblici che si occupano di promozione sul territorio regionale. Infine sono stati individuati i vari enti che si occupano dell'attuazione del piano strategico, le loro competenze e i loro obiettivi finali.

Nel quarto capitolo vengono monitorati gli sviluppi del piano di *marketing* del 2008 – 2009, e inoltre, verrà fornita una panoramica sul piano strategico di imminente presentazione da parte dell'Assessorato del turismo di cui sono state delineate soltanto la *vision*, gli assi strategici e gli obiettivi. Successivamente viene presentata la nuova proposta *bottom up* dell'Assessorato del turismo in collaborazione con Sardegna Ricerche, che consiste nella creazione di un DMS da inserire nel sito istituzionale, e in seguito quali saranno gli sviluppi che s'intendono applicare ai progetti già avviati, in termini di promozione. Infine viene fatta una breve conclusione dell'elaborato, elencando gli obiettivi e i risultati della ricerca.

Nell'ultimo capitolo sono state inserite alcune strategie di promozione nate come proposte. Tali strategie sono state generate tenendo in considerazione lo studio effettuato fino ad ora sul *destination marketing* e sul territorio regionale. Sono tutte proposte che mirano ad attrarre flussi di turisti nel periodo di bassa stagione e in zone poco frequentate e soprattutto poco raggiungibili dai flussi turistici.

1. LA DESTINAZIONE TURISTICA DAL PUNTO DI VISTA DEL MARKETING

In questo capitolo viene trattato il *destination marketing*, come strumento per la pianificazione e la promozione a lungo termine di una destinazione turistica e soprattutto come strumento per fornire un valore reale ai clienti obiettivo. Prima di esaminare questo macro argomento si è introdotto il concetto di prodotto turistico e le sue complessità.

In seguito si è analizzata la destinazione turistica, distinguendo le varie tipologie, il suo ciclo di vita e il suo modello organizzativo.

Dopo questa introduzione si arriva al tema principale, definendo il *destination marketing*, analizzando le sue sfide e opportunità e il processo di sviluppo che viene impiegato per promuovere una destinazione turistica, da prima con la fase di segmentazione della clientela, lo studio della concorrenza e il posizionamento del prodotto, per finire poi con il *marketing mix*.

Si è cercato di delineare il tema, esaminando tutti gli strumenti che saranno utili per l'illustrazione del nostro fenomeno di studio.

«Nel mercato turistico il prodotto turistico non si veicola come un prodotto fisico, ma una promessa, che diventa realtà solo dopo che è stata vissuta l'esperienza di un viaggio e percepita l'emozione di un paesaggio o di un evento culturale, dopo l'erogazione alle persone i servizi di un albergo, di un ristorante, di un locale pubblico».¹

È difficile definire il prodotto turistico in modo univoco, perché è un bene complesso, sia per la sua immaterialità e intangibilità sia perché è il risultato di elementi materiali e strutturali.

Il prodotto turistico, inoltre, ha carattere composito perché comprende servizi che possono essere offerti da una singola azienda, da altri operatori, dalla Pubblica Amministrazione, e risorse presenti nell'ambiente.

¹ Giordana F. (2004), La comunicazione del turismo, tra immagine, immaginario e immaginazione, Franco Angeli, Milano, p. 80.

Va considerato inoltre che il mercato in cui s'inserisce il prodotto turistico è un mercato globale, per cui sia il prodotto che i soggetti e le modalità con cui essi operano non possono essere confinati in una sola nazione.

Il prodotto turistico può essere approcciato da due diverse prospettive: la prospettiva del fruitore (il turista) e la prospettiva del produttore (azienda turistica).

Quest'ultimo punto non deve essere trascurato visto che una delle maggiori difficoltà delle aziende turistiche è proprio la comprensione dei meccanismi di soddisfazione/insoddisfazione della domanda e la conseguente progettazione/riprogettazione del prodotto turistico.

«È possibile conciliare le due prospettive in un tentativo di sintesi che rivesta utilità per gli operatori.»²

1.1 LA DESTINAZIONE TURISTICA: DEFINIZIONE E TIPOLOGIE

Prima di trattare l'argomento del '*destination marketing*' è opportuno dare una definizione di destinazione turistica e analizzarla secondo diversi punti di vista: il primo è quello della tipologia che inquadra la destinazione a seconda delle sue caratteristiche, il secondo è quello temporale, il quale consente di analizzare le varie fasi attraversate dalla destinazione in un determinato periodo e, infine, l'organizzazione di una destinazione, che consente di individuare gli attori coinvolti, la loro coordinazione e l'eventuale collaborazione tra le parti.

Partiamo dalla definizione della destinazione turistica, questa «può essere vista come un prodotto turistico che in alcuni mercati compete con altri mercati» (Biger, 1998).

È un territorio composto da un articolato sistema di attrattive e servizi strettamente legati al bisogno di un target di clientela. (Ejarque, 2003). È possibile quindi affermare che il turista sceglierà come meta del proprio viaggio quella destinazione capace di soddisfare le sue esigenze e le sue aspettative. In quest'ottica s'inserisce il concetto di 'destinazione turistica di

² Casarin F. (2007), Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà, Torino, G. Giappichelli, p. 47.

successo' che può essere definita come un territorio in cui le attrattive sono ben integrate con infrastrutture e servizi, permettendo quindi l'accessibilità e la fruibilità della destinazione al potenziale turista che sceglierà come meta del proprio viaggio il 'contesto geografico' che valuterà più competitivo e attrattivo per le sue esigenze (Ejarque 2003).

La prima distinzione che occorre fare è di 'destinazione' dal punto di vista della domanda e dal punto di vista dell'offerta.

Dal punto di vista della domanda la destinazione turistica «è un contesto geografico (luogo, comprensorio, piccolo villaggio, nazione) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio, che comprende tutte le strutture necessarie del soggiorno relative ad alloggio, vitto e ricreazione». ³ Da questa definizione emerge la differenza tra un territorio e una destinazione. Il territorio diventa destinazione turistica solo al momento in cui riesce ad intercettare la domanda, riuscendo quindi ad attrarre flussi turistici, ma soprattutto a soddisfarla attraverso una buona riuscita della vacanza, la creazione di un'esperienza e la fidelizzazione del potenziale turista. Diventa quindi necessario individuare le caratteristiche, la motivazione e i comportamenti dei diversi segmenti di domanda.

Dal punto di vista dell'offerta invece, la destinazione è un «insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali.» (Tamma 2000).

Gli attori che si occupano di gestire una destinazione turistica sono molteplici e particolarmente eterogenei, possono essere, infatti, pubblici, privati o profit e no-profit. La presenza di numerosi attori, tra loro molto diversi, fa sorgere la necessità del coordinamento e della creazione di una rete di relazioni.

Ovviamente la capacità di attrarre turisti e quella di essere competitivi cresce nel momento in cui vi sarà un buon livello d'integrazione e coordinamento tra tutti gli attori coinvolti nell'offerta.

³ Biger T., (2003) Politiche del turismo e destination management. Nuove sfide e strategie per le regioni dell'area alpina, (a cura di Pechlaner H., Weiermair K. Laesser C.), Destination management, Touring, Milano p. 86.

Nel prossimo paragrafo si approfondirà il concetto di organizzazione della destinazione e d'integrazione e coordinamento tra i diversi attori coinvolti nell'offerta. Per approfondire l'argomento della destinazione turistica si descrivono in seguito le diverse tipologie di destinazioni. In letteratura le distinzioni sono infinite, variano a seconda del parametro che si intende utilizzare per distinguerle; quelle che verranno citate sono le distinzioni ritenute più rilevanti per quello che sarà il nostro studio.

Tabella 1. Tipologia di destinazioni

Autore	Criterio di classificazione	Famiglie	Prodotti
Ejarque (2003)	Interdipendenza	Diffusa	Non si ha integrazione tra i prodotti e le attrattive turistiche, non vi è coordinamento e collaborazione tra i produttori dei servizi.
		Dipendente	Si è in presenza di destinazioni mature in cui sono degli operatori esterni a gestire la creazione e la promozione dei pacchetti turistici e, quindi, le risorse del territorio.
		Integrata	Quando vi è l'esistenza di un gruppo di attori locali che collaborano tra loro e organizzati per il raggiungimento di un obiettivo comune e condiviso.
Ejarque (2003)	Tipologia di attività	Destinazione d'affari	Il cosiddetto MICE;
		Destinazione leisure	Ha come elementi di attrazione la cultura, lo shopping, la gastronomia, lo spettacolo. destinazione di sole e mare: il cosiddetto turismo sun, sand, sea and sex;
		Destinazione di montagna	A differenza del turismo di sole e mare, si svolge principalmente d'inverno;
		Destinazioni rurali	Che offrono relax, benessere e sport;
		Destinazioni da conoscere ed esplorare	La maggior parte di queste sono destinazioni di turismo ecologico.
Della Corte (2000)	Notorietà della destinazione	Destinazioni esotiche o esclusive	«Sono quelle che si pongono come tali per scelta.» ⁴
		Località turisticamente già note	Sono caratterizzate da un'offerta organizzata e più o meno integrata, in cui può essere opportuno realizzare operazioni promozionali congiunte per un ulteriore sviluppo dell'area;
		Riqualificazioni e dell'offerta	Località per le quali, invece, diviene necessario un piano di riqualificazione dell'offerta locale al fine di migliorare gli standard qualitativi dei servizi e, quindi, consentire un adeguato riposizionamento strategico della destinazione;
		Aree di nuova valorizzazione	Località, infine, nelle quali occorre intervenire con la progettazione ed il lancio di sistemi locali di offerta.

Fonte: ns. elaborazione

Quello che traspare è che la tipologia di turismo che esiste in qualsiasi destinazione non è statica, le destinazioni per sopravvivere turisticamente si

⁴ Ejarque J, (2003), La destinazione turistica di successo, Franco Angeli, Milano, p. 39.

reinventano di continuo creando nuove attività e nuovi modi di vivere il territorio.

È il caso della distinzione per 'tipologia di attività svolta dal turista in arrivo in una località', le destinazioni hanno un ventaglio di opportunità di scelta, possono decidere di diversificarsi e di offrire nuove opportunità. Per quanto riguarda le destinazioni di sole e di mare e quelle di montagna, che hanno come grande punto di debolezza la stagionalità, scelgono di diversificare l'offerta, puntando per esempio sul turismo attivo, come la pratica di sport nelle altre stagioni. Nel caso delle località balneari, vela, *wind surf* e *kite surf*, mentre nelle destinazioni di montagna un esempio è il *free climbing* o l'uso delle *mountain bike*.

Questo discorso interessa anche le destinazioni rurali che stanno ampliando le loro opportunità creando nuovi tipi di turismo, puntando sul turismo gastronomico, attraverso la promozione di agriturismi, o con le fattorie didattiche.

Dalle affermazioni fatte fino a questo momento, considerando una destinazione dal punto di vista delle attività svolte dal turista, è facile comprendere come ognuna di queste nasconda in sé una sfida e delle opportunità da afferrare.

Le destinazioni da conoscere ed esplorare per esempio hanno in alcuni casi problemi di accessibilità, per cui strutture ricettive e mezzi di trasporto inadeguati o insufficienti. Queste lacune, tuttavia, danno la possibilità alla destinazione di sviluppare un nuovo settore ricettivo e di trasporto, nonché di ampliare le proprie possibilità di accoglienza.

Considerando la destinazione anche dal punto di vista della sostenibilità ambientale, culturale e sociale, le destinazioni esotiche o esclusive hanno il problema delle grandi società, che inseriscono queste destinazioni nei loro circuiti, costruendo *resort* di lusso nei territori stessi.

Per la destinazione quindi reinventarsi di continuo, creare attività nuove e nuovi modi di vivere il territorio è necessario per stare al passo con i tempi e con le mutevoli esigenze dei turisti. Questo vale per qualsiasi destinazione, anche per quelle turisticamente già note, per evitare la fase di stagnazione,

di cui si parlerà nel capitolo successivo.

Peter Mullins⁵ identifica dodici diverse tipologie di destinazioni urbane, le capitali, le metropoli, le città storiche piccole, circondate da mura, le grandi città storiche, le aree urbane, le città sul mare, le città industriali, le città turistiche di mare e di montagna, gli agglomerati costruiti appositamente a fini turistici, i complessi ricreativi per turisti, i centri specializzati nei servizi per i turisti, le città d'arte e di cultura. La comprensione della tipologia di destinazione risulta essere il presupposto all'implementazione di strategie di promozione e valorizzazione del territorio.

In questo studio si ritiene utile utilizzare quelle sopraccitate perché ci aiuteranno ad individuare l'approccio adatto da utilizzare per la nostra destinazione.

1.1.1 ELEMENTI HARD E SOFT DELLA DESTINAZIONE

Per quanto riguarda gli elementi che compongono la destinazione è possibile effettuare un'ulteriore classificazione, quella degli elementi *hard* e *soft*.

Gli elementi *hard* sono le risorse tangibili del territorio, e possono essere oggetto dell'attività della parte *soft* (Presenza, 2007). Sono le infrastrutture e i servizi, per infrastrutture e servizi s'intende l'offerta ricettiva, sia alberghiera che extralberghiera e i trasporti, quindi i collegamenti aerei, navali, ferroviari e stradali e la ristorazione.

In alcuni casi, in determinati territori, soprattutto nel mezzogiorno, la scarsa consistenza di flussi turistici non dipende dal valore attrattivo delle risorse territoriali, ma dalla mancanza di un sistema d'offerta che ne consenta la fruizione turistica (Pollice, 2002).

Non si devono dimenticare i servizi di accoglienza, in alcuni casi sottovalutati e poco sfruttati, sono molto importanti per garantire la soddisfazione del

⁵ Mullins P. (1991), Tourism Urbanization. International Journal of Urban and Regional Research.

cliente (si tratta di *info-point*, guide turistiche, visite organizzate e *tour operator incoming*).

Importanti anche i servizi comunitari, quindi l'assistenza sanitaria, le banche, polizia, ospedali, ecc..

Sono elementi *hard* di una destinazione anche tutti quelli non necessariamente ricollegabili al settore turistico (almeno non direttamente) ma che comunque possiedono le qualità per diventare dei fattori di attrattività per la destinazione, quindi attività industriali come l'industria vitivinicola, con visite, degustazioni e vendita dei propri prodotti, il turismo industriale (es. archeologia industriale), ferrovie, porti navali, funiculari, parchi naturalistici, parchi zoologici e marini, le riserve naturali, parchi tematici, centri congressuali, centri benessere (Ejarque, 2012).

«La possibilità di modificare dette componenti è, ovviamente, soggetta a numerosi vincoli e a una ridotta libertà strategica.»⁶

Dall'altro lato, gli elementi *soft* della destinazione sono rappresentati dai servizi alle imprese, dalle attività di consulenza e formazione, ma anche le *skill* e il *know how*, ovvero le conoscenze, considerate in Italia un punto di debolezza per la destinazione turistica. Secondo l'OCSE (2009) «le aziende turistiche impiegano ancora un numero molto ridotto di laureati (cinque volte meno rispetto ai settori dell'industria e dei servizi) e un numero molto elevato di persone prive di specifiche capacità professionali al momento dell'assunzione (37%).»⁷ Questo probabilmente accade anche perché si tratta di un investimento che porta risultati solo a medio-lungo termine, vi è stata la tendenza a preferire, in una buona parte dei casi, delle soluzioni/strategie rapide che hanno permesso di migliorare la situazione solo superficialmente. Attualmente qualcosa si sta muovendo nell'altra direzione, per esempio le destinazioni richiedono uno sviluppo dell'organizzazione e del personale, per qualifiche che riguardano

⁶ Presenza A. (2007), Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance, Franco Angeli, Milano, p. 16.

⁷ OECD (2011) Studi OCSE sul Turismo: Italia. Analisi delle criticità e delle politiche, OECD Publishing.

competenze a livello di management e comunicazione (Pechlaner e Weiermair, 2000).

Un altro elemento *soft* sono le relazioni, è stato sviluppato un modello *soft/open* (Mille e Morrison 1985, Leiper 1990, Chackland e Sholes 1990), in cui gli elementi *soft* sono le diverse relazioni che intercorrono tra i diversi attori della destinazione turistica, quindi turisti, operatori e comunità locale. La destinazione si caratterizza per essere un gruppo di attori legati da relazioni con specifiche regole, in cui l'azione di ciascun soggetto influenza quella degli altri, così che gli obiettivi comuni debbano essere definiti e raggiunti in modo coordinato (Laws, 1995).

1.1.2 CICLO DI VITA DEL 'PRODOTTO DESTINAZIONE'

Una volta stabilita la tipologia di destinazione con cui abbiamo a che fare si deve effettuare un'analisi secondo parametri temporali, sicuramente utile quando si decide di applicare delle strategie per la comunicazione, valorizzazione e promozione. Infatti come si è già visto sappiamo che la destinazione turistica non è una realtà statica, ma bensì influenzata da numerosi fattori, tra questi ha una particolare incidenza l'elemento temporale. Butler (1980) ha analizzato il ciclo di vita del prodotto, che può essere utilizzato anche nel caso della destinazione turistica. Questo ciclo viene distinto in cinque fasi, quelle che il prodotto attraversa nel corso della sua esistenza.

La prima è l'**introduzione o esplorazione**, ossia la scoperta della località come meta turistica; in questa fase sono pochi i turisti che visitano il territorio e vengono considerati dei 'pionieri' amanti della natura incontaminata; la destinazione è infatti caratterizzata da scarsità di servizi, naturalezza, originalità e capacità ricettiva bassa. È importante l'aspetto promozione e vendita, in quanto i tour operator e gli altri operatori non sono ancora intervenuti nella pubblicizzazione del territorio.

Successivamente c'è la fase dello **sviluppo o coinvolgimento**, i viaggiatori iniziano ad aumentare e si nota un rapido aumento dei turisti, è il momento in

cui le agenzie di viaggio ed i tour operator inseriscono la destinazione nei loro cataloghi. Questa fase è caratterizzata da investimenti di massa, il turismo diventa una fonte di lavoro per la popolazione residente e l'impatto ambientale cresce. In questo momento la promozione diventa un elemento essenziale per lo sviluppo turistico della destinazione. Questa fase ha una durata molto variabile (es. «Cuba dal 2005 è ancora all'inizio della sua fase di crescita, mentre la Corsica con molti turisti è ancora in una fase di sviluppo dopo circa quarant'anni.»⁸)

Si arriva poi alla **maturità o consolidamento**, in questa fase vi è un continuo aumento di arrivi e presenze turistiche, ma sempre in maniera più lenta. Il territorio inizia a manifestare problemi d'inquinamento e di deterioramento. S'inizia a parlare di turismo di massa. (es. per quanto riguarda la tipologia del turismo montano, una destinazione che si trova nella fase di maturità è sicuramente Cortina d'Ampezzo, specialmente per ciò che riguarda gli sport invernali).

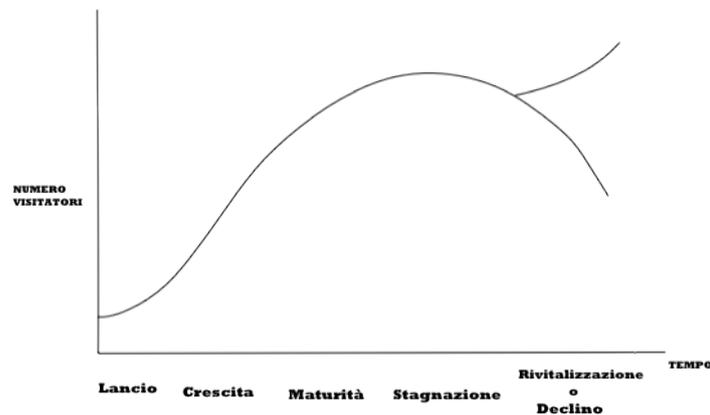
Il **declino o stagnazione** è la fase in cui inizia una diminuzione considerevole degli arrivi di turisti e delle presenze nel territorio. Le cause potrebbero essere il degrado ambientale, data dalla saturazione delle presenze e la scoperta di altre mete da parte dei vari operatori (un esempio di destinazione in fase di stagnazione è quello di Venezia, con un bassissimo tasso di crescita degli arrivi. L'alto costo dei soggiorni però ha portato i turisti a preferire le escursioni giornaliere, risolvendo parzialmente il problema della saturazione).

Infine, vi è la **post-stagnazione**, esistono generalmente altre possibilità dopo la fase di stagnazione, si può puntare sul riposizionamento sul mercato della destinazione, passando così alla fase di ringiovanimento. Le strategie dipenderanno dalle decisioni assunte a livello di management della destinazione. Se non si attua nessuna strategia, si andrà quasi sicuramente verso la fase del declino della destinazione. Un esempio può essere quello delle destinazioni 'mature', è importante intervenire per rendere più attraente

⁸ Lozato-Giotart J. – Balfet M. (2007), Progettazione e gestione di sistemi turistici. Territorio, sistemi di produzione e strategie, Franco Angeli, Milano, p. 391.

e competitiva l'offerta. Per fare ciò non basta attuare una buona promozione, serve fare marketing del turismo di destinazione. (es. Rimini, che arrivata alla fase di stagnazione decide di diversificarsi proponendo un tipo di turismo diverso e puntando anche sul turismo MICE).

Figura 1. Ciclo di vita di una destinazione



Fonte: rielaborazione del grafico presente in Destination Building. Teorie e pratiche per il management della destinazione turistica.

In questo contesto, la 'competitività sostenibile'⁹ delle destinazioni dipende dalla gestione e dal monitoraggio di cinque importanti componenti (Richie e Crouch, 1999):

Risorse core e attrattori: tutto ciò che definisce il cuore della destinazione come clima, cultura-storia, attività, eventi, morfologia, tutti questi elementi determineranno la scelta della destinazione da parte del turista.

Fattori di supporto: tutto ciò che rende accessibile una destinazione, come strutture ricettive, trasporti, ospitalità, ecc.

Pianificazione della destinazione: dove entrano in gioco i soggetti promotori della destinazione, è importante quindi l'apparato strategico-politico, si definisce la 'vision', le strategie da utilizzare, il 'target' a cui rivolgersi, l'analisi competitiva e l'analisi degli scostamenti.

⁹ La capacità di conseguire un vantaggio competitivo duraturo e difendibile nel tempo, rispetto ad altri concorrenti (Presenza, 2007).

Fattori situazionali o qualificanti: vengono definiti i limiti o le potenzialità della destinazione.

Con un buon coordinamento ed una buona organizzazione di questi elementi, è possibile far mantenere alla destinazione una buona posizione all'interno della curva di Butler, senza necessariamente arrivare alla fase di stagnazione a cui invece sembra destinata.

Il ciclo di vita della destinazione teorizzato da Butler, non risulta però categorico, ci sono delle influenze esterne e non controllabili che possono modificare l'andamento del ciclo di vita della destinazione, come l'elasticità dei prezzi, le destinazioni concorrenti, le congiunture geo-politiche (es. attentati terroristici).

1.1.3 IL TERRITORIO COME SISTEMA: ASPETTO ORGANIZZATIVO DI UNA DESTINAZIONE

Vi sono tre elementi fondamentali che compongono il territorio e questi sono e devono essere entità interconnesse, si tratta di *attori*, *risorse* e *attività*.

Figura 2. Rappresentazione del territorio come sistema



Fonte: rielaborazione della figura presente in: Il marketing territoriale. Strategia per la competitività sostenibile del territorio, p. 21.

Un territorio è sede di un insieme di **attori** costituiti da «persone fisiche e organizzatori più o meno complesse, dotate di risorse e finalizzate allo

svolgimento di determinate attività che, almeno in parte, sono realizzate e hanno riflesso sul territorio dove hanno sede.»¹⁰

Le **risorse** se considerate superficialmente sono definite come la materia prima, fonte di attrazione, sono una componente che caratterizza il territorio. Caroli elabora una suddivisione più precisa, che ci permette di poter analizzare meglio le risorse. L'autore divide le risorse in maniera analitica: per grado di complessità, sia dei fattori che hanno portato alla sua costituzione sia delle componenti che la costituiscono; per grado di tangibilità, risorse materiali e immateriali; per l'origine distinguendo le risorse intrinseche da quelle che fanno parte del territorio perché appartenenti ad un soggetto.

Le **attività** sono suddivise in tre livelli, attività svolte con procedure simili nelle aree geografiche di uno stesso livello amministrativo; attività produttive ed economiche; infine attività specifiche di determinati territori in relazione a particolari condizioni che questi presentano (Caroli 2007).

Queste tre sono entità interconnesse e la stessa natura del territorio è influenzata dalle relazioni che intercorrono tra questi tre elementi e il territorio.

È importante se non fondamentale che tra questi tre elementi esistano delle sinergie, soprattutto tra gli attori facenti parte della filiera turistica e dell'arena competitiva, e tra i tre elementi sopraccitati ed il territorio. Tra gli attori s'intendono i fornitori, gli intermediari, le destinazioni concorrenti, i turisti fidelizzati o i potenziali consumatori, l'ambiente pubblico, i canali d'intermediazione, e così via.

Ma nella realtà è arduo che vi sia una collaborazione tra gli stessi enti che fanno parte della legislazione statale e che si occupano di attuare strategie di promozione e di valorizzazione.

Sappiamo che la materia turismo è di competenza esclusiva delle regioni ordinarie grazie alla riforma del titolo V avvenuta nel 2001.

¹⁰ Caroli G. (2006), Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio, Franco Angeli, Milano.

Quindi qualsiasi territorio ha un ruolo decisionale, di gestione e coordinamento attraverso le politiche delle proprie strutture di giunta.

Bisogna però specificare che anche se il turismo è di competenza regionale (con un provvedimento autonomo che varia da regione a regione) lo stato mantiene comunque delle competenze di valorizzazione, sviluppo e rappresentanza rispetto agli organismi comunitari e internazionali, per via della legge quadro n.135 emanata nel 2001.

Per un migliore coordinamento e organizzazione tra gli attori che si occupano di promozione turistica in Italia sono presenti ulteriori organi:

Tabella 2. Organi che si occupano del coordinamento e delle strategie per la crescita della competitività

Conferenza Nazionale del Turismo Si riunisce ogni due anni e si occupa di garantire un coordinamento tra le istanze istituzionali e quelle socio-economiche, per cui vengono definite le linee guida che Governo, Regioni e le componenti del turismo italiano dovranno seguire per la promozione turistica nazionale. Tra i suoi principali compiti ha quello di rilanciare nel mondo il marchio Italia.

Comitato delle Politiche Turistiche Ha il compito di: «identificare le aree di intervento soggette a elaborazione di linee guida per una regia comune delle politiche nazionali e regionali, e di individuare le iniziative nell'ambito di strategie condivise finalizzate all'implementazione e allo sviluppo del settore». (DPCM, 18 luglio, 2006).

Osservatorio Nazionale del Turismo Ha il compito di «studio, analisi e monitoraggio delle dinamiche economico-sociali del turismo». (DPR 6 Aprile 2006, n.207).

Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT) Promuove l'immagine unitaria dell'offerta turistica nazionale e di quella integrata delle risorse turistiche delle regioni, favorendone la commercializzazione.

Fonte: ns. elaborazione

Proprio su questo tema Michele Tamma¹¹, distingue le destinazioni dal punto di vista organizzativo, queste, infatti, si possono presentare in tre modi:

- modello *one-to-one*, detto anche modello di frammentazione. È il visitatore che deve organizzarsi per cercare i servizi che gli servono, uno per uno: (albergo, volo, acquisto biglietti, informazioni sui musei). La destinazione, in questo caso è priva di una propria proposta sul mercato;

- il modello *package*, detto anche di dipendenza. È il Tour Operator che organizzerà il viaggio. Si tratta di un sistema controllato, in cui, in alcuni casi, i gradi di libertà dell'utilizzatore tendono a essere fortemente limitati. Si tratta di un sistema più rigido del *one-to-one*, ma vengono anche risolti dei problemi presenti nel primo sistema;

- il modello *network*, detto anche d'integrazione, è quello che corrisponde al sistema, cioè alla creazione di un intreccio di servizi fra loro connessi. Le imprese fornitrici dei servizi per i visitatori mettono in atto una rete locale di offerta efficace ed efficiente, che promuove un'identità precisa e raggiunge una forte capacità di competere. I vantaggi principali del *network* sono costituiti dall'ampia varietà di alternative, dalla disponibilità di informazioni, dall'assicurazione della quantità da parte di tutti i produttori, dalle condizioni di prezzo. In questo modo si superano gran parte dei difetti dei modelli precedentemente citati in quanto si ottengono molte delle garanzie fornite nei *package* senza perdere la libertà di scelta tipica del modello *one-to-one*.

Il modello *network* è il miglior modello per effettuare una comunicazione ed una promozione efficace da parte di tutti gli organi pubblici e privati che si occupano della destinazione. Anche se, sicuramente il modello più efficace, è sicuramente il più difficile da mettere in atto, per via delle complicazioni che si creano quando si decide di collaborare tra pubblico e privato e di mettere a sistema un destinazione, trovare un accordo tra tutti gli attori e soprattutto una *vision* condivisa.

¹¹ Tamma M. (2000), Destination Management, Touring University Press, Milano.

Entrando per un momento nell'ambito del *destination management*, introduciamo il concetto dell'approccio sistemico vitale, una nuova visione del sistema esistente tra territorio e impresa, proposta da molti studiosi (Golinelli, 2002, Pencerelli 2002 e Forlani 2005). Nell'approccio sistemico vitale emergono tre diverse dimensioni, il territorio e al suo interno gli attori che vivono in esso o/e che ci lavorano, il prodotto e il progetto. Il sistema emerge dalla struttura se è orientato a una specifica finalità. Il fine equivale alla progettazione, produzione ed erogazione di un'esperienza turistica (prodotto turistico) capace di soddisfare gli obiettivi dei turisti e dell'offerta.

Questo tipo di approccio «distingue il concetto di sistema da quello di sistema vitale e di contesto esterno a sistema vitale.»¹²

Il sistema è una struttura fisica, con componenti fisiche che interagiscono tra loro e tale struttura è orientata ad una determinata finalità. Mentre il sistema vitale è un sistema equilibrato, sia al suo interno che al suo esterno, che rimane unito e integrale e che «sopravvive in quanto possiede meccanismi e opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi e diventare sempre più efficace nel suo ambiente.»¹³ Il contesto esterno al sistema vitale è l'insieme dei sistemi esterni, che può essere rappresentato da quei mercati in cui è impossibile identificare un organo di governo che possa influenzare e indirizzare a un unico fine le azioni compiute dagli attori del sistema.

Infatti nell'approccio sistemico vitale è fondamentale che la pluralità degli attori sia accomunata dal raggiungimento di un'unica finalità condivisa.

Golinelli (2006) afferma che una comunità può essere qualificata come sistema locale se sono presenti tre caratteri distintivi: una finalità (quindi per ogni organizzazione si tratta della sopravvivenza, e per sopravvivere è necessario creare valore per gli stakeholder), una vocazione (quindi un obiettivo condiviso dall'intera comunità, ne deriverà di conseguenza un

¹² Sciarelli S. (2007), Della L. M. – Franch U. – Martini U. – Tamma M., cap.I metodologia della ricerca presente in "Il management dei sistemi turistici locali. Strategia e strumenti per la governance", Giappichelli, Torino, p. 15.

¹³ Sciarelli S. (2007), Della L. M. – Franch U. – Martini U. – Tamma M., cap.I metodologia della ricerca presente in "Il management dei sistemi turistici locali. Strategia e strumenti per la governance", Giappichelli, Torino, p. 15.

metodo condiviso), e un organo di governo in grado di indirizzarne lo sviluppo complessivo.

1.2 IL DESTINATION MARKETING

Dopo aver analizzato nel dettaglio il prodotto turistico e le sue forme e sviluppi, ci avviciniamo ora al *destination marketing*, una disciplina che studia esattamente quali strumenti utilizzare per 'vendere' la destinazione turistica nel modo giusto, al momento giusto, al giusto cliente e al giusto prezzo, senza tralasciare la sostenibilità ambientale, sociale e culturale del territorio. Vi è un sempre più diffuso e crescente interesse nei confronti dell'applicazione di tecniche di marketing per quanto riguarda la promozione del territorio. Il motivo è da ricercare nella sempre maggiore competizione tra le città, le regioni e nazioni, in cui i diversi territori si contendono risorse di vario tipo (investimenti esteri, incentivi governativi, turisti e/o residenti) allo scopo di ottenere una posizione favorevole rispetto alle altre *locations* e garantire il proprio sviluppo (Kotler, 1999, Caroli, 1999).

1.2.1 CONCETTI PRELIMINARI

Una destinazione è una zona geografica costituita da tutti i servizi e le infrastrutture necessarie per il soggiorno di un segmento di turismo specifico, sono le unità competitive del turismo *incoming*.

Il *marketing* è un processo sociale e per il quale individui e gruppo d'individui ottengono ciò che vogliono e di cui hanno bisogno mediante la creazione e lo scambio di valore. Ma prima di tutto è un processo strategico: aiuta ad avere una *vision* condivisa e a mettere a sistema attori, risorse e attività. Offre modelli e strumenti per valorizzare i prodotti turistici (mix, brand territorio, ecc.).

Il *destination marketing* secondo il WTO (*World Tourism Organization*) si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il *destination marketing* è

un insieme di attività continue e coordinate che si associano a un'efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Comprende decisioni e azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione.

L'azione di marketing deve essere finalizzata alla massimizzazione del valore di scambio del territorio, ossia del valore che i soggetti esterni attribuiscono alle risorse territoriali in base alle loro specifiche caratteristiche, non materialmente trasferibili. «In questo processo di valorizzazione, è perciò indispensabile che l'azione di marketing non banalizzi l'offerta territoriale, riducendone il valore, ma che ne rafforzi la distintività in chiave competitiva.»¹⁴

Tutto ciò è possibile solo nel momento in cui esiste una *vision* ben definita, la *vision* è infatti la chiave del *marketing* strategico.

Il concetto di visione sta nel disegnarne l'immagine, fare la fotografia di quello che dovrà essere, stabilire i suoi *core values*, ossia i valori che la caratterizzano di più (Ejarque 2012). Un esempio di *vision* è quello del Canada «Il Canada deve essere una destinazione che durante le quattro stagioni mette insieme la natura e permette di vivere l'esperienza di diverse culture e comunità.»¹⁵

È fondamentale che la visione strategica di sviluppo abbia determinate caratteristiche (Day, 1990):

- dev'essere informata, derivante da analisi solide e strutturate;
- condivisa, perché deve riuscire a motivare tutti i soggetti responsabili della gestione;
- competitiva, i soggetti responsabili devono sempre mirare all'obiettivo, che deve essere perseguito con successo;
- liberatrice, per lasciare spazio a tutti i responsabili della *governance* di definire liberamente decisioni significative.

¹⁴ Martini U., (2005), Management dei sistemi territoriali: gestione e marketing delle destinazioni turistiche, Giappichelli, Torino, p. 41.

¹⁵ Ejarque J. (2012), Destination Marketing: la nuova frontiera della procommercializzazione turistica, Hoelpli, Milano, p.106.

La *vision* quindi consentirà di «dare una direzione chiara alle politiche di sviluppo di un determinato territorio e di conseguenza contribuisce a saldare i legami tra i diversi attori attivi sul territorio stesso.»¹⁶

1.2.2 SFIDE E OPPORTUNITÀ PER IL DESTINATION MARKETING

Non si deve dimenticare però che applicando il marketing a una destinazione turistica ci si trova di fronte ad alcune criticità come, **complessità**: poiché vi è una molteplicità di attori da coinvolgere e diventa fondamentale una collaborazione tra il settore pubblico e quello privato, si tratta di componenti eterogenee in un contesto mutevole; **incertezza**, in quanto il turista oggi è sempre più alla ricerca di sicurezze, come per esempio una definizione e un controllo della qualità del prodotto; **intangibilità** di molti elementi del prodotto, come per esempio cortesia, paesaggio, clima (stagionalità), cultura, tradizioni, posizionamento percepito, l'efficienza, la qualità, ecc.

Inoltre vi sono altre difficoltà, il turismo è interessato da processi di cambiamento significativi e questi hanno creato una concatenazione di ulteriori problematiche tra cui la **globalizzazione** che ha portato a una crescita della mobilità degli individui, che viaggiano alla ricerca di aree più attrattive e rendendo accessibili numerose destinazioni grazie all'integrazione degli stati nazionali, ponendo un freno alle politiche protezionistiche. Quindi entrano in gioco nuovi *players* che accrescono così la competizione territoriale, come i paesi in via di sviluppo che diventano *competitor* dei paesi occidentali, si parla infatti di un **aumento della competizione**, ci si trova di fronte ad una sproporzione tra domanda e offerta e di conseguenza ad una ipercompetizione territoriale.

Internet ha provocato un enorme cambiamento delle modalità di vendita dei prodotti turistici. La **tecnologia** ha un ruolo molto ampio nei confronti del fenomeno turistico. Nella fase di pre-fruizione incide nella distribuzione d'informazioni; nella fase di fruizione, consente sia la condivisione di foto e di esperienze sui principali *social network*, sia la comunicazione di informazioni

¹⁶ Minguzzi A. – Presenza A. (2010), Destination Building, teorie e pratiche per il management della destinazione turistica, Milano, p. 104.

ai clienti, pensiamo ai pannelli digitali informativi; infine nella fase di post-fruizione permette la condivisione di *feedback* e suggerimenti che i turisti scambiano alla fine della loro esperienza. Le tecnologie digitali possono facilitare la crescita in termini quantitativi e incrementare e garantire la positività delle esperienze del turista durante lo svolgimento della vacanza.

Si pensi, infine, all'**evoluzione della domanda**, il punto di riferimento del turista è tendenzialmente composito, è un insieme di fattori ambientali e strumentali definito 'prodotto turistico globale', all'interno del quale confluiscono¹⁷ gli elementi di attrazione nella destinazione e nelle aree di transito, che possono essere elementi naturali come parchi, artificiali come per esempio monumenti, culturali, quindi festival, sagre, teatri, musei, ecc. e infine a carattere speciale come tradizioni locali e opportunità di socializzazione. I servizi e le *facilities* presso la destinazione e nelle aree di transito, s'intendono tutte le strutture ricettive e ristorative, i mezzi di trasporto presso la destinazione. Gli elementi di accesso alla destinazione, fondamentali per far relazionare il turista al prodotto, si rispecchiano nelle infrastrutture stradali e ferroviari, nella presenza di aeroporti e porti, nella frequenza del servizio di trasporto, ecc. Inoltre, data la sua natura intangibile, **l'immagine della destinazione**, è la prima e più importante fonte di rappresentazione¹⁸. L'immagine influenza sia le immagini delle singole organizzazioni operanti presso la stessa e influenza potentemente anche le aspettative e l'intero processo d'acquisto del consumatore. Per concludere con **l'informazione**, negli ultimi anni, «le tecnologie in ambito turistico hanno ampiamente allargato la possibilità di accedere a informazioni specifiche, sia da parte degli operatori del settore, sia da parte dei fruitori.»¹⁹ Le varie informazioni e proposte raggiungono l'utente finale tramite canali diversi come Internet, radio, televisione, carta stampata, ecc.

¹⁷ Casarin F. (2007), Il marketing dei prodotti turistici, specificità e varietà, Giappichelli, Torino, p. 47.

¹⁸ Giordana F. (2004), La comunicazione del turismo, tra immagine, immaginario e immaginazione, Franco Angeli, Milano, p. 50.

¹⁹ Croci E. (2009), Turismo culturale, il marketing delle emozioni, Franco Angeli, Milano, pag. 89.

Il marketing deve riuscire a trasformare tutte le minacce sopracitate in opportunità, e questo può avvenire solo attraverso una corretta strategia e avviando un efficace processo di marketing.

1.3 IL PROCESSO DI DESTINATION MARKETING

Prima di decidere quali strategie utilizzare per raggiungere l'obiettivo che ci siamo prefissati bisogna effettuare un'analisi completa del mercato, della concorrenza e del consumatore/potenziale consumatore. Queste ci permetteranno di decidere correttamente gli strumenti da utilizzare, quale tipo di messaggio veicolare e come veicolarlo e tutto ciò che serve per poter attuare un'azione di marketing efficace ed efficiente.

Quindi il processo di marketing si sviluppa in tre diverse fasi, la fase analitica, la fase strategica e la fase operativa.

1.3.1 ANALISI DI MERCATO: COME INTERCETTARE LA DOMANDA

Si parte dallo studio e dall'analisi del mercato o del segmento di mercato sul quale s'intendono concentrare le strategie. In una corretta ottica di marketing, si tengono in considerazione la ricerca, le opportunità di mercato e quindi dei bisogni da soddisfare. Questo è importante perché l'errore che si commette più spesso è quello di creare un nuovo prodotto, un'offerta senza tener conto della domanda, quindi senza tenere in considerazione le esigenze del mercato e i bisogni del potenziale cliente. Le prime domande da porsi sono: che cosa desidera il mercato? Come possiamo soddisfarlo?

Il *benchmarking* consiste nell'analisi della concorrenza, può essere adottato in tutti i settori, anche nell'industria turistica, da alcuni anni infatti si è iniziato a parlare anche di '*Destination Benchmarking*', che viene utilizzato per analizzare le destinazioni turistiche a livello nazionale, regionale e locale.

Nei precedenti paragrafi si sono già descritti i cambiamenti avvenuti negli ultimi anni, con le conseguenti ripercussioni nel settore turistico, la globalizzazione che ha permesso l'ingresso nell'arena competitiva di

destinazioni turistiche nuove, prima inaccessibili, tutto ciò ha portato ad una maggiore competitività data anche dai costi inferiori.

Così oggi si parla di competizione tra le destinazioni e non solo più tra imprese turistiche.

Tabella 3. Definizioni di *destination benchmarking*

Presenza (2007)

Il focus del *destination benchmarking* risiede nel miglioramento della competitività della destinazione turistica. È il contesto locale fortemente competitivo che consente agli operatori di raggiungere l'efficienza e vantaggi competitivi

Pilotti (2011)

L'osservazione e l'implementazione dei comportamenti più efficienti permette di programmare e di gestire il proprio sviluppo turistico nel modo più efficace ed efficiente possibile. Il *destination benchmarking* valuta quindi la capacità della destinazione turistica di creare valore rilevando le *best practice* più adatte a migliorare le capacità attrattive e la competitività della propria destinazione

Fonte: ns. elaborazione

Watson (1995) ha teorizzato un modello operativo, applicando il modello della ruota di denim (1950), chiamato ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), al processo di *benchmarking*, che si articola appunto in quattro fasi:

Figura 3. Piano PDCA



Fonte: ns. elaborazione 'ruota di denim'

- *Plan*: la progettazione di un piano di *benchmarking*, dove in primo luogo vengono raccolte le informazioni, individuate tutte le fasi operative del processo ed i processi chiave e specificate le criticità ed i processi che porteranno poi alla creazione del 'vantaggio competitivo'. Dopo si potrà individuare l'azienda target con cui saranno poi confrontate le performance. Il benchmark dovrà essere scelto tenendo conto di determinate caratteristiche, come per esempio la propria struttura organizzativa;
- *Do*: in questa fase si passa alla raccolta dei dati che riguardano i propri concorrenti. La raccolta delle informazioni può avvenire in due modi, con la ricerca primaria, quindi, studi di settore su materiale pubblico come per esempio dati pubblicati sulla stampa economica, ecc. o con la ricerca secondaria, ossia, interviste per posta, compilazioni questionari, dati camere di commercio, o direttamente una visita ai reparti operativi, ecc.;
- *Check*: analisi dei gap esistenti tra le proprie prestazioni e quelle delle destinazioni sottoposte a *benchmarking*. Si elaborerà poi un piano a breve/medio termine delle possibili performance raggiungibili;
- *Act*: ultima fase in cui si mette in pratica tutto il processo, soprattutto si cerca di tradurre l'azione in miglioramento. E infine è fondamentale l'analisi degli scostamenti per misurare gli obiettivi raggiunti.

Il fatto che il *benchmarking* come si vede nella figura 3 è circolare (il nome stesso è 'ruota' di Denim) prevede che le fasi vengano riprodotte continuamente, per non perdere i vantaggi competitivi ottenuti. Si parla quindi di vantaggio competitivo sostenibile, e sostenibilità, in questo caso, viene intesa sia in senso economico, sociale, culturale, ecologico e politico.

1.3.2 ANALISI COMPORTAMENTO D'ACQUISTO DEL CONSUMATORE

Il comportamento del consumatore «è l'insieme dei processi impiegati da individui e gruppi per la valutazione, la scelta, l'utilizzo e l'eliminazione di prodotti, servizi o altri beni per la soddisfazione dei desideri.»²⁰

Le caratteristiche personali che influenzano il comportamento d'acquisto dei consumatori sono fattori culturali, sociali, personali e psicologici.

Fattori culturali: si tratta di tutti quei valori che vengono trasmessi ad un individuo attraverso i gruppi di appartenenza come la famiglia o altre istituzioni; questi influenzano i bisogni percepiti dall'individuo e i suoi comportamenti. Il marketing deve analizzare i cambiamenti culturali per riuscire a prevedere i cambiamenti delle esigenze del potenziale cliente, creando nuovi prodotti e servizi. Le società umane nella maggior parte dei casi presentano una strutturazione per cultura, quindi valori ed esperienza acquisite dal singolo individuo nel corso della sua vita; subcultura, che è composta sostanzialmente da gruppi che condividono valori ed esperienze di vita comuni; e infine per classe sociale, ossia gruppi di persone che occupano una certa posizione all'interno della società, nella maggior parte delle società la posizione è data dal livello d'istruzione, dal reddito e dall'occupazione.

Fattori e ruoli sociali: si riferiscono a gruppi, famiglia, i ruoli sociali e lo status. I gruppi possono essere di appartenenza, di riferimento e d'ispirazione; solitamente all'interno di questi gruppi di trova un *opinion leader* che esercita un'influenza sui membri del gruppo; mentre la famiglia e i ruoli familiari, è il

²⁰ Dalli D. (2011), Il comportamento del consumatore: acquisti e consumi in una prospettiva di marketing, Franco Angeli.

primo gruppo d'acquisto di cui fa parte l'individuo; infine lo status sociale, ossia come viene visto l'individuo all'interno della società anche in relazione al ruolo che esso ricopre.

Fattori personali: insieme di elementi concernenti l'individuo e la sua relazione con l'ambiente, e influenzanti le sue scelte turistiche²¹, come per esempio, la personalità ed il concetto di sé, «una combinazione unica di caratteristiche psicologiche che produce reazioni relativamente costanti o coerenti con l'ambiente circostante»²²; l'atteggiamento (credo, emozioni e intenzioni), quindi la predisposizione mentale di un individuo a rispondere in modo coerente agli stimoli esterni; il rischio percepito che consiste nell'insicurezza del consumatore che non può prevedere le conseguenze del suo acquisto (nel turismo questo fattore non è da sottovalutare, data l'immaterialità, l'incertezza e la complessità del prodotto turistico); e infine, gli stili di vita: modello di vita dell'individuo in termini psicografici.

Fattori psicologici: sono sostanzialmente quattro principali variabili psicologiche che spingono un individuo ad effettuare una determinata scelta, la prima è la motivazione, il bisogno diventa un motivo se ha un alto livello di intensità, per analizzare come agisce si utilizza la 'teoria della motivazione di Maslow' che si basa sull'esistenza di 5 livelli base dei di bisogni umani, che rappresenta in una piramide, sostenendo che l'individuo cerca di soddisfare prima i bisogni di livello inferiore e poi quelli di livello superiore.

²¹ Casarin F. (2007), Il marketing dei prodotti turistici, specificità e varietà, Giappichelli, Torino, p. 97.

²² Kotler P. (2009), Principi di Marketing, Pearson, Milano.

Figura 4. Piramide di Maslow



Fonte: ns. elaborazione della piramide di Maslow

Un'altra variabile psicologica è la percezione, il processo attraverso il quale un individuo seleziona, organizza, interpreta informazioni. Esistono tre processi percettivi: l'attenzione selettiva, la distorsione selettiva e la ritenzione selettiva²³; L'apprendimento ossia tutti quei cambiamenti nel comportamento di un individuo che derivano dall'esperienza; le convinzioni: un pensiero in merito a qualcosa che può essere basato su una conoscenza reale, un'opinione o una credenza e che può presentare più o meno una componente emotiva²⁴; gli atteggiamenti: comportamenti di un individuo coerenti e duraturi da parte di una persona rispetto ad un oggetto.

Tutti questi fattori influenzano il processo decisionale d'acquisto dei consumatori, che di norma attraversa cinque stadi, anche se è necessario specificare che nel settore turistico troviamo quattro ulteriori passaggi.

Gli stati consistono nella percezione del bisogno, che può essere stimolato da uno stimolo interno o esterno. È necessario effettuare alcune ricerche per

²³ **L'attenzione selettiva:** la tendenza ad ignorare la maggior parte delle informazioni alle quali si è esposti.

La **distorsione selettiva:** descrive la tendenza ad interpretare le informazioni in un modo che confermi le proprie opinioni già esistenti.

La **ritenzione selettiva:** è probabile che i consumatori ricordino gli aspetti positivi di una marca che piace e dimentichino gli aspetti positivi delle marche concorrenti. Kotler (inserire data di principi di marketing).

²⁴ Kotler P. (2009), Principi di Marketing, Pearson, Milano.

scoprire che tipo di problemi o bisogni portano il consumatore ad acquistare un bene o un servizio.

Prima di compiere qualsiasi scelta il potenziale cliente effettua una ricerca d'informazioni (in alcuni casi è possibile che il consumatore acquisti immediatamente), nel caso specifico della scelta di una destinazione il potenziale turista ha una quantità vastissima d'informazioni e la sua ricerca dipende dall'entità dello stimolo. Prima di compiere una scelta, valuta le diverse alternative, in questa fase assegna diversi gradi di importanza a ogni attributo in funzione dei propri bisogni e desideri; e infine arriva alla decisione ed effettua l'acquisto del prodotto/servizio.

Dopo aver ultimato il processo, si giunge al comportamento post-acquisto, in cui il consumatore valuterà se è soddisfatto o meno. La comprensione delle esigenze dei consumatori e del processo d'acquisto crea le basi di un marketing di successo.

Figura 5. La catena del valore per il turista



Fonte: ns. elaborazione su slide del professor Beritelli.

Nel settore turistico bisogna tenere in considerazione anche:

Prenotazione, che consiste sostanzialmente nel momento in cui il consumatore ha già deciso di sostenere una determinata spesa per un determinato servizio, e procede alla prenotazione del servizio attraverso terzi, agenzia di viaggio, OLTA, ecc. oppure organizzazione del viaggio 'fai-da-te', per cui, provvede lui stesso alla prenotazione del volo, della struttura ricettiva e dei servizi accessori.

Viaggio di andata, il turista viaggia per raggiungere la destinazione, da questo momento inizierà la sua esperienza e quindi la sua percezione della vacanza e anche la sua valutazione (positiva o negativa) parte dal momento in cui utilizzerà il mezzo per raggiungere la destinazione.

Permanenza, il momento in cui il turista usufruisce dei servizi prenotati e vive la sua esperienza nella destinazione. In questa fase vi è una complessità di elementi che faranno sì che le aspettative del turista siano soddisfatte o no.

Viaggio di ritorno, come per il viaggio di andata è parte integrante dell'esperienza e chiude il suo soggiorno.

1.3.3 OBIETTIVI E STRATEGIE

«Così come non esiste nessun prodotto che può andar bene per la generalità del pubblico, non ci sono destinazioni turistiche che si possano adattare a tutti i tipi di turismo.»²⁵

Si parte con il processo di segmentazione, per arrivare alla scelta dei target a cui vogliamo rivolgere le nostre strategie di comunicazione e promozione di una località. Il processo si compone tre fasi:

La **prima fase** è il momento in cui si divide la domanda in gruppi omogenei che presenta di conseguenza bisogni omogenei, che potranno essere soddisfatti con uno o più prodotti. Tali clienti diventeranno poi il segmento-obiettivo da raggiungere attraverso lo strumento del marketing mix, di cui si parlerà in seguito.

La problematica per la destinazione turistica è che ogni individuo è diverso dall'altro e difficilmente catalogabile.

Si possono effettuare delle catalogazioni a seconda di diversi criteri, uno di questi è il criterio socio-demografico, viene raggruppato il segmento target a seconda della variabile geografica (di gran lunga più importante nel turismo che nei settori delle imprese industriali), per questo raggruppamento si

²⁵ Ejarque J. (2003), la destinazione turistica di successo, Hoelpi, Milano, p. 120

considerano le grandi aree, le regioni, le aree metropolitane, la densità della popolazione, l'ampiezza dei centri, le città,, le parti di città, i quartieri, il clima, ecc.

La seconda variabile è quella demografica, attraverso la quale si cataloga per età o meglio classi di età (es. la categoria di viaggiatori *young and fun*, di età compresa tra i 18 e 29 anni predilige folle e attività svolte in gruppo, usano internet, ecc.), sesso, reddito (es. top manager, viaggiatori aziendali d'élite spesso prediligono trasferimenti in jet privato e viaggeranno sempre più verso i mercati emergenti, Bric), formazione e lavoro.

Un altro criterio utilizzato per identificare il target obiettivo è quello caratterizzato da variabili socio-culturali, come quella psicografica, che si basa sul concetto di 'stile di vita', modello secondo cui il soggetto svolge attività, manifesta opinioni e interessi. È possibile poi suddividere per classe sociale, secondo il sociologo francese Bourdieu (1979) la classe sociale si compone dell'insieme d'individui che si caratterizzano per condizioni di esistenza e atteggiamenti omogenei e che, come risultato, esprimono preferenze e pratiche di consumo simili. La catalogazione per classe sociale quindi non si focalizza esclusivamente sulle risorse economiche, ma prende in considerazione un ampio ventaglio di variabili. Infine è possibile effettuare una suddivisione per stile di vita (es. single che seguono uno stile di vita edonistico) e personalità (individui psicocentrici e allocentrici²⁶).

Un ultimo criterio molto efficace in termini di segmentazione è quello relazionato al comportamento d'acquisto, grazie al quale è possibile individuare diverse tipologie a seconda del comportamento di un consumatore, dei benefici ricercati, ma soprattutto della fedeltà alla marca da parte del consumatore e perciò anche dell'intensità d'uso che può essere limitata, media o forte. In ultima istanza, è possibile analizzare il livello di disponibilità verso l'acquisto di un determinato prodotto, rilevando il grado di conoscenza del prodotto/servizio da parte del consumatore, il livello di

²⁶ Psicocentrici che considerano la propria residenza e la ristretta area di problemi come centro della propria esistenza e usano la vacanza per riaffermare la propria centralità. Mentre gli Allocentrici sentono il proprio ambiente come non autentico e usano il viaggio per cercare un centro di autenticità.

informazione rispetto alle sue caratteristiche, la preesistente intenzione d'acquistarlo, ecc.

La **seconda fase** è il momento dell'individuazione della dimensione e dell'importanza dei segmenti di clientela individuati.

Poiché la segmentazione sia utile, i criteri (variabili di segmentazione) devono presentare 4 caratteristiche:

- misurabilità: deve permettere di individuare il numero d'individui che ne fanno parte;
- accessibilità: possibilità di raggiungere il segmento;
- consistenza: il segmento deve essere abbastanza ampio per poter giustificare l'applicazione di una strategia differenziata;
- praticabilità: la possibilità di applicare delle azioni e interventi per raggiungere il segmento interessato.

La **terza fase** è la scelta dell'obiettivo target, in questo momento è necessario decidere, se e a quale parte della domanda destinare particolare attenzione.

«Alla base delle valutazioni vi sono calcoli di convenienza economica, comparazioni d'opportunità e rischi da un lato e di capacità e risorse aziendali dall'altro.»²⁷

Per valutare i segmenti mercato vi sono 3 fattori fondamentali:

- dimensione di crescita;
- attrattività del segmentazione;
- obiettivi e risorse dell'impresa stessa.

Bisogna inoltre esaminare i diversi fattori che possono influenzare l'attrattività del segmento nel lungo termine, tenendo in considerazione i criteri attinenti al rapporto territorio-mercato, e i criteri inerenti al territorio e alla sua

²⁷ Casarin F. (2007), Il marketing dei prodotti turistici, specificità e varietà, G. Giappichelli, Torino p. 166.

organizzazione, come le competenze distintive nella programmazione del servizio e la capacità di adattamento alle sfide ambientali.

Tabella 4. Criteri strategici per la scelta del target e del tipo di collocazione nel mercato

MERCATO	1. Dimensione relativa del mercato; 2. sensitività del consumatore alle differenze del prodotto.
RISORSE	3. Risorse e capacità peculiari dell'azienda; 4. esperienze pregresse <i>trial and error</i> ; 5. similarità tra le risorse richieste in ciascun segmento.
PRODOTTO	6. Complessità tecnologica di produzione; 7. stadio del ciclo di vita del prodotto; 8. livello di omogeneità del prodotto.
CONCORRENZA	9. Numerosità dei concorrenti; 10. strategie seguite dai concorrenti.

Fonte: Casarin F. (2007), Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà, Giappichelli, Torino p. 166.

I criteri citati devono essere analizzati e valutati in modo integrato poiché se trattati singolarmente non possono dare delle indicazioni concomitanti sulla scelta da effettuare.

Le imprese devono scegliere la giusta strategia considerando le proprie risorse, l'omogeneità del prodotto e del mercato. La decisione della quantità e del tipo di segmenti da servire è una scelta complessa e delicata che può essere realizzata attraverso l'implementazione di alcune strategie:

- *Marketing indifferenziato*: presenta al mercato una sola offerta/piano di marketing che raggiungerà il maggiore numero di acquirenti. Contribuisce a tenere bassi i costi legati alla pubblicità.
- *Marketing differenziato*: diversi segmenti di mercato/offerte separate per ognuno, deve sostenere costi legati al piano di marketing.
- *Marketing concentrato*: imprese con risorse limitate. Mira ad ottenere una quota ampia di uno o più mercati piccoli.

Tabella 5 - Le quattro strategie di marketing

Ampiezza mercato	ELEVATA	Marketing indifferenziato	Marketing differenziato
	BASSA	Marketing concentrato	Marketing di nicchia
		BASSA	ELEVATA
Differenziazione			

Fonte: ns. elaborazione (Kotler P., Keller K. L., 2007)

Posizionamento

«Il posizionamento è il modo in cui il prodotto viene definito dai consumatori per gli attributi più importanti, ossia il posto che occupa nella mente dei consumatori rispetto ai prodotti concorrenti.»²⁸

Il posizionamento deve essere pianificato in modo tale che il proprio prodotto/servizio abbia dei maggiori vantaggi nei mercati-obiettivo selezionati e, proprio per questo, è necessario ideare prodotti adatti al mercato prescelto. È importante sottolineare che il posizionamento non è un processo statico, bensì, essendo le condizioni di convergenza soggette a cambiamento, è necessario riconsiderare il posizionamento periodicamente. Seguendo una linea metodologica, si parla infatti, di un posizionamento competitivo e di un posizionamento strategico futuro.

Nella pratica è importante disegnare una mappa sulla base delle variabili che influenzano maggiormente la percezione del consumatore²⁹. Nella mappa si

²⁸ Kotler P. (2010), Marketing del turismo, Pearson, Milano.

²⁹ Caroli M. (2006), Il marketing territoriale: strategie per la competitività sostenibile del territorio, Franco Angeli, Milano, p. 171.

devono collocare i servizi e i prodotti concorrenti e tra questi si posiziona il nostro prodotto.

La strategia di posizionamento si basa sulle caratteristiche che assume il nostro prodotto/servizio e deve essere posizionato in alcune categorie:

- per specifici attributi;
- per fascia di prezzo;
- per specifici benefici;
- per specifiche occasioni d'uso;
- per categoria di utilizzatori del prodotto;
- rispetto a un tipo di prodotto;
- rispetto a un concorrente;
- rispetto alle caratteristiche base dell'impresa;
- su base ibrida.

Per quanto riguarda la destinazione turistica il discorso si fa più complesso, bisogna comprendere in che modo la destinazione è attualmente percepita dal mercato e individuare la direzione da dare agli interventi evolutivi sulle sue caratteristiche. Caroli individua quattro elementi per la scelta di un posizionamento competitivo:

- la vocazione: è l'identità del territorio, che quindi avvicina la destinazione ad un certo tipo di domanda piuttosto che ad altri;
- l'ambiente;
- la capacità: sono le interrelazioni tra le componenti tangibili e quelle intangibili, sono i fattori che permettono di mantenere le promesse in esso contenute;
- la coerenza.

Le caratteristiche per un posizionamento vincente stanno nel comunicare l'esperienza della destinazione. Questo può avvenire attraverso il *brand*.

1.4 MARKETING MIX

Per *marketing mix* s'intende la combinazione di più variabili tra cui le tradizionali 4 P, Prodotto, Prezzo, Distribuzione e Promozione a cui si aggiungono le nuove P, Persone, Prove fisiche e Processi.

1.4.1 I PULL E I PUSH FACTORS

Le scelte di ogni turista sono dettate da un insieme di *pull factors* e di *push factors*, sono i fattori che influenzano lo scambio di flussi tra una regione generatrice e una regione di destinazione (Laws 1995).

I *push factors* sono i fattori di spinta, legati agli stimoli e alla domanda turistica presente all'interno delle regioni generatrici, per cui i bisogni percepiti che porteranno alla richiesta di determinati beni o servizi, il desiderio di viaggiare, conoscere nuove culture, evadere dalla routine, praticare sport all'aria aperta, ecc. Gli elementi generatori della domanda all'interno della regione generatrice si possono dividere in due macro-categorie³⁰:

Elementi interni alla regione generatrice:

- fattori economici (reddito disponibile, propensione alla spesa e tasso di cambio tra valute);
- fattori sociali (attività economica prevalente, livello d'istruzione della popolazione);
- fattori demografici (età media popolazione, numerosità e composizione delle famiglie);
- fattori ambientali (caratteristiche climatiche e geo-morfologiche, il grado di urbanizzazione della regione).

Elementi legati al rapporto fra la regione generatrice e la regione di destinazione:

³⁰ Martini U. (2005), Management dei sistemi territoriali, gestione e marketing delle destinazioni turistiche, Giappichelli, Torino, pp. 68 – 70.

- fattori geografici (la prossimità tra la regione di generazione e quella di destinazione);
- fattori storici (esistenza di una tradizione di scambio tra le due regioni);
- fattori culturali (la compatibilità tra le richieste della regione generatrice e ciò che la regione di destinazione può offrire).

I *pull factors* sono invece fattori di attrazione delle regioni di destinazione, che Bieger (1996) definisce come il luogo scelto da un segmento di turisti come meta del proprio viaggio. L'offerta che viene presentata, influenza il potenziale turista nella sua decisione sul dove e come viaggiare, grazie ad attrazioni naturali o artificiali (Servizi e le attrattive).

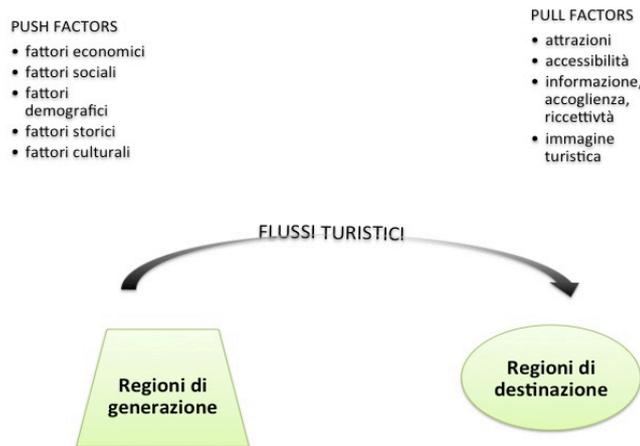
I *pull factors* si possono riassumere³¹ in:

- attrazioni (possono essere naturali o artificiali, sono elementi distintivi della destinazione e la loro originalità e irripetibilità definisce la competitività della destinazione turistica);
- accessibilità (che può essere definita come fisica, socio-politica ed economica. La prima fa riferimento alla raggiungibilità, quindi ai mezzi di trasporto e infrastrutture disponibili; la seconda si riferisce principalmente alle condizioni di sicurezza e di ordine pubblico; e la terza si riferisce al costo che i turisti provenienti dalla regione generatrice dovranno sostenere per soggiornare nella regione di destinazione);
- informazione, accoglienza e ricettività (l'informazione e l'accoglienza rientrano nelle strategie impiegate dalla regione di destinazione per diffondere le giuste informazioni al potenziale cliente, in poche parole e azioni di marketing della destinazione; mentre la ricettività è allo stesso tempo un servizio di supporto, perché indispensabile, e un fattore di attrazione per le sue caratteristiche, qualità e tipologia);

³¹ Martini U. (2005), Management dei sistemi territoriali, gestione e marketing delle destinazioni turistiche, Giappichelli, Torino, pp. 72 - 79.

- immagine turistica (è uno dei maggiori fattori di influenza nella scelta di una destinazione, il compito della regione di destinazione è quello di promuovere nel modo più efficace ed efficiente la propria immagine).

Figura 6. Il turismo come fenomeno spaziale e le attività collegate



Fonte: elaborazione figura presente nel testo di Martini U., Management dei sistemi territoriali, op. cit., p. 81.

La combinazione tra i fattori *push* e *pull* ci offre una spiegazione sull'esistenza di flussi turistici tra due territori. Mentre i fattori push sono importanti nella decisione iniziale, quando il turista sente la necessità di muoversi dal luogo di appartenenza, successivamente intervengono i fattori pull, quando il turista inizia a ricercare informazioni sulle eventuali regioni di destinazione, in questo momento verranno presi in considerazione attrazioni, accessibilità e l'immagine percepita delle destinazioni.

Risulta quindi fondamentale intervenire con attività di *outgoing* nelle regioni generatrici e di *incoming* nelle regioni di destinazione.

1.4.2 LE 4 P

Una volta acquisite tutte le informazioni necessarie per il nostro piano di marketing sarà necessario gestire in modo adeguato le leve del marketing mix (prezzo, pubblicità, promozione e distribuzione).

Si è passati dalle tradizionali 4 P del marketing tradizionale teorizzate da Jerome McCarthy (1960), *product, price, place* e *promotion* che mettono al centro del processo di marketing al prodotto alle 6 P, cui si aggiungono *people, process* e *physical evidence*. Tali leve, nonostante forniscano una visione più completa, risultano sempre troppo azienda-centriche, per questo si ritiene opportuno e necessario passare ad un marketing orientato al consumatore, *customer oriented*.

Vediamo perché, analizzandole una per una:

Product

Si è già ampiamente parlato del prodotto turistico e delle sue caratteristiche quali intangibilità, incertezza e complessità, proprio per questo motivo è utile dare al prodotto una certa concretezza attraverso la creazione di un brand. La spinta all'acquisto deriva appunto dal messaggio che l'immagine (quindi il suo marchio) è in grado di trasmettere.

Attraverso la vendita della destinazione noi facciamo una promessa al consumatore, e questa promessa viene percepita dal turista attraverso il brand, questo diventa un elemento visuale che rende la destinazione facilmente individuabile da parte del potenziale cliente.

Il simbolo che identifica la destinazione deve esprimerne la personalità e catturare l'attenzione del potenziale turista, gli elementi devono contenere un'esperienza, un valore e soprattutto un determinato posizionamento.

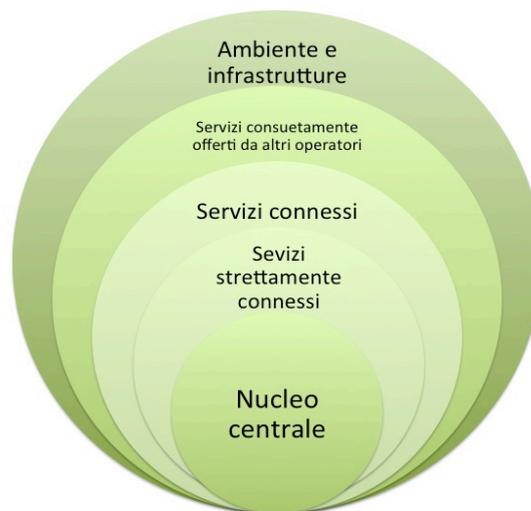
La prospettiva dell'*overlapping* permette di visualizzare il prodotto turistico con gli occhi del consumatore, quindi consente di eliminare le restrizioni al campo visivo del produttore o promotore. L'azienda riesce a visualizzare il prodotto sotto due prospettive diverse.

La sovrapposizione che viene rappresentata con questa prospettiva è tra il prodotto offerto dalla singola azienda ed il prodotto globale percepito dal turista.

La prima prospettiva che viene rappresentata è quella del turista, rappresentata con fasce concentriche che partendo dal nucleo centrale si

espande con i servizi strettamente connessi, servizi connessi, servizi consuetamente offerti da altri operatori e come ultima fascia ambiente e infrastrutture. Il prodotto ha dei confini mobili, è controllabile dall'azienda, generalmente fino ai servizi connessi ed in minima parte anche nei servizi consuetamente offerti da altri operatori.

Figura 7 - Modello *overlapping*



Fonte: rielaborazione del grafico presente in 'Il marketing dei prodotti turistici, specificità e varietà' Torino, Giappichelli.

Questo modello può trovare applicazione per qualsiasi prodotto turistico e persino nell'ottica della destinazione come prodotto, se si considera il punto di vista del potenziale turista e il punto di vista degli attori che si occupano della promozione di un determinato territorio.

Adattando il modello dell'*overlapping* alla destinazione, troveremo all'interno del nucleo centrale le attrattive, i servizi strettamente connessi, le strutture ricettive, i mezzi di trasporto e i ristoranti; come servizi connessi le attività commerciali e gli eventi connessi al territorio (come sagre, concerti, ecc.); fanno parte dei servizi consuetamente offerti da altri operatori i soggetti privati che si occupano di promozione turistica, agenzie *incoming* e *outgoing*; infine, come ambiente e infrastrutture sono rappresentati da ciò che si trova nella destinazione ma che non è strettamente legato a viaggi e vacanze (situazione politica, economica, ambientale e sociale).

Gli attori che si occupano di promozione della destinazione possono decidere, inoltre, di incrementare la complessità del territorio. Un caso concreto può essere, ad esempio, la decisione di inserire nei propri piani di promozione anche attività non strettamente connesse alle classiche linee di prodotto offerte dal territorio, quindi ampliare l'offerta anche ai servizi connessi, un esempio di questo tipo è l'interesse alla promozione di attività commerciali con finalità di promozione turistica³².

È possibile anche arrivare ad incorporare l'ultima fascia, ambiente e infrastrutture, gli attori che si occupano della promozione possono intervenire sull'ambiente esterno occupandosi loro stessi di progettare un sistema di trasporti nuovo per permettere al turista di raggiungere più agevolmente i siti di interesse.

Una strategia è anche la riformulazione continua del prodotto, che consiste nello sviluppo di servizi nuovi, o nell'individuazione di nuove opportunità e sull'accesso a risorse esterne non controllate, o con rapporti di collaborazione.

L'ultimo intervento può essere la differenziazione del prodotto, per cui se una destinazione ha determinate linee di prodotto, si pone come obiettivo la creazione di una linea nuova e/o si esclude dalla promozione un'altra, anche modificano alcuni parametri.

Price

Il prezzo è forse la variabile su cui le imprese possono esercitare più facilmente un controllo diretto, ma quando si parla di destinazione turistica, quella del prezzo è una variabile molto complessa.

Con l'avvento del modello *low cost* il modo con cui il consumatore fa le sue scelte è cambiato, questo perché ha introdotto un nuovo *driver*, quindi il consumatore non accetta più la prima offerta che arriva ma va alla ricerca di nuove proposte, le compara e sceglie. Questo è stato permesso soprattutto

³² Un esempio è la regione Sardegna che ha deciso di realizzare un censimento di negozi storici (esercizi commerciali con un'attività di almeno 50 anni), con la finalità di creare un network e di creare delle iniziative di promozione turistica e culturale, proponendo itinerari tematici (regione.sardegna.it, 2011).

dall'avvento delle OLTA³³.

Il prezzo è ciò che il mercato mette al primo posto tra le variabili da tenere in considerazione prima di effettuare un viaggio.

A pari passo con il prezzo viaggiano altri fattori, come la convenienza, la fiducia e la corrispondenza fra il prodotto/servizio proposto e i suoi bisogni.

Va da sé che collegato a questo fatto c'è un nuovo driver, la trasparenza, poiché il mercato ha bisogno di proposte semplici, non complesse e difficili da capire. Il cliente ora è bombardato da messaggi e promozioni, queste devono essere intuitive per dare la possibilità al cliente di decidere velocemente. La vecchia concezione di nascondere i prezzi è superata, quando il cliente pagava un prezzo che spesso non corrispondeva al vero contenuto.

Per fare un esempio basti pensare alla nota compagnia aerea *low cost* Ryanair, che inserisce a caratteri cubitali il prezzo di ogni tratta e nella pagina iniziale il prezzo delle promozioni. Più chiaro di così.

Figura 8 - Come viene esposto un prezzo sul sito Ryanair.



Fonte: www.ryanair.com

Questi fattori sono molto importanti perché il cliente paga delle prestazioni intangibili, è quindi difficile per lui percepire e valutare le prestazioni prima della fase di erogazione.

Bisogna considerare che la destinazione è un insieme di prodotto e servizi, ciascuno con il proprio costo, per cui quando si valuta la convenienza di una

³³ Online Travel Agent, ovvero Expedia, Booking, ecc.

determinata area è necessario valutare il costo complessivo dei prodotti/servizi. Interagiscono infatti, costi d'accesso, costi beni/servizi sul sito e costi d'imposte. Quindi il *pricing* dovrà agire su ciascuna voce che determinerà poi il costo complessivo. In questo caso il problema di fondo si trova nel modo in cui i diversi autori di una destinazione affrontano le politiche di gestione e di *pricing*, non vi è coordinamento decisionale tra i numerosissimi soggetti pubblici e privati, profit e non profit, ognuno responsabile del proprio servizio-prodotto che compone il sistema della destinazione. Vi è l'esigenza di collegamento e coordinamento tra le realtà imprenditoriali³⁴.

Place

È ovvio che, i prodotti/servizi non sono trasmessi automaticamente ai clienti target, questi passano attraverso dei canali di distribuzione, a cui bisogna connettere uno specifico intervento di marketing, si tratta della scelta dei giusti canali distributivi e del giusto metodo di distribuzione. Poiché questi hanno un costo e quindi è necessaria una scelta ponderata per poter portare dei benefici. «Di questi canali distributivi si dovranno conoscere perfettamente i cosiddetti margini di profitto ad ogni stadio del passaggio del prodotto, le condizioni di pagamento e le capacità organizzative commerciali dei possibili intermediari: grossista, grande distribuzione, distribuzione organizzata, dettaglianti indipendenti nel caso di prodotti intangibili.»³⁵ Tenendo in considerazione la presenza degli intermediari si può effettuare una classificazione del canale distributivo, dividendolo in tre tipologie, il canale diretto in cui non vi è nessun intermediario, il canale corto, in cui si trova un solo intermediario (il dettagliante) e il canale lungo che invece prevede due o più intermediari (generalmente più grossisti e un dettagliante). Oltre a questo bisogna decidere quale deve essere la strategia di copertura o *market coverage*, queste sono sostanzialmente tre, la distribuzione intensiva

³⁴ Tramite accordi con compagnie aeree di bandiera, *low cost*, compagnie di navigazione, albergatori, ristoratori, ecc.

³⁵ Foglio A. (2005), Il marketing della cultura. Strategie di marketing per prodotti/servizi culturali, formativi, informativi, editoriali, Franco Angeli, Milano.

che mira a fornire il maggior numero di rivenditori, la distribuzione esclusiva, con un numero limitato di distributori con limitazioni ad un certa area, e la distribuzione selettiva, quindi un numero elevato di rivenditori selezionati.

Prima di comunicare il prodotto al cliente bisogna capire dalle informazioni acquisite chi è il nostro cliente, che tipo di strumenti utilizza per informarsi e quali sono le più efficaci per veicolare il messaggio.

Promotion

«La promozione si pone di suscitare una precisa reazione nel target cui è riferita, nel senso di maggiore acquisto di un determinato prodotto (promozione verso il consumatore) o di maggior sostegno alla vendita di tale prodotto (promozione verso il canale distributivo).»³⁶

Promuovere consiste nel riuscire a comunicare con i potenziali consumatori e convincerli che il prodotto proposto soddisferà le loro esigenze. Se parliamo di una promozione efficace sappiamo che è così se raggiunge il nostro target.

La comunicazione e la promozione nel campo del turismo (e non solo) è cambiata notevolmente nell'ultimo decennio, con l'avvento di internet e soprattutto dei social network. Oggi il consumatore preferisce organizzarsi una vacanza fai-da-te, un metodo, sicuramente più comodo ed economico, siede sulla poltrona di casa, accede ai numerosi siti di prenotazione on-line, cerca informazioni sulla meta della sua prossima vacanza o le soluzioni più economiche.

Si deve quindi obbligatoriamente fare un passo avanti rispetto alla vecchia concezione che, in termini di promozione di una destinazione, riteneva sufficiente la partecipazione alle fiere di settore, la diffusione di manifesti o la distribuzione di qualche brochure.

È necessario scegliere il nostro *mix promozionale*, ossia quella combinazione di strumenti che ci consentirà di arrivare al nostro gruppo target in modo efficace ed efficiente.

³⁶ Caroli M. (2006), Il marketing territoriale, strategie per la competitività sostenibile del territorio, Franco Angeli, Milano. P. 328.

Pubblicità (mass media)

«Con il termine pubblicità s'intende qualunque forma di presentazione non personale di un'offerta realizzata a pagamento da un soggetto identificato.»³⁷

Il piano media è uno degli strumenti oggi più sfruttati per fare promozione, ma spesso è poco efficace, questo perché la trasmissione di spot su radio e tv, l'acquisto di spazi pubblicitari in luoghi pubblici, su quotidiani e mensili anche se può garantire effetti soddisfacenti in alcuni casi in altri non garantisce un'audience indifferenziata ed è consigliabile utilizzarlo solo per prodotti di largo consumo. Ovviamente sfruttare un solo canale pubblicitario non è sufficiente per poter arrivare ad un numero soddisfacente di clienti. Il successo del piano media consiste nel combinare l'insieme degli strumenti pubblicitari più adatti ad conquistare la clientela.

È importante informarsi sulle caratteristiche dell'audience, per capire se raggiungeremo il nostro gruppo target con l'utilizzo di un determinato mass-media, e valutare anche i vantaggi e gli svantaggi di ogni mezzo.

³⁷ Caroli M. (2006), Il marketing territoriale, strategie per la competitività sociale, Franco Angeli, Milano, p. 329.

Tabella 6. Vantaggi e svantaggi dei mezzi pubblicitari

	VANTAGGI	SVANTAGGI
QUOTIDIANI	Flessibili e tempestivi Copertura intensiva dei mercati locali Alta credibilità della carta stampata	Breve durata Lettura affrettata Bassa risoluzione grafica
RADIO	Utilizzo di massa Selettività dell'audience Basso costo per unità di tempo	Sola presentazione audio Breve durata
PUBBLICITA' ALL'APERTO	Flessibile Assenza di pubblicità concorrenti Solitamente basso costo	Creatività limitata Audience distratto Poca selettività dell'audience
TELEVISIONE	Combinazione di immagini, suoni, ecc. Ampia copertura Psicologia dell'attenzione	Solitamente di breve durata Alto costo Poca selettività dell'audience
RIVISTE	Qualità grafica Pubblico selezionato Psicologia dell'attenzione	Solitamente posizione non garantita Spreco di parte del materiale
POSTA DIRETTA	Pubblico selezionato Personalizzata Nessuna competizione	Costo alto Spesso poca attenzione da parte dei consumatori

Fonte: ns elaborazione della tabella presente in 'Gli eventi culturali, ideazione, progettazione, marketing, comunicazione'.

La *redemption* (misura l'interattività dei media, lo strumento che misura l'efficacia degli strumenti promozionali) è bassa perché ha una bassa interattività. La pubblicità è uno strumento impersonale.

Tuttavia la pubblicità presenta numerosi aspetti positivi: il messaggio pubblicitario viene ripetuto più volte e penetra efficacemente nella mente del potenziale consumatore; può raggiungere masse di consumatori sparsi su un territorio esteso e, inoltre, i consumatori sanno che il loro acquisto, se pubblico perché trasmesso dalla pubblicità, verrà riconosciuto e accettato dalla società.

L'impatto della pubblicità si misura attraverso la copertura e la frequenza, con il **GRP** (*Gross Rating Point*).

La *copertura* è il numero di ogni unità target che viene raggiunto almeno una volta dal messaggio $\frac{\text{Contatti netti}}{\text{Target}} * 100$

La *frequenza* è il numero di volte che un'unità del gruppo target è esposto al messaggio del nostro piano media $\frac{\text{Contatti lordi}}{\text{Contatti netti}}$

Le formule del GRP sono dunque:

$$\text{GRP} = \text{Copertura} * \text{Frequenza}$$

o

$$\text{GRP} = \frac{\text{Contatti lordi}}{\text{Target}} * 100$$

Per quanto riguarda la comunicazione e la promozione in *internet* sappiamo che attraverso questo tipo di strumento è importante dividere in due parti l'esperienza turistica secondo la già citata catena del valore per il turista:

Prima della vacanza fino alla prenotazione del viaggio: il momento della ricerca delle informazioni e dell'acquisto della vacanza. Gli strumenti utilizzati in questa fase sono quelli dei siti ufficiali degli enti regionali che si occupano del turismo, all'interno di questi siti vi sono le informazioni principali sugli eventi, cosa visitare, come raggiungere la destinazione, vengono suggeriti degli itinerari ed in alcuni casi è possibile effettuare le prenotazioni attraverso

questi siti che reindirizzano il potenziale consumatore sui vari CRS³⁸, GDS³⁹ e DMS⁴⁰.

Senza dimenticare le OLTA (*Online Travel Agents*), portali di comparazione dei prezzi, siti di recensioni di viaggi, ecc..

Inoltre, sono presenti *on-line* numerosi *travel blogger* che offrono informazioni sulla destinazione, forniscono indicazione su ciò che concerne i principali eventi e così via.

Non si possono dimenticare poi i *social network* che ritroviamo in tutte le fasi, sempre presenti, accompagnano il turista durante tutta la sua vacanza. In questa fase molti clienti, soprattutto tra i più giovani navigano sui *social network* alla ricerca della destinazione delle proprie vacanze, questo può avvenire attraverso la condivisione di un *link* (immagine, audio, video) o direttamente ricercando la pagina ufficiale della destinazione presente nel social. Un esempio è la pagina *facebook* Australia.com che è riuscita a raggiungere quasi 5 milioni di seguaci, ciò vuol dire che 5 milioni di persone ogni giorno vedono apparire sulla propria bacheca immagini e video riguardanti la destinazione Australia.

Durante il viaggio fino al rientro e rielaborazione dell'esperienza: il momento della fruizione, in cui il cliente vive l'esperienza il momento in cui si ricevono i feedback da parte del cliente/turista. Questo è un momento molto delicato, al turista è stata fatta una promessa al momento della prenotazione e questa promessa dovrà essere mantenuta oggi più che mai. Nel marketing dei servizi, proprio per le caratteristiche intrinseche alla promessa di una *travel experience* futura, il consiglio di chi ha già acquistato e usato quel servizio è sempre stato determinante nella scelta di una destinazione o di una impresa turistica. «Il passaggio da una comunicazione orale a una digitale ne ha, però, amplificato gli effetti rendendo il fenomeno dirompente.»⁴¹ Il turista in

³⁸ *Computer Reservation System*, i sistemi di prenotazione delle singole imprese.

³⁹ *Global Distribution System*, sistemi indipendenti per prenotazioni di tutti i servizi.

⁴⁰ *Destination Management System*, sistemi informatici basati su un database che al suo interno racchiude tutte le informazioni relative alla destinazione che possono interessare, così come l'intera gamma di prodotti e servizi.

⁴¹ Milano R. (2013), *Turismo e Reputazione, online reputation management per imprese ricettive, ristoranti e destinazioni turistiche*, Maggioli, Rimini, p. 11.

questa fase condivide la sua esperienza con i suoi amici attraverso il *web* (*facebook, trip advisor, twitter, ecc.*).

Per le destinazioni il passaparola è il metodo più efficace per fare promozione.

Promozioni

Grazie alla promozione si possono utilizzare nello stesso momento dei mezzi e delle tecniche di comunicazione che suscitano nel potenziale consumatore la nascita di un interesse o di un determinato comportamento d'acquisto o di consumo. Le tecniche promozionali possono essere:

- sconti: quindi l'offerta di un prodotto ad un prezzo inferiore, questo può essere utilizzato per aumentare la durata della vacanza, offrendo degli sconti per la 4 notte ad un prezzo inferiore;
- *coupon* o buoni omaggio: offerta di sconti su viaggi;
- giochi e concorsi: solitamente viene utilizzato per avere una *mailing list* di potenziali clienti potendo informare poi il gruppo *target* interessato su novità, promozioni o nuovi prodotti. Questo strumento può essere molto utile per la destinazione turistica;⁴²
- marketing sociale: devolvendo in beneficenza una parte degli introiti, il cliente si sentirà più invogliato a compiere un determinato acquisto;
- prove e campioni: per far conoscere meglio il nostro prodotto, permettendo al potenziale cliente di testarlo prima dell'acquisto.

Direct Marketing

Il *direct marketing* consente al venditore di creare un rapporto di fiducia tra compratore e venditore, questo perché implica un'interazione personale tra due o più individui, attraverso un contatto.

⁴² È l'esempio della Scozia, con *Visit Scotland*, l'Ente turismo scozzese, che sulla scia del film Pixar *The Brave* (ambientato interamente in Scozia) ha deciso di lanciare un concorso "vinci la scozia con ribelle" che prevedeva la vincita di un viaggio a tema, rispondendo a dei questionari e creando così una mailing list di potenziali clienti.

La pratica del *direct marketing* consiste nell'instaurare «connessioni dirette con singoli consumatori, attentamente selezionati, con lo scopo di ottenere una risposta immediata e di sviluppare rapporti duraturi.»⁴³

I tradizionali tipi di *direct marketing* sono:

- il marketing via posta tradizionale: attraverso questo strumento vengono inviate promozioni, offerte, annunci e promemoria, il suo punto di forza è la selettività del mercato target ed il fatto che sia personalizzabile;
- il marketing telefonico: tra tutti è quello che oggi forse ottiene effetti contrari, i potenziali clienti vengono continuamente bersagliati da telefonate da parte di ditte che promuovono e vendono i loro prodotti via telefonica, un metodo che non permette al consumatore di avere fiducia nei confronti del venditore;
- il marketing tramite postazioni interattive: si parla di chioschi che si trovano solitamente in eventi di settore o negli aeroporti.

Con l'avvento delle tecnologie digitali poi sono nati altri tipi di *direct marketing*:

- la posta elettronica: con questo tipo di prodotto bisogna fare attenzione a non superare la linea di confine tra spam e l'aggiunta di valore per i consumatori.
- marketing via cellulare: anche i messaggi SMS stanno diventando troppo invadenti e la maggior parte dei messaggi pubblicitari non vengono neanche letti dai consumatori;
- *podcast* e *vodcast*: in questi vengono inserite pubblicità e caratteristiche informative da poter scaricare e altre promozioni.

Marketing non convenzionale

⁴³ Kotler P. (2010), Marketing del turismo, Pearson, Torino, p. 371.

Con il marketing non convenzionale s'intendono tutte quelle strategie promozionali che utilizzano strumenti nuovi e alternativi per comunicare.

Ejarque in '*Destination Marketing*' ritiene che la differenza tra marketing convenzionale e non convenzionale: 'è nell'inversione dell'approccio'.

«Il marketing convenzionale inizia con il prodotto e con la successiva campagna di comunicazioni su diversi media. La logica è quella di partire con un forte investimento che si riduce a poco a poco. L'effetto è che la pressione sul mercato diminuisce con il passare del tempo» (Ejarque, 2012)

Nel marketing non convenzionale invece la logica è capovolta. Come primo step si crea il *buzz marketing* (il cosiddetto effetto ronzio), quindi si cerca di aumentare la frequenza del passaparola sulla destinazione, prodotto o servizio, a quel punto le azioni non convenzionali sfruttano la conoscenza acquisita dal mercato.

Tra i vari tipi di marketing non convenzionale, il più utilizzato negli ultimi tempi è il *guerilla marketing* è un termine che è stato coniato da Jay Conrad Levinson (1984), attribuendolo «ad una forma di promozione pubblicitaria non convenzionale a basso *budget* ottenuta attraverso l'utilizzo di mezzi e strumenti aggressivi che fanno leva sull'immaginario e sui meccanismi psicologici del pubblico finale».

I diversi tipi di guerilla marketing sono:

- Il *Viral marketing*, fa leva sull'originalità di un'idea o di un prodotto che si diffonde velocemente fra la popolazione proprio come un virus, un esempio eclatante è il *Trojan news*, cioè la diffusione di notizie false (scherzi) che la gente inizialmente ritiene veritiere in modo che esse si diffondano con il passaparola.

- Eventi e News Making, consiste nella realizzazione di un evento che farà notizia, anche con l'utilizzo di comparse e con candid camera.

- L'ambient marketing consiste nell'utilizzare l'ambiente fisico come mezzo di comunicazione per veicolare messaggi di brand e prodotti, come lo *street marketing*, che attraverso lo spazio urbano crea un contatto o una forma di

comunicazione diversa con il potenziale cliente. Un altro esempio può essere lo *stickering*, cioè tappezzare le vie della città con un marchio o un'immagine che richiama il nostro prodotto o servizio, senza fornire però tante informazioni, così da incuriosire il pubblico che andrà a cercare informazioni da se attraverso un sito internet o un QRcode.

1.4.3 LE NUOVE P

Oltre alle 4 P citate nel paragrafo precedente, sono state incluse altre tre voci, che riguardano degli aspetti fondamentali legati al settore dei servizi. Essendo l'intangibilità uno degli aspetti del prodotto turistico, questi tre nuovi elementi sono considerati fondamentali:

Persone (il *customer care*), è importante assumere e formare il personale giusto per creare un vantaggio competitivo, i clienti oggi più che mai danno un giudizio sul servizio che hanno sperimentato durante il loro soggiorno, e questo può influenzare l'intera vacanza, creando così un passaparola negativo, che può essere deleterio per l'immagine della destinazione. È necessario quindi dare importanza durante l'assunzione del personale alle attitudini e alle capacità, e poi successivamente è fondamentale una buona formazione per far sì che il personale possa prendersi cura in modo efficace ed efficiente dei clienti.

Prove fisiche (l'ambiente, gli opuscoli illustrativi, il *packaging*, ecc.). I segni fisici comprendono tutte le testimonianze tangibili che ricordano il prodotto/servizio che si sta utilizzando, e distingue la nostra destinazione dalle altre. In alcuni alberghi e ristoranti, la qualità e la pulizia dell'ambiente sono fondamentali per il posizionamento del servizio. Un esempio può essere la scelta di creare un ambiente familiare e amichevole, mettendo a proprio agio i propri clienti che vedranno questo comportamento come un nostro carattere distintivo. Le prove fisiche hanno una forte influenza sui clienti, soprattutto in un settore intangibile come il turismo, dove la qualità è difficile da percepire e servono anche per ridurre il rischio percepito.

Attraverso questa voce è possibile aumentare il livello di soddisfazione dei clienti.

Processi (dalle richieste d'informazioni ai sistemi di prenotazione e al servizio post-vendita) questa voce si riferisce al sistema che viene utilizzato per l'erogazione del servizio. Per un corretto funzionamento dei processi è importante che tutto il personale sia coordinato e ognuno deve sapere cosa deve fare e come deve farlo. È fondamentale una qualità coerente del servizio fornito.

«Il controllo di marketing di solito definisce i punti di forza e di debolezza delle attività di questa categoria, anche se valutate dalla prospettiva del cliente. Mettersi nei panni del cliente è una competenza importante per i responsabili del marketing. [...] L'empatia e la ricerca di mercato sono fondamentali in questa fase del processo di controllo.»⁴⁴

1.4.4 OFFERTA INCREMENTATA

Fino ad ora si è parlato di destinazione come prodotto, ma quando si parla di turismo non si può assolutamente prescindere dal parlare del concetto di servizio.

Il servizio viene definito come intangibile, frutto di un'interazione tra il cliente ed il personale di un'azienda erogatrice e non può essere immagazzinato poiché solitamente il momento della produzione coincide con quello del consumo. (Normann, 1984)

L'offerta può essere stratificata in più livelli, al livello centrale troviamo il 'core' cioè il servizio base, tutto ciò che è indispensabile, ma non sufficiente per l'erogazione di un servizio, infatti nel pacchetto base sono presenti:

- servizio essenziale;
- servizi di facilitazione;

⁴⁴ Hatton A. (2005), Il piano di Marketing: obiettivi, attività, performance, Pearson, Milano, p. 55.

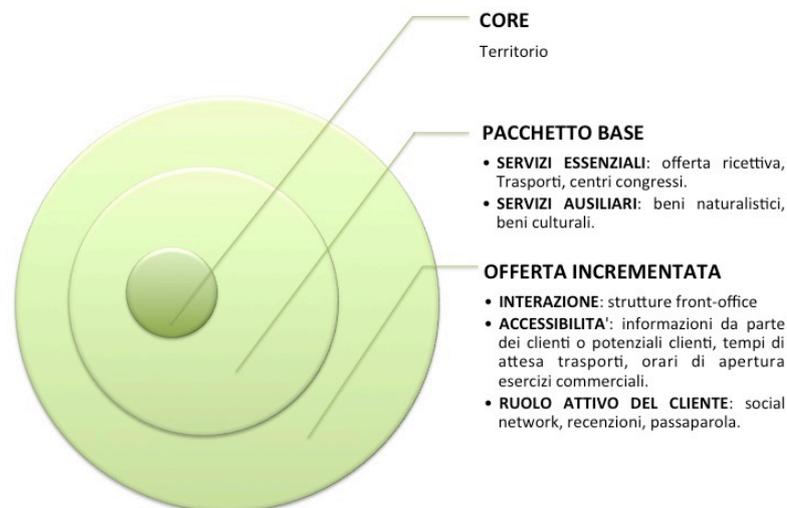
- servizi ausiliari.

Grönroos (2000) propone un nuovo modello dell'offerta dei servizi, il 'modello dell'offerta incrementata', nel suo approccio si tengono in considerazione tre fattori:

- accessibilità;
- interazioni di domanda e offerta;
- ruolo attivo del cliente.

Ovviamente gli elementi variano a seconda che si tratti di un ristorante, di uno stabilimento balneare o di un albergo. Di seguito un esempio di offerta incrementata su una destinazione:

Figura 9. Offerta incrementata di una destinazione turistica



Fonte: ns. elaborazione.

1.4.5 IL TERRITORIO COME ESPERIENZA

Il marketing di destinazione è passato negli ultimi anni da un approccio tradizionale ad un approccio innovativo:

- mira al coinvolgimento del consumatore e non più solo alle caratteristiche del produttore o del prodotto;
- è emozionale e non più razionale;
- mira alla creazione dei desideri e non è solo impostato sui bisogni;
- mira al coinvolgimento del consumatore, non più impostato per un consumatore passivo.

Viene introdotto così nel turismo il concetto di esperienza, questo ci mostra come i punti di attrazione creano il valore per il visitatore.

Il turista oggi vuole acquistare emozioni e benefici simbolici. Non è concentrato sui servizi, su ciò che usa e consuma, ma sul valore che acquisisce.⁴⁵

Ci si trova davanti a due tipi di concetti:

- prodotto (*hardware*): in cui troviamo l'hotel, i servizi, il prezzo, e così via;
- esperienza (*software*): ossia la rappresentazione, la partecipazione o lo *storytelling*, ecc.

Il turismo dell'esperienza nasce dalla valorizzazione del prodotto che si verifica nel momento in cui si crea una proposta capace di rispondere alle motivazioni del turista (Ejarque 2012).

Alcune criticità della costruzione prodotto/esperienza:

- l'ospite partecipa alla definizione del prodotto, è cioè un *prosumer*;⁴⁶
- la doppia prospettiva con cui si guarda al prodotto (domanda vs offerta);

⁴⁵ Ejarque J. (2009), Destination Marketing: la nuova frontiera della procommercializzazione turistica, Hoelpi, Milano.

⁴⁶ *Prosumer* è un neologismo (creato da Alvin Toffler nel suo libro The Third Wave, 1980) che fonde due termini inglesi: *producer* e *consumer*. Il consumatore è diventato più individualista e, per questo prende le distanze da qualsiasi prodotto o proposta standardizzata o di massa: essendo un individuo e, in quanto tale, diverso dagli altri, non vuole proposte anonime (Ejarque, 2012).

- l'importanza della componente umana nel prodotto;
- importanza del marketing interno;
- definizione e controllo della qualità del prodotto (e delle sue componenti);
- servono nuove competenze, non codificate nei manuali.

Sono molto importanti le diversità territoriali, il turista viene continuamente stimolato da diversità che tengono alta l'attenzione e la profondità del ricordo.

Il territorio contiene valori tangibili e intangibili da gestire, da fare emergere e modulare a seconda delle esigenze del mercato, del fruitore e del tempo in cui viviamo.

Fattori tangibili: un territorio può essere 'bello' esteriormente ma poco attrattivo in quanto povero di infrastrutture o nella maggior parte dei casi con servizi inadeguati, non più in linea con le richieste di chi lo dovrebbe vivere.

Fattori intangibili: il territorio visto in un'ottica di esperienza, «diventa un attore volto a dare una sicurezza radicata, capace di legare e contenere un insieme di realtà e soggetti uniti da un filo conduttore basato su radici comuni, senso di appartenenza e interessi collettivi.»⁴⁷

Col passare del tempo il turista è diventato molto esigente e va continuamente alla ricerca di emozioni da vivere e da portare con sé al suo ritorno, emozioni da raccontare e da conservare. Il territorio va quindi analizzato anche attraverso emozioni sensoriali come storia, ricordi, radici e senso di appartenenza.

In più diventa importante il richiamo a ricordi passati attraverso i 5 sensi, oltre alla storia il territorio deve far sentire i suoi sapori, profumi, gusti e suoni, e questo può avvenire con la tradizione.

Questo meccanismo, può funzionare attraverso nuove politiche per lo sviluppo del territorio e con un'attualizzazione e modernizzazione di

⁴⁷ Croci E. (2009), Turismo culturale, il marketing delle emozioni, Franco Angeli, Milano.

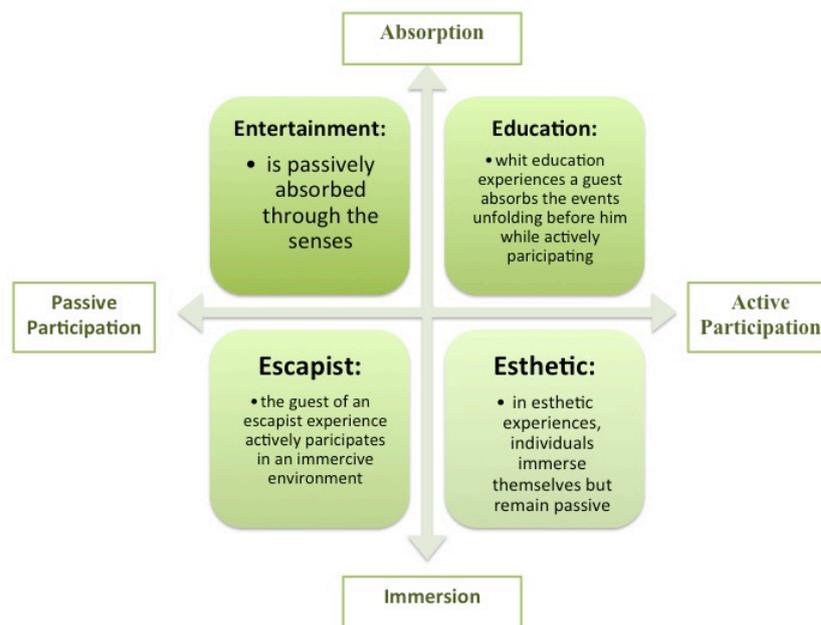
tradizioni. Queste devono poi essere integrate all'interno di un'economia, creando una collaborazione ed un coordinamento tra i diversi attori

Le quattro forme di esperienza.

In ultima analisi si ritiene opportuno trattare la destinazione turistica sotto una prospettiva relativamente nuova, quella dell'esperienza, il turista oggi ricerca nel proprio viaggio un'emozione che porterà poi ad una crescita interiore, una maggiore conoscenza del mondo e di sé stesso.

I quattro segmenti utilizzati per classificare le esperienze sono un approccio molto utile per capire meglio l'argomento:

Figura 10. I quattro segmenti dell'esperienza.



Fonte: rielaborazione del grafico presente in 'The Experience Economy', op. cit., p. 30.

Intrattenimento: è il primo tipo di esperienza a cui le persone pensano, si verifica quando i turisti assorbono passivamente l'esperienza attraverso i loro sensi, come generalmente si verifica quando assistiamo ad una performance, ascoltiamo musica o leggiamo per piacere. L'Oxford English

Dictionary definisce il termine '*entertainment*' come '*the action of occupying a person's attention agreeably; amusement*'.

Educazione: come per le esperienze di divertimento/intrattenimento, con le esperienze educative i turisti (o studenti) assorbono gli eventi che li precedono, ma tuttavia è diverso dal divertimento, poiché l'educazione coinvolge l'individuo nella partecipazione attiva. Per informare veramente una persona e accrescere il suo livello di conoscenza e/o capacità, gli eventi educativi devono impegnare attivamente la mente (per un'educazione intellettuale) e/o il corpo (per un esercizio fisico).

Evasione: questo tipo di esperienza comprende un coinvolgimento superiore rispetto all'intrattenimento e alle esperienze educative. Infatti, queste sono il polo opposto del puro intrattenimento. Il turista di evasione è completamente 'immerso' nell'esperienza e coinvolto attivamente. Alcuni esempi di questo tipo di esperienza possono essere: parchi a tema, casinò, realtà virtuale, *paintball*, ecc.

Estetica: in questa esperienza l'individuo immerge sé stesso in un evento o in un ambiente sul quale può produrre effetti minimi o addirittura nulli. Il turista lascerà l'ambiente (ma non sé stesso) essenzialmente intatto. Alcuni esempi di questa esperienza sono: visitare un museo, visitare le cascate del Niagara, ecc.

«While guest partaking of an educational experience may want to learn, of an escapist experience to do, of an entertainment experience want to – well, sense might be the best term – those partaking of an esthetic experience just want to ben there.»⁴⁸

⁴⁸ The concept of flow experiences is applied to those of the esthetic kind in Mihaly Csikszentmihalyi and Rick. E. Robinson, *The Art of Seeing: An Interpretation of the Aesthetic Encounter* (Malibu, Calif.: J. Paul Getty Center for Education in the Arts, 1990).

In questo capitolo è stato analizzato il *destination marketing*, con particolare attenzione nell'ultimo paragrafo alla fase di implementazione. È stato analizzato nello specifico il marketing mix e tutte le sue voci. La voce del *marketing mix* che sarà fondamentale per questo studio è quella della promozione della destinazione, per questo si è dato molto più spazio agli strumenti esistenti per una promozione turistica e ai punti di forza e di debolezza.

Nel prossimo capitolo si tratterà della legislazione che regola il turismo in Italia, ponendo sempre l'accento sulla promozione e su come può essere gestita a livello nazionale e successivamente regionale.

2. LA NORMATIVA VIGENTE IN MATERIA DI TURISMO

Questo capitolo si pone come obiettivo l'analisi della situazione legislativa a livello nazionale e soprattutto regionale. Dalla costituzione delle regioni alla riforma del Titolo V della costituzione, le competenze in materia di attività turistiche sono passate gradualmente dallo Stato alle Regioni, tanto che oggi queste ultime hanno competenza esclusiva in materia di turismo e industria alberghiera.

Si ritiene utile capire quali competenze ha la pubblica amministrazione e quali risorse ha a disposizione per la promozione turistica della destinazione.

Il primo paragrafo ripercorre la storia della legislazione a livello statale per descrivere com'è avvenuto il passaggio di competenze in capo alla regione, passo dopo passo. Vengono prese in considerazione le principali riforme in materia di turismo, come per esempio le leggi quadro, del 1983 e del 2001. Per arrivare infine alla descrizione dei principali attori statali, attualmente operativi, anche se trasversalmente.

Il secondo paragrafo entra nel vivo della legislazione turistica regionale, con la medesima struttura del primo paragrafo, si parte dal percorso storico per poi arrivare all'analisi degli attori attualmente operativi per la promozione turistica.

Viene effettuato in particolare un focus sulla regione Sardegna, con la descrizione degli organi di promozione ancora presenti nel territorio, quelli che sono stati soppressi e come è avvenuto il passaggio di funzioni da un organo all'altro.

Gli organi attualmente operativi sono poi descritti attraverso un'analisi del loro statuto, delle competenze e dei vari obiettivi e strategie.

2.1 LA LEGISLAZIONE TURISTICA STATALE: PERCORSO STORICO

Attualmente, a livello di promozione turistica, nella nostra nazione non si può parlare di un vero e proprio 'sistema Italia', dopo i vari passaggi di competenze dallo Stato alle Regioni, tra cui la riforma del titolo V, con cui queste ultime hanno acquisito le competenze in materia di attività turistiche e promozione del territorio regionale. Non tutte hanno risposto allo stesso modo, alle varie leggi quadro, così che in Italia le regioni presentano enti e competenze differenti l'una dall'altra (Martelloni, 2007).

La promozione turistica essendo di competenza regionale, avviene in maniera frammentata, le regioni si fanno concorrenza tra loro, vedono il proprio *competitor* nelle regioni confinanti e non uniscono le proprie forze per la promozione unitaria della destinazione Italia. Per ovviare a questo problema sono stati istituiti degli organi per il coordinamento stato-regioni e per la promozione dell'Italia come destinazione unitaria, in Italia e all'estero. Per trattare l'argomento è necessario partire da un *excursus* storico della legislazione italiana in materia di turismo e su come il turismo sia diventata materia di competenza esclusiva delle regioni.

Si può iniziare a parlare di legislazione del turismo dal 1910 con la prima legge organica sul turismo, L. 11 dicembre 1910, n.863 «prevedeva il finanziamento di opere per lo sviluppo delle stazioni climatiche e balneari attraverso l'Imposta di Soggiorno»⁴⁹

All'inizio del novecento vengono a costituirsi i primi organi di promozione, le AACST⁵⁰ nel 1926 e l'Enit nel 1919, sempre in quegli anni vengono istituiti gli EPT⁵¹.

Con l'entrata in vigore della costituzione si delinea un modello diverso da quello accentrato e centralista. Infatti furono costituite le regioni, le provincie e i comuni. L'art. 117 della costituzione prevedeva che le regioni avessero

⁴⁹ Orsini R. (a cura di) (2005), Compendio di legislazione del turismo e delle Aziende di Ristorazione, Simone, Napoli, p. 6.

⁵⁰ Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo.

⁵¹ Enti Provinciali per il Turismo.

competenza legislativa in alcune materie, tra cui il turismo e industria alberghiera.

Nel 1947 fu istituito il commissariato per il turismo organo centrale di governo in materia di turismo.

Nel 1959 è stato istituito il ministero del turismo e dello spettacolo, con la L. 31 luglio 1959, n. 617, gli furono affidate competenze in materia di spettacolo e sport (Meloni, 2007), serviva una struttura in grado di dare unitarietà al settore. In contraddizione con la costituzione, che nel 1948 riservava alle regioni la competenza in materia di turismo e dell'industria alberghiera (nell'art.117).

Dalla costituzione delle regioni avvenuta dal 1970 al 1972⁵², vi è il primo trasferimento di materie e funzioni dallo stato alle regioni, con il DPR 14 gennaio 1972, n. 6, attraverso altri decreti legislativi, ma si tratta di un trasferimento più formale che sostanziale.

Questo avviene, infatti, attraverso la 'tecnica del ritaglio', che apparentemente trasferisce le funzioni, ma si ritaglia delle competenze che restano in capo allo stato.

Nel 1983 è stata emanata la prima **legge quadro sul turismo, la legge n. 217/1983** che dettava le linee guida da seguire per le regioni ordinarie in materia di turismo e industria alberghiera.

«In quanto legge quadro, la 217/1983 non poteva che fissare indirizzi che le Regioni avrebbero dovuto recepire per dare un assetto organico al sistema turistico italiano.»⁵³

Prevede lo scioglimento degli enti provinciali del turismo (EPT) e delle aziende autonome di cura soggiorno e turismo (AACST) e la costituzione di 'aziende di promozione turistica' (APT), la legge prevedeva quali attività di promozione dovessero svolgere le APT e le regioni attraverso leggi regionali dovevano stabilire gli ambiti turisticamente rilevanti in cui queste dovevano operare. In pratica ereditano la competenza che era prima delle provincie

⁵² Per le regioni ordinarie.

⁵³ Sangalli F. (2007), Le organizzazioni del sistema turistico, Apogeo, Milano.

(Sangalli, 2007) e veniva stabilito il loro collegamento funzionale con gli enti locali territoriali.

A loro volta le APT provvedono all'istituzione degli uffici d'informazione e di accoglienza turistica (IAT), gli stessi uffici d'informazione promossi dalle proloco hanno potuto utilizzare questa denominazione.

Questa legge però non ha raggiunto tutti gli obiettivi che si era prefissata, infatti non è mai stato attivato il comitato di coordinamento per la programmazione turistica. Uno degli obiettivi della legge era anche l'armonizzazione del quadro normativo e regionale, ma questa non si è realizzata, anzi le regioni impugnano la legge quadro (che la corte costituzionale dichiarerà poi costituzionale), esse reclamano una forma di autonomia sempre maggiore, tanto che nel 1993 viene indetto un referendum per un ulteriore passaggio di competenze dallo stato alle regioni. Nonostante le varie lacune questa legge rappresenta comunque un punto di partenza per il decentramento delle competenze.

Nel 1988 viene costituita la conferenza permanente per i rapporti tra Stato-Regioni e province autonome.

Nel 1998 invece ci sarà la legge sulla semplificazione della Pubblica Amministrazione 112/1998 meglio nota come legge Bassanini (perché principalmente ispirata e redatta da Francesco Bassanini). 'Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa', fissa in maniera dettagliata tutte le competenze dello stato e conferisce alle regioni e agli enti locali le altre funzioni amministrative derivanti dal ministero soppresso, tranne quelle che nella legge sono state attribuite espressamente all'amministrazione centrale.

Nel 2001, viene emanata **la nuova legge quadro sul turismo, la L. 29 marzo 2001 n. 135**, che abroga e sostituisce la precedente legge quadro, L. 17 maggio 1983 n. 217, per favorire una gestione delle risorse ancora più 'decentrata'. Anche questa è uno strumento di coordinamento su cui le regioni dovrebbero costituire le proprie normative.

Questa legge si pone come obiettivo quello di stimolare il dialogo «fra enti locali, enti funzionali, soggetti privati organizzati e anche singoli, con fini di aggregazione e coordinamento nell'offerta, nella promozione e nell'informazione turistica.»⁵⁴

Prevede la ridefinizione del ruolo dei precedenti enti locali di promozione, come gli APT e «viene coniata l'espressione "sistema turistico locale"»⁵⁵, gli STL devono diventare dei veri e propri sistemi coordinati e di aggregazione per la promozione e l'informazione turistica. Le IAT sono mantenute ma fanno capo ad entità diverse (pubbliche, private o miste e sempre in un'ottica di turismo integrato).

Tra le altre cose istituisce la 'Conferenza nazionale del turismo', che si tiene ogni due anni, l'obiettivo della conferenza è quello di esprimere gli orientamenti e le linee guida che devono seguire le regioni e verificarne l'attuazione.

Come per la prima legge quadro, non tutte le regioni la adotteranno e tra quelle che decidono di adottarla, ognuna di loro avrà la sua specificità.

Sempre nel 2001, vi è un più incisivo decentramento, il referendum del 7 ottobre 2001 ha comportato la **riforma del titolo V della costituzione**, in cui il nuovo articolo 117 viene modificato con L. Cost. 18 ottobre 2001 n. 3, tutte le materie che non rientrano tra quelle dello stato (2 comma) o di potestà concorrente tra stato e regioni (3 comma) sono soggette alla potestà legislativa delle regioni. Il turismo e l'industria alberghiera vengono quindi inseriti come potere legislativo esclusivo delle regioni.

Questa legge serve anche per dare piena attuazione alla riforma del 15 Marzo del 1997, n. 59, meglio nota come legge Bassanini che come già scritto prevedeva il principio di sussidiarietà.

La riforma del titolo V prevede il principio di sussidiarietà verticale, ossia «l'azione di governo si svolge a livello inferiore e quanto più vicino ai cittadini, salvo il potere di sostituzione del livello di governo immediatamente

⁵⁴ Franceschelli V. - Morandi F. (a cura di), Malo M. (2007), Manuale di diritto del turismo, Giappichelli, Torino, p. 70.

⁵⁵ Franceschelli V. - Morandi F. (a cura di), Malo M., (2007), Manuale di diritto del turismo, Giappichelli, Torino, p. 70.

superiore in caso d'impossibilità o di inadempimento del livello di *governance* inferiore»⁵⁶

Tabella 7. I Principali provvedimenti legislativi in materia di turismo

Anno	Legge	Contenuto	Impatto
1972	DPR 14 gennaio 1972, n. 6	Passaggio di competenze turistiche alle Regioni	Di scarso impatto in dato che è stata utilizzata la tecnica del ritaglio per il passaggio delle competenze
1983	Prima legge quadro sul turismo - legge n. 217/1983	Detta le linee guida da seguire per le regioni	Costituzione delle APT e degli uffici IAT
1998	L. 112/1998, meglio nota come legge Bassanini	Legge per la semplificazione amministrativa	Stabilisce il principio di sussidiarietà
2001	Seconda legge quadro sul turismo - L. 29 marzo 2001 n. 135	Abroga la precedente legge quadro e detta le linee guida da seguire per le regioni	Stabilisce la costituzione dei Sistemi Turistici Locali per la creazione di un sistema integrato di promozione turistica
2001	Riforma del titolo V – l. Cost. 18 ottobre 2001 n. 3	Legge di riforma delle competenze tra Stato e Regioni	Modificato l'art. 117 Cost. Da la competenza esclusiva alle regioni in materia turistica

Fonte: ns. elaborazione.

2.1.2 LA LEGISLAZIONE TURISTICA IN ITALIA. GLI ATTORI

Oltre a qualche accordo bilaterale, lo Stato in materia di turismo non si riscontrano interventi determinanti degli stati in materia di turismo.

⁵⁶ Petrone L.M. (2012), Dizionario di economia e finanza, Treccani.

Come è già stato descritto nei precedenti paragrafi, la materia del turismo è da ritenersi di competenza esclusiva della Regione.

Con il conseguente trasferimento del ministero del turismo (di risorse finanziarie, strumentali e il personale della direzione generale del turismo), il presidente del consiglio, per l'esercizio di tali funzioni, attualmente si avvale della struttura del Ministero per i Beni e le Attività culturali (con delega al turismo).

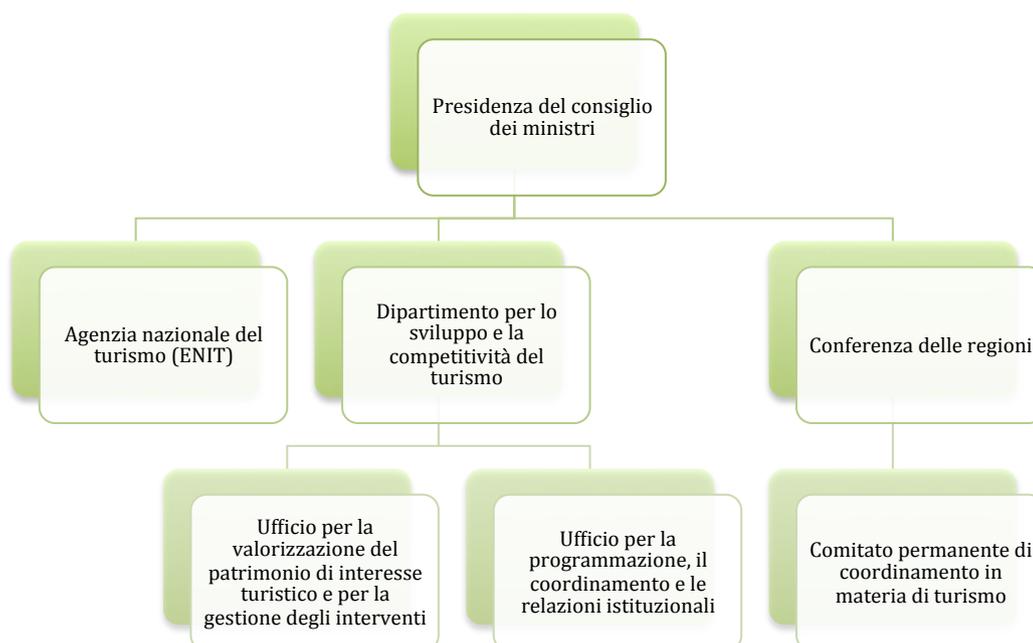
Lo stato mantiene quindi, alcune funzioni strategiche di amministrazione e per questo esistono degli organi di cui lo stato si avvale per svolgere le funzioni in materia di turismo di sua competenza, questi possono essere diretti o indiretti.

Viene istituito nel 2006 il 'dipartimento per lo sviluppo e la competitività del turismo', accanto a questa struttura operano due organi, l'ENIT su cui svolge attività di indirizzo e vigilanza, nasce nel 1919 come ente nazionale per l'incremento delle industrie turistiche. Dopo diverse fasi di varie riorganizzazioni normative fino al 2005 in cui vi è un riordino per sganciare l'ENIT dalla burocrazia e dalle strutture pubblicistiche italiane (Decreto Legge n. 35 del 14 marzo 2005). Attualmente si occupa di «promuove l'immagine unitaria dell'offerta turistica nazionale e ne favorisce la commercializzazione.»⁵⁷ Mantiene rapporti con le regioni per il supporto del *brand* Italia.

E il secondo ordine è la conferenza delle regioni, che permette il coordinamento tra stato, regioni e provincia autonome, al di sotto si trova il comitato permanente di coordinamento in materia di turismo.

⁵⁷ www.enit.it

Figura 11 – Organigramma ordinamento statale.



Fonte: rielaborazione grafico studi OCSE sul turismo (2011).

L'ufficio per la programmazione, il coordinamento e le relazioni istituzionali si occupa di politiche turistiche nazionali, assistenza tecnica e sostegno a regioni ed enti locali, dell'osservatorio nazionale del turismo, del sostegno al settore privato (imprese, associazioni) e a relazioni internazionali e con l'Unione Europea.

Mentre l'Ufficio per la Valorizzazione del patrimonio di interesse turistico e per la gestione degli interventi si occupa di gestione di prodotti turistici nazionali, sostegno della domanda turistica e affari legali e generali.

2.2 LA LEGISLAZIONE TURISTICA REGIONALE: PERCORSO STORICO

Il livello regionale, è sicuramente il più importante, perché essendo la materia turismo, di competenza esclusiva delle regioni, la promozione viene effettuata principalmente dalle Regioni, che esercitano il loro potere per promuovere il proprio territorio in Italia e all'estero, e anche (come vedremo) nel territorio stesso. All'interno dell'ordinamento regionale si trovano altri attori pubblici che si occupano della promozione nel loro territorio di

competenza e si parla quindi di sistemi turistici territoriali a livello provinciale e di pro-loco a livello comunale.

Come è stato già descritto nei paragrafi precedenti, la legislazione turistica a livello regionale è frammentata, ogni regione ha un suo ambito di competenze e ognuna ha recepito in maniera differente le leggi quadro in materia di turismo.

Alla loro costituzione le regioni hanno ereditato delle strutture preesistenti per quanto riguarda la promozione e la comunicazione in materia turistica, (questo è avvenuto con la norma di trasferimento di funzioni amministrative alle Regioni, con il d.lgs. n.6 del 1972), si tratta degli Enti Provinciali del Turismo (EPT), che diventano enti dipendenti della Regione, e delle aziende autonome di cura soggiorno e turismo (AACST), che diventano enti para-regionali (Malo, 2007).

La Sardegna non recepisce la prima legge quadro (217/1983) in cui si sancisce lo scioglimento degli EPT e AACST, infatti manterrà questi enti funzionali fino al 2005, in cui vi sarà un trasferimento di competenze, rispettivamente a provincie e comuni.

Vi è da fare una precisazione sulle AACST in quanto in Sardegna prendono la denominazione di AAST, non occupandosi di stazioni di cura.

In più anche se non ha recepito la legge «in quanto regione a statuto speciale, si ritrova ad avere un ente di promozione regionale, l'Ente Sardo Industrie Turistiche (ESIT), istituito con la legge regionale 22 novembre 1950, n. 62. [...] nelle altre regioni, la creazione di strutture regionali di promozione avverrà solo a partire dalla metà degli anni novanta»⁵⁸.

La costituzione dell'ESIT nel 1950 è sicuramente una peculiarità della regione Sardegna, poiché si tratta di un ente preposto alla promozione ed allo sviluppo turistico, il primo in Italia. Questo è stato soppresso poi nel 2005. Gli organi dell'ESIT erano il Presidente, il consiglio di amministrazione ed il collegio dei sindaci. Aveva compiti di promozione del territorio e delle attività, comunicazione, consiglio al governo, interventi diretti per incrementare il turismo dell'Isola. Questo ente operava accanto ai

⁵⁸ Sangalli F. (2007), *Le organizzazioni del sistema turistico*, Apogeo, Milano.

«tradizionali enti preesistenti che si occupavano dell'amministrazione del fenomeno turistico. Vi erano 8 aziende autonome nelle seguenti località: Alghero, Arzachena, Cagliari, La Maddalena-Palau, Muravera, Olbia.»⁵⁹

Ha poi invece approvato la seconda legge quadro (135/2001), sancendo la costituzione dei Sistemi Turistici Locali, come previsto dalla legge. È stata tra le prime regioni in Italia a dettare una normativa di dettaglio in materia di STL (Dall'Ara, Morandi 2007).

Al marzo del 2006 in Sardegna gli organi strumentali e strumenti della programmazione turistica regionali presenti sono l'ESIT, Ente Sardo Industrie Turistiche, introdotto con L.R. 22/11/1950, n.62, gli enti provinciali del turismo, (EPT) e le Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo (AACST) introdotti con DPR 27/08/1960, n. 1044, e i Sistemi Turistici Locali (STL) introdotti con DGR 16/07/2003, n. 21/18.

Tabella 8. Gli organi che si occupano di promozione nel territorio regionale sardo.

	Costituzione	Soppressione
E.S.I.T.	L.R. 22 novembre 1950 n. 62	Posto in liquidazione e funzioni trasferite all'Assessorato del Turismo
E.P.T.	DPR 27/08/1960	L.R. 21 aprile 2005 n.7. Funzioni trasferite alle provincie in cui è ubicata la sede
A.A.S.T.	DPR 27/08/1960	L.R. 21 aprile 2005 n.7. Funzioni trasferite ai comuni in cui è ubicata la sede
Agenzia regionale 'Sardegna Promozione'	L.R. 11 maggio 2006 n. 4	Attivo
S.T.L.	DGR n. 21/18 del 16 luglio 2003	Attivo
Pro Loco	Decreto assessoriale 4 luglio 1977 n.169 (riconosciuta la loro rilevanza)	Attivo

Fonte: ns. elaborazione.

⁵⁹ Deiana M. – Corona V. (2008), Manuale di legislazione turistica della Sardegna, AV, Cagliari, p. 16-17.

La Sardegna è tra le regioni che non hanno costituito le A.P.T, insieme alla Campania e al Molise.

Dal punto di vista giuridico-istituzionale, la Sardegna in quanto regione a statuto speciale, ha una diversa posizione rispetto a quella delle regioni a statuto speciale. La legge costituzionale statutaria per la regione Sardegna (n. 3 del 1948, che prevede appunto lo statuto speciale), prevede fra le entrate della regione Sardegna quelle 'da impostare e tasse sul turismo', da istituire con legge regionale.

«Fra le politiche regionali in materia di turismo, ha fatto recentemente scalpore la legge della Regione Sardegna 11 maggio 2006, n. 4, che introduce l'imposta regionale sulle seconde case ad uso turistico (art. 3), nonché l'imposta regionale sulle plusvalenze dei fabbricati adibiti a seconde case (art. 2) e l'imposta regionale su aeromobili ed unità da diporto (art. 4). Queste disposizioni sembrano addirittura deprimere il fenomeno turistico e invece sono motivate al fine di migliorare la qualità del territorio con conseguente maggiore vocazione turistica, impiegando il denaro ricavato dalle nuove entrate tributarie in interventi di sviluppo e coesione territoriale (art. 5).»⁶⁰

2.2.3 LA LEGISLAZIONE TURISTICA IN SARDEGNA. GLI ATTORI.

In Sardegna a occuparsi della promozione turistica sul territorio è l'Assessorato al turismo, che si occupa di promozione turistica con finanziamenti, formazione e attività di coordinamento tra i vari attori.

È fondamentale spendere qualche parola in più anche sull'agenzia governativa Sardegna promozione, sui Sistemi Turistici Territoriali e sulle Pro-Loco, poiché attualmente operative sul territorio.

Assessorato del turismo artigianato e commercio

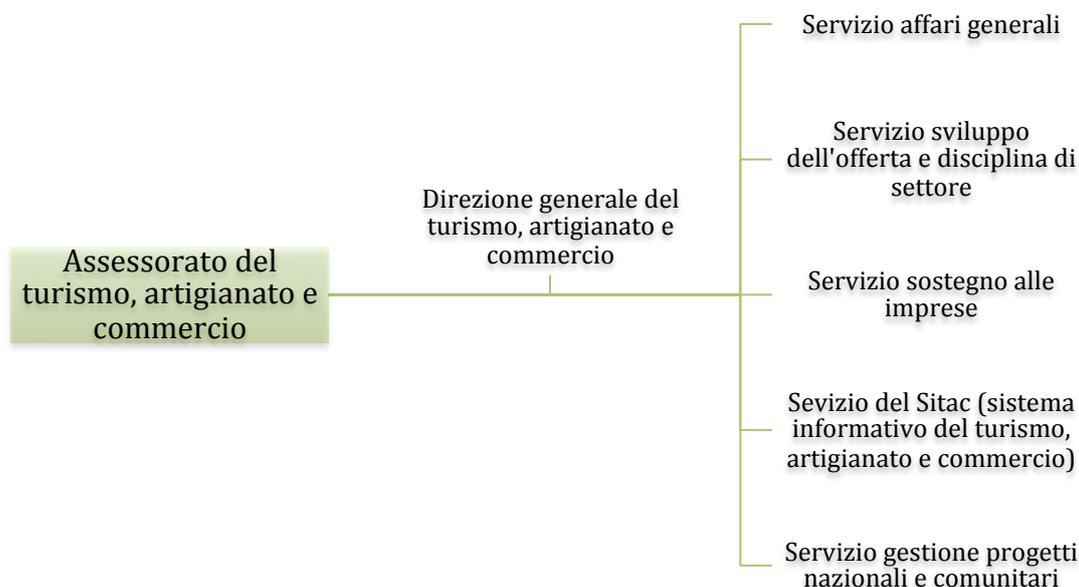
⁶⁰ Franceschelli V. - Morandi F. (a cura di), Malo M. (2007), Manuale di diritto del turismo, Giappichelli, Torino, p. 77

L'Assessorato al Turismo artigianato e commercio si occupa di attività di promozione e propaganda per lo sviluppo turistico, dell'industria alberghiera, della programmazione delle infrastrutture d'interesse turistico, della promozione e sviluppo delle attività artigiane, commercio, fiere e mercati e incentivazioni creditizie nelle materie di competenza dell'Assessorato.

SardegnaTurismo è il portale della Regione Autonoma della Sardegna dedicato alla promozione del turismo nell'Isola. Il sito offre una panoramica completa e aggiornata sull'offerta turistica della Regione attraverso informazioni, servizi, itinerari e appuntamenti.

Come si può notare nel grafico (fig. 12) i compiti del Direttore Generale, sono definiti dagli articoli 23 e 24 della legge regionale n. 31 del 1998, in particolare: collabora con gli organi di direzione politica, esprimendo pareri, formulando proposte e fornendo le informazioni necessarie ed utili per l'assunzione di decisioni e l'adozione di atti; cura l'attuazione delle direttive generali, dei piani e dei programmi definiti dagli organi di direzione politica; dirige, controlla e coordina l'attività dei direttori dei servizi e degli altri dirigenti facenti capo alla direzione generale cui è preposto, anche con potere sostitutivo in caso di inerzia; adotta gli atti di competenza inerenti l'organizzazione e la gestione del personale e, nel rispetto dei contratti collettivi, provvede all'attribuzione dei trattamenti economici accessori. Inoltre, allo scopo di perseguire l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, cura la combinazione ottimale delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche e temporali assegnategli e favorisce la comunicazione con i diversi soggetti, istituzionali e non, interessati alla attività della Regione; promuove e incentiva la crescita professionale e la motivazione delle risorse umane impegnate nella struttura verificando costantemente il grado di raggiungimento dei risultati.

Figura 12. Organigramma Assessorato del turismo, artigianato e commercio.



Fonte: www.regione.sardegna.it

È il servizio gestione progetti nazionali e comunitari che si occupa della gestione delle linee di attività di cui agli Assi IV e V del PO FESR 2007/2013, e dell'istruttoria delle proposte progettuali presentate sui bandi comunitari di propria competenza. Elabora le proposte di programmi comunitari e nazionali (Programma Attuativo Interregionale PAIN-FAS), i progetti e i programmi interregionali ed internazionali. Verranno trattati in maniera più approfondita nel prossimo capitolo.

Agenzia Governativa Regionale Sardegna Turismo Promozione

L'Agenzia Regionale Sardegna Promozione viene istituita dalla Legge regionale n. 4 dell'11 maggio 2006, è una struttura tecnico operativa della Regione. È regolata da un apposito statuto in cui sono disciplinate l'organizzazione della struttura operativa e il funzionamento degli organi. Gli organi dell'agenzia sono il direttore generale, ossia il rappresentante legale dell'agenzia, ha competenza in materia amministrativa, finanziaria, regolamentare, di bilancio e dotazione organica, entro i limiti stabiliti dallo statuto e dirige e coordina le attività dell'agenzia e verifica il raggiungimento degli obiettivi. L'altro organo è il collegio dei revisori dei conti nominato dalla

Giunta Regionale ed è composto da 3 membri scelti tra professionisti iscritti all'apposito registro dei Revisori Contabili.

Ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è dotata di autonomia regolamentare, finanziaria, organizzativa, contabile e gestionale.

Le entrate dell'Agenzia sono costituite dai finanziamenti erogati a carico del Bilancio Regionale; i corrispettivi per i servizi prestati a soggetti pubblici o privati, incluse amministrazioni locali per le prestazioni che non rientrano nel Piano di Attività di cui all'Art. 8; i finanziamenti derivanti dalla compartecipazione di soggetti terzi, pubblici e privati, alle attività di promozione economica; altri proventi patrimoniali di gestione. (Legge regionale sull'istituzione della Agenzia Governativa Regionale, denominata "Sardegna Promozione", Agenzia Regionale di Promozione Economica).

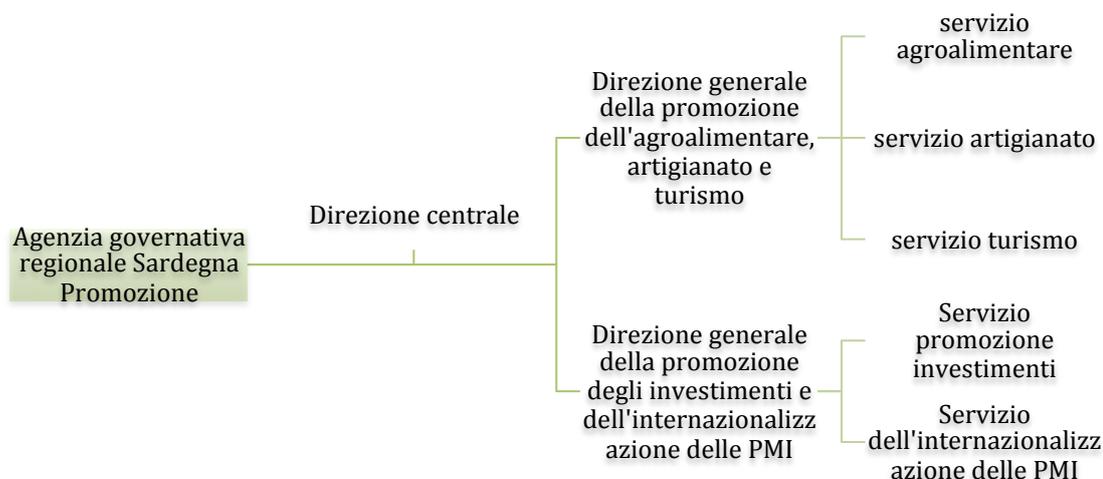
L'Agenzia si articola in due aree strategiche di competenza: l'area di promozione e internazionalizzazione, l'area di promozione degli investimenti. Per ciascuna area è istituito un Comitato Tecnico Consultivo. E' istituito presso l'Agenzia il Comitato di Coordinamento.

E' articolata in una Direzione centrale e in due Direzioni generali, la Direzione generale della promozione dell'agro-alimentare, artigianato e turismo e la Direzione generale della promozione degli investimenti e dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.

Gli obiettivi dell'agenzia sono quelli di favorire i flussi turistici verso la Sardegna, di incrementare la quota di esportazione dei prodotti e dei servizi regionali e di attrarre nuovi investitori dall'esterno. Coordina e gestisce in forma unitaria le attività di promozione economica e produttiva dell'amministrazione regionale, favorendone l'integrazione con analoghe iniziative di altri soggetti pubblici o privati; promuove l'immagine unitaria della Sardegna; sostiene la capacità di esportazione e di penetrazione dei prodotti sardi nei mercati esterni per i settori del turismo, dell'agroalimentare, dell'artigianato tipico e artistico; fornisce servizi nei processi di internazionalizzazione e coordina programmi di marketing territoriale; promuove la localizzazione e lo sviluppo nella Regione di imprese provenienti dall'esterno e dai comparti più innovativi. Ricerca le opportune

intese con altre Agenzia regionali, con le Agenzie nazionali e con i principali attori operanti nei settori di sua competenza, allo scopo di coordinare le attività di promozione economica. (Legge regionale sull'istituzione della Agenzia Governativa Regionale, denominata "Sardegna Promozione", Agenzia Regionale di Promozione Economica).

Figura 3. Organigramma Agenzia Regionale Sardegna Promozione



Fonte: www.regione.sardegna.it

I Sistemi Turistici Locali

La riforma della legislazione nazionale del turismo approvata con L. 135/2001 prevede la costituzione dei Sistemi Turistici Locali, “[...] contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate”.⁶¹

“L’art. 5, con il suo ruolo di cornice normativa di riferimento, è il risultato della scelta del legislatore nazionale di lasciare, alle singole Regioni, l’opportunità, e non il vincolo, di attuare processi di creazione dei Sistemi Turistici Locali

⁶¹ www.camera.it/parlam/leggi/01135l.htm

che possano costituire l'espressione delle diverse peculiarità dei contesti locali."⁶²

La Sardegna fa parte del *cluster* di Regioni italiane che ha completato il processo di recepimento dell'art. 5 della L. 135/2001.

Nel 2003 la Sardegna ha l'autorizzazione per la costituzione dei Sistemi Turistici Locali.

La Sardegna arricchisce il concetto di "contesto turistico omogeneo ed integrato" prevedendo programmi di attività orientati alla valorizzazione delle risorse e alla promozione dell'offerta turistica (D.G.R. n. 34/11 del 2005, Allegato A, art. 2).

In Sardegna, analogamente a Liguria, Emilia-Romagna, Umbria, Abruzzo e Basilicata, vi è la compresenza di STL e di un'agenzia o un soggetto di natura strumentale a capo del processo di marketing turistico regionale.

Nell'Isola gli STL si dovranno occupare della creazione di un sistema integrato per la promozione unitaria del patrimonio ambientale dell'Isola. Il progetto è di raggiungere in dieci anni, i venti milioni di presenze grazie ad un turismo stagionalizzato. Si vuole arrivare alla creazione di un sistema integrato, in cui si punta sull'offerta di beni culturali, ambientali, attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale.

"Puntiamo tutto sui macrosistemi – spiega l'assessore al turismo della regione Roberto Frongia – per evitare una frammentazione dannosa. Per fare ciò la Regione ha creato le condizioni per l'assistenza tecnica necessaria al passaggio"⁶³.

La Regione Sardegna con Deliberazione n. 34/11 del 19/07/2005 ha approvato le direttive e le linee guida per il riconoscimento dei Sistemi Turistici Locali e il finanziamento dei programmi di attività e con la deliberazione della giunta regionale n°23/19 del 30/05/2006 delibera il riconoscimento dei seguenti Sistemi Turistici Locali:

⁶² Sciarelli S. (2007), Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance, Giappichelli, Torino, p. 95

⁶³ www.marketing-turistico.com/sistemi_turistici_locali/regione-per-regione/sardegna.html

Figura 4. Localizzazione dei STL presenti in Sardegna



Fonte: ns. elaborazione

Gli ambiti di competenza nella maggior parte dei casi non sono specificati, ma non è il caso della Sardegna, infatti comprende un'estensione territoriale che comprende almeno una Provincia. «Vi è la possibilità per i Comuni di non aderire ad alcun sistema turistico locale o di aderire ad un sistema turistico locale diverso da quello cui aderisce la Provincia di appartenenza. Il numero dei Sistemi Turistici Locali che possono ottenere il riconoscimento

non può, comunque, essere superiore a otto.»⁶⁴ Infatti sono uno per ciascuna Provincia; il Medio Campidano è l'unico ad avere la caratteristica di interprovincialità, avendo l'adesione dei 28 comuni del proprio territorio, 3 comuni della Provincia di Cagliari (Unione dei Comuni della Trexenta, Guamaggiore, Senorbì, Gesico) e 2 comuni della Provincia di Oristano (Comuni di Mogoro e Gonnostramatza).

Per quanto riguarda i finanziamenti questi possono accedere a quelli previsti dagli art. 5 - 6 della legge n.135/2001, i finanziamenti non possono eccedere (di norma) i due milioni e cinquecento mila euro per ogni STL, e sono da erogare in tre annualità. Il Sistema Turistico deve essere cofinanziato per poter accedere al finanziamento, per cui è necessario che metta a disposizione una parte di fondi propri, che potranno essere sia pubblici che privati. Il programma di attività deve essere finanziato dall'STL almeno al 20% dell'importo totale delle risorse che saranno necessarie per la realizzazione del programma (Deiana, Corona, 2008)

Pro loco

Le pro-loco, sono state riconosciute nel 1977 e con il provvedimento è stato previsto anche l'albo regionale delle pro-loco, ai fini dell'iscrizione sono previste determinate condizioni, è importante anche per poter accedere ai contributi finanziari. anche se, a seguito del Decreto Assessoriale n. 841 del 28 dicembre 1982, per ottenere il finanziamento, l'iscrizione all'albo non è indispensabile nel momento in cui l'associazione turistica abbia comunque svolto manifestazioni di particolare rilievo turistico.

La fonte principale di finanziamento delle proloco è quella prevista dalla L.R. 3 giugno 1974 n.10, che stabilisce che l'Amministrazione regionale è autorizzata a concedere contributi finanziari ogni anno «Al fine di consentire il regolare svolgimento della attività di istituto degli organismi sardi che operano nel settore del turismo, l'Amministrazione regionale, fino a quando non verrà emanata una apposita legge che dia un organico assetto al

⁶⁴ Sciarelli S. (2007), Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance, Giappichelli, Torino, p. 103.

turismo in Sardegna ed una conseguente ristrutturazione dell'organizzazione pubblica relativa, è autorizzata a concedere contributi finanziari, anche a titolo d'integrazione e sostituzione dei soppressi finanziamenti statali, a favore degli Enti provinciali per il turismo, delle Aziende autonome di cura, soggiorno e turismo e delle Associazioni pro-loco.»⁶⁵

Le pro loco si occupano dell'organizzazione e della gestione di moltissime manifestazioni in Sardegna, soprattutto nei piccoli comuni, si tratta di sagre, attività sportive, feste religiose e tradizionali. Sono numerosissime e gestite solitamente partecipano alla loro organizzazione tanti volontari che organizzano e programmano le manifestazioni ed è anche grazie a loro se queste vengono preservate. Il punto di debolezza è che a volte questo avviene in maniera poco coordinata.

Per questo esiste L'Unione Nazionale delle Pro Loco d'Italia ossia l'associazione di riferimento di tutte le Pro Loco d'Italia. Le Pro Loco associate sono indotte a essere unite e coese tra loro, infatti la strategia sta nella coerenza di comportamento nel promuovere, valorizzare, tutelare le peculiarità locali delle associate in una logica complessiva di miglioramento continuo.

⁶⁵ Legge Regionale 3 giugno 1974, n. 10 art. 1.

3. LA SITUAZIONE TURISTICA ATTUALE NELLA REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Nel presente capitolo si analizza la situazione nel territorio regionale sardo, partendo dall'osservazione della destinazione dal punto di vista geografico, per poi effettuare un'analisi SWOT sulla situazione turistica attuale e successivamente una descrizione del suo sviluppo nel territorio regionale.

Successivamente si descriveranno i principali elementi di competitività, gli attrattori, l'accessibilità e le varie attività con particolare attenzione ai *pull factors*, per poi concludere il paragrafo con la situazione degli arrivi e delle presenze nel territorio regionale negli ultimi anni.

Il secondo paragrafo analizzerà il piano di marketing regionale stilato nel 2008 – 2009 dalla Regione Autonoma della Sardegna, che divide il territorio in diverse linee di prodotto e target di clientela. Successivamente saranno varie attività di promozione e comunicazione che l'Assessorato del Turismo, artigianato e commercio ha inserito nel piano di *marketing*.

Nel terzo paragrafo verranno individuati gli attori che si occupano della promozione turistica e quali sono le loro competenze, per poi arrivare ad analizzare i provvedimenti adottati per aumentare la competitività dell'Isola, partendo dallo studio dei bandi fino ad arrivare ai progetti a medio-lungo termine.

3.1 CENNI SUL TERRITORIO REGIONALE SARDO

In Sardegna con la legge regionale n. 9 del 2001 sono state istituite alcune nuove provincie in aggiunta alle 4 già esistenti di Cagliari, Sassari, Nuoro e Oristano. Le nuove quattro provincie sono Olbia-Tempio, Ogliastra, Medio campidano e Carbonia-Iglesias diventate operative dal 2005. Ogni provincia ha le sue peculiarità, si differenzia dalle altre per tipologia di offerta turistica e ognuna di esse è caratterizzata da una forte connotazione identitaria e tradizionale nell'ambito del turismo enogastronomico e culturale. In ampi tratti della regione esistono ancora dei luoghi incontaminati, dove le tradizioni culturali, religiose e culinarie sono rimaste invariate e resistono alle influenze esterne.

Tabella 9. La carta d'identità della Sardegna

Regione Autonoma della Sardegna	
Superficie	24.090 km ²
Abitanti	1.640.973
Densità popolazione	68,13 ab./km ²
Provincie	8
Comuni	377
Capoluogo	Cagliari
Lingue	Italiano, Sardo, Sassarese, Gallurese (corso), Algherese (catalano), Tabarchino (ligure)
Statuto	Speciale
Numero strutture ricettive	3.350
Numero posti letto	202.491
Risorse principali	Balneare, enogastronomico, culturale, turismo attivo
Attrazioni principali	Cagliari, Alghero, Costa smeralda, Ogliastra

Fonte: ns. elaborazione

Si inizia a parlare di tradizione turistica in Sardegna verso la metà degli anni '60, con la costruzione degli insediamenti turistici nella costa di Arzachena e la nascita del consorzio Costa Smeralda nel 1962. Questo intervento (oltretutto il primo in Italia d'invenzione pianificata di luoghi turistici) ha riguardato una vasta area completamente priva di servizi e praticamente disabitata, in particolare, una regione con una tradizione turistica inesistente. È proprio sul seguito di questa esperienza che molti tratti di costa vennero lottizzati con criteri analoghi. Si può affermare che tutto ciò ha segnato l'ingresso in Sardegna di professionalità competenti, che potessero gestire in modo oculato l'economia turistica nell'Isola. È stato un po' il rompighiaccio per permettere l'attivazione di un flusso consistente di domanda e la predisposizione delle necessarie infrastrutture in buona parte del territorio regionale (Battilani, 2001).

3.1.1 SWOT ANALYSIS DELL'ISOLA

La Sardegna è una terra che ha un'altissima vocazione turistica grazie alle sue risorse naturali e culturali uniche, una terra che ha indubbiamente tanto da offrire nonostante presenti numerose criticità, ed è necessario quindi saper riconoscere e valorizzare i suoi tanti punti di forza e sfruttarli al meglio. Tali considerazioni assumono particolare rilievo soprattutto alla luce della flessione del 12%, in termini di arrivi e presenze, che si è registrata negli ultimi anni. L'obiettivo del seguente paragrafo è lo studio delle cause di tale diminuzione di flussi turistici.

Tra i principali attori che si occupano della promozione in Sardegna troviamo l'"Assessorato del turismo, artigianato e commercio" e la neonata Agenzia governativa regionale "Sardegna Turismo Promozione" (istituita nel 2006 per promuovere l'immagine unitaria della Sardegna). Nonostante le varie azioni attuate da questi enti, nell'Isola non è stato possibile bloccare o almeno a rallentare la diminuzione dei flussi turistici.

Questa flessione è stata sicuramente accelerata dalla crisi, ma il *trend* negativo è stato generato anche da numerose variabili e tanti errori compiuti

dalle attività di promozione turistica, inoltre, la poca collaborazione da parte degli operatori del settore ha contribuito al peggioramento della situazione.

Molto probabilmente è stato difficile anticipare i tempi e proiettarsi in quello che sarebbe diventato il turismo dal 2008 in poi, tutto è cambiato e le richieste del turista di oggi sono tantissime, ci sono degli *standard* minimi che devono essere rispettati e dei servizi che sono oggi fondamentali per restare all'interno del mercato.

Facendo una breve **SWOT Analysis**, i punti di debolezza più preoccupanti sono la Stagionalità e la Localizzazione. In più sono da considerare gli standard qualitativi nel settore alberghiero e ristorativo, che presentano delle criticità sia in termini di struttura che di risorse umane, quindi di conseguenza nei servizi. Le organizzazioni produttive regionali hanno una grande responsabilità in tutto questo, infatti, non riescono a garantire gli **standard** necessari a soddisfare una certa tipologia di clientela «a molti turisti non importa più di tanto dove si trova la struttura, interessa il tipo di sistemazione, interessano i servizi che vengono offerti».⁶⁶

I miglioramenti da pianificare e le azioni da implementare sono molte, ma i punti di forza non mancano e il paesaggio incontaminato, l'autenticità e le tradizioni che resistono nonostante la globalizzazione, sono solo alcuni tra i tanti che possiamo citare. I numerosi voli *low cost* nei principali aeroporti, di Cagliari, Olbia e Alghero, sono da considerare un'opportunità, dato che, negli ultimi otto anni hanno portato in Sardegna numerosi flussi di turisti sempre più variegati. Il consumatore oggi può contare sempre più su un turismo *low cost*, permettendo di conseguenza un cambiamento dello stereotipo della Sardegna, considerata inaccessibile, 'solo per i più ricchi', la Sardegna 'dello *yacht*' e della vacanza in Costa Smeralda.

Tra le minacce sono presenti le numerose destinazioni che offrono la linea di prodotto balneare a basso costo, non bisogna considerare solo i competitors di area, quindi il mediterraneo, Baleari, Costa del Sol, Sicilia e Corsica ma anche quelli a lungo raggio, come i Caraibi e la Croazia «queste già da

⁶⁶ Vergottini F. (2012), Il promotore turistico, come vendere e fare turismo, Hoepli, Milano.

qualche anno sono impegnate nella diversificazione del loro prodotto turistico»⁶⁷. È vero che la principale motivazione della vacanza in Sardegna è la vacanza al mare, ma è anche vero che non è una linea di prodotto esclusiva della Regione, e l'analisi della concorrenza deve tenere conto anche della concorrenza di prezzo.

Tabella 10. SWOT Analysis della situazione turistica attuale in Sardegna

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Paesaggio incontaminato • Autenticità, tradizioni, enogastronomia • Forte senso di appartenenza della popolazione alla propria terra 	<ul style="list-style-type: none"> • Stagionalità • Localizzazione • Standard qualitativi • Collegamenti interni
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Voli <i>low cost</i>, aumento dei flussi anche sulle rotte internazionali 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Competitors</i> (d'area e a lungo raggio) • Rincarare dei collegamenti via mare

Fonte: ns. elaborazione

Al giorno d'oggi il turista in Sardegna può usufruire di alloggi e trasporti a basso costo e diventa perciò un tipo di turista diverso e sicuramente più propenso alla ricerca di autenticità, di tradizioni o di paesaggi incontaminati, iniziando a far cambiare la reputazione della Sardegna, s'inizia a capire che può esistere un tipo di turismo diverso da quello balneare.

Per la comunità presente nel territorio, il turismo *low cost* rappresenta sicuramente un vantaggio, dato che, dall'altro lato, il turismo del lusso ha un

⁶⁷ Morandi F. e Usai A. (2012), Il turismo sostenibile in Sardegna: il laboratorio Gallura. Analisi sullo stato attuale e possibili scenari di sviluppo, Franco Angeli, Milano.

grosso impatto ambientale e sociale, ma soprattutto offre pochissime opportunità per i residenti, anche in termini economici.

Il tipo di turismo che la Regione sta cercando di promuovere in Italia e all'estero (dove la linea di prodotto delle tradizioni e dell'enogastronomia riscontra più successo) è quello della 'Sardegna autentica', riti religiosi, antichissime tradizioni, storia e archeologia.

Il turismo appena descritto, più consapevole e più sostenibile, è in grado anche di apportare evidenti vantaggi per la comunità locale e si parla, infatti, di eco-sostenibilità ambientale e sociale, riqualificazione di strutture già esistenti e messa in sistema di siti turistici.

Bisogna ora capire come promuovere e come diffondere ancora di più questa nuova *reputation*.

Tornando ai punti di debolezza della regione, si è sempre data poca importanza a una grande problematica dell'Isola, ovvero, la concentrazione della domanda in poche aree; il flusso di turisti, infatti, per anni si è concentrato solo su alcune coste della Sardegna, rendendo invivibili alcune spiagge per il troppo affollamento e lasciando altre zone spopolate e senza alcun controllo. I flussi si sono sempre concentrati al Nord Sardegna, nella zona di Alghero, Costa Smeralda, spiaggia di Stintino, ignorando totalmente il centro Sardegna (cuore pulsante dell'Isola, con le sue tradizioni e quell'arcaicità che l'ha sempre contraddistinta) e il sud Sardegna.

Le conseguenze sono sotto gli occhi di tutti, si sono create negli anni situazioni devastanti, la saturazione ha portato danni all'ecosistema in diverse spiagge, le più conosciute, come per esempio la spiaggia di Stintino, la cui peculiare bellezza ha fatto di questo territorio una delle più famose mete turistiche del panorama internazionale.

Ermente Relacci (2010) parla di quest'argomento, descrive come il concentrarsi di attività turistiche nella stagione estiva (soprattutto Luglio e Agosto) e il cambiamento climatico abbiano comportato lo «smantellamento dei residui sistemi dunali e il depauperamento della flora e una progressiva erosione della spiaggia di Stintino»⁶⁸.

⁶⁸ Relacci E. (2010), Atto camera, interrogazione a risposta scritta 4/06783.

Per quanto riguarda l'altra importante criticità del territorio, la stagionalità, l'Assessorato al turismo e l'agenzia governativa Sardegna Promozione, hanno fatto della destagionalizzazione un punto cardine della propria promozione, cercando di limitare questo fenomeno, che in Sardegna da anni ha riempito le spiagge in alcuni mesi dell'anno, soprattutto Agosto, e svuotato la regione per i restanti mesi autunnali e invernali. È un tipo di turismo che ha fatto sopravvivere per alcuni anni la regione, ma che ora non basta più, sono necessari degli efficaci interventi di destagionalizzazione.

Paradossalmente, questo problema è stato risolto in parte dalla crisi che ha colpito tutta Europa, in sostanza la crisi ha influito esortando a viaggiare e a visitare l'Isola nei periodi di bassa stagione, grazie ai prezzi notevolmente più bassi (a volte anche dimezzati). I turisti italiani negli ultimi anni (sulla scia dei turisti stranieri) stanno scegliendo di viaggiare nell'isola anche nel periodo di Maggio-Giugno o di Settembre-Ottobre, prediligendo sempre un turismo di tipo balneare, ma inaugurando anche un turismo di tipo culturale, che fino al 2007 rappresentava solamente l'1.1% della motivazione di viaggio, rispetto al 77.7%, del turismo balneare.⁶⁹

Con la destagionalizzazione vi è stata di conseguenza anche una leggera delocalizzazione, infatti, si ha di rimando uno spostamento dei turisti verso il centro; come al solito sono gli stranieri a fare il primo passo, questi vanno alla ricerca di un turismo enogastronomico e di tradizioni popolari, poi seguiti dai turisti italiani.

Ormai il turismo balneare in Sardegna non ha più bisogno di strategie di comunicazione, ovviamente va mantenuto vivo, ma con la consapevolezza che una buona parte della popolazione conosce il mare sardo, un mare cristallino e selvaggio, ciò che i turisti non sanno è che dietro la sagoma di cartone dei cartelloni pubblicitari, si trova un'isola da scoprire, unica nel suo genere.

Per fare ciò è necessario analizzare quali sono i punti di forza e i punti di debolezza della regione, partendo dall'analisi della competitività. Per cui i

⁶⁹ Osservatorio Economico della Sardegna (2008).

fattori *pull* come gli attrattori e l'accessibilità che spingono un turista a scegliere una destinazione rispetto ad un'altra.

3.1.2 I FATTORI DI COMPETITIVITÀ DELL'ISOLA

Per analizzare la competitività della destinazione Sardegna è fondamentale analizzare i *pull factors*, vale a dire, gli attrattori e l'accessibilità, i quali determinano (insieme ad altri fattori) la scelta del turista, che decide di trascorrere la sua vacanza in una destinazione piuttosto che in un'altra. Sono quindi questi elementi a determinare la competitività di una destinazione, insieme alla comunicazione, l'immagine e ai *fattori push* (già trattati nel capitolo I, p. 35).

Nelle prossime pagine saranno analizzati gli elementi della competitività della destinazione turistica Sardegna, ossia gli attrattori, in termini di risorse naturali, artificiali, artistiche ed eventi speciali; le attività, quindi attività fruibili nella destinazione, ovvero, l'intrattenimento; successivamente l'accessibilità, quindi l'intero sistema dei trasporti (rete stradale, ferroviaria, collegamenti aerei); e, infine, l'accoglienza, per cui le strutture ricettive.

Attrattori: risorse naturali, artificiali, artistiche, eventi speciali;

Com'è già noto, l'attrattore più importante e più conosciuto della regione è il turismo balneare. È il primo motivo della scelta dei visitatori.

Lo sviluppo del turismo in Sardegna, a partire dagli anni '60 fino ad oggi, «è sempre stato caratterizzato dal turismo costiero balneare e da un'accentuata stagionalità dei flussi turistici nei mesi estivi, concentrata principalmente in luglio e agosto»⁷⁰.

Ma gli altri attrattori della regione, meno conosciuti, sono:

le bellezze naturalistiche: quando si parla della Sardegna si pensa subito al bianco della spiaggia e all'azzurro del mare, ma vi sono degli attrattori per quanto riguarda le bellezze naturalistiche ancora poco conosciuti, sono

⁷⁰ Palmas F. (2013), *Mobilità del turismo regionale incoming*, a cura di Antonino de Mario Olivieri e Stefano de Cantis, McGraw-Hill, Milano, p. 178.

ancora in una fase di scoperta grazie ad alcuni pionieri che decidono con zaino in spalla, di andare in avanscoperta. Anche se privo di grandi montagne, «l'ambiente naturale è ricchissimo, fatto di luoghi completamente diversi (si alternano suoli calcarei, granitici, alluvionali)». ⁷¹ Per quanto riguarda la flora e la fauna è un territorio ricchissimo e peculiare, solitamente ciò che resta impresso nella mente dei visitatori quando viaggiano da una parte all'altra dell'Isola, sono i paesaggi incontaminati e aridi, i fichi d'india presenti in tutte le coste, i fenicotteri che nidificano negli stagni e nelle vecchie saline. Gli escursionisti o i turisti che hanno la passione per la fauna selvatica e sono a conoscenza del grosso patrimonio naturalistico presente nel territorio, di solito non si dimenticano di effettuare una visita nei boschi e nelle montagne per non perdersi almeno un avvistamento di qualche muflone o cervo, cavallini e cinghiali sardi, questi tra i più caratteristici e conosciuti, ma la lista è lunghissima.

I prodotti agroalimentari in Sardegna sono al primo posto in Italia per quanto riguarda la qualità (Istat, 2010). L'enogastronomia sarda ha successo in tutta Italia, nel mondo è ancora poco conosciuta. Sono sempre più numerosi i turisti che vengono a conoscenza dei piatti tipici sardi e che nei ristoranti pretendono di gustare le peculiari pietanze che esistono solo nell'Isola. Quello del turismo enogastronomico è un settore ancora in fase di sviluppo che va di pari passo con il turismo culturale.

Per quanto riguarda la cultura e le tradizioni, la Sardegna ne è piena, nell'entroterra le tradizioni sembrano rimaste le stesse da millenni, si fondono con la religiosità e spesso sono riti e celebrazioni che legano l'uomo alla natura, alla sua terra. Peculiarità fondamentale sono i numerosi dialetti presenti nell'Isola che variano da zona a zona (e gli stessi sardi tengono a sottolineare che non si tratta di dialetti ma bensì di vere e proprie lingue). Per non parlare dell'unicità della musica sarda, oltre ai canti a tenore, l'Isola ha prodotto dei veri e propri strumenti musicali, tanto che esiste in Sardegna il "museo della musica" dove vengono esposti tra gli altri i numerosi strumenti a fiato tradizionali. Caratteristico anche il ballo, il cosiddetto 'ballo tondo' è

⁷¹ Guide mondadori (2005), Sardegna, Mondadori, Milano, p. 13.

una danza popolare sarda che si tiene in occasione di feste e sagre, in cui uomini e donne ballano vestiti con i tipici costumi della festa.

Gli eventi culturali sono sicuramente un ottimo strumento di destagionalizzazione, in quanto sono presenti in tutte e quattro stagioni dell'anno, le più famose e conosciute sono le giostre legate al culto del cavallo, come la cavalcata sarda a maggio o la '*Sartiglia*' l'ultima domenica e il martedì di carnevale. Il 'carnevale barbaricino' è sicuramente caratteristico, con le tipiche maschere della tradizione sarda. In più numerosissime sagre in tutti i mesi dell'anno e festival musicali, tra cui il '*Time in Jazz*', a Ferragosto, in cui numerosissimi musicisti *jazz* di fama internazionale si riuniscono in un piccolo paese delle Sardegna, Berchidda, che si riempie di appassionati di musica, giovani e non, per una settimana.

Attività: tutte le attività fruibili nella destinazione, ovvero l'intrattenimento;

Per quanto riguarda gli attrattori e gli elementi che possono limitare la stagionalità e richiamare turisti in tutti i periodi dell'anno, non bisogna dimenticare il turismo attivo. Un tipo di turismo che richiama un *cluster* di clientela principalmente 'sano' e rispettoso dell'ambiente.

Sicuramente gli sport di mare nella Regione sono quelli più praticati, come la vela, il *windsurf*, questo grazie alle caratteristiche climatiche, tant'è che il mare della Sardegna è un mare 'non facile' anche per i velisti esperti, data la frequente forza del vento. In più lo *snorkeling* è sempre più praticato nell'Isola, non mancano i numerosi corsi, messi a disposizione spesso dalle stesse strutture ricettive. Per non dimenticare la canoa e tutti gli altri sport estivi e non, che si possono praticare.

Per quanto riguarda invece gli sport di terra è possibile praticare l'equitazione, vengono organizzate spesso passeggiate a cavallo, o l'arrampicata, le escursioni, nelle numerose grotte presenti, tra cui escursioni speleologiche, accompagnati da professionisti. Sono presenti nel territorio dei famosi campi da golf tra cui il Pevero Golf Club di Porto Cervo ed il Circolo Golf di Is Molas che si estende per circa 600 ettari di terreno.

Quelli elencati fino ad ora sono gli sport più caratteristici, ovviamente è possibile praticare anche gli sport tradizionali, dato che, l'Isola è fornita di numerosissimi campi sportivi, come campi da tennis, da calcio, da *basket*, presenti spesso anche all'interno dei numerosi *resort*.

Accessibilità: intero sistema dei trasporti (rete stradale, ferroviaria, collegamenti aerei)

Una buona accessibilità è fondamentale per la competitività complessiva di una destinazione. La disponibilità di adeguate infrastrutture e mezzi di trasporto sono un fattore indispensabile per facilitare la mobilità dei turisti. Una buona combinazione di mezzi di trasporto, unita a un elevato livello d'intermodalità, può migliorare l'accessibilità di una destinazione e contribuire notevolmente anche alla sua sostenibilità a lungo termine. «La scelta di una destinazione dipende in primo luogo dalla sue attrattive, ma è fortemente influenzata anche dai costi e dai tempi necessari per raggiungerla.»⁷²

La presenza dei voli *low cost* non è accompagnata però da un'efficiente rete di trasporti e collegamenti interni alla regione che permettano ai turisti che arrivano di spostarsi agilmente e raggiungere le zone più caratteristiche dell'Isola che spesso risultano inaccessibili. Per queste ragioni, molti turisti preferiscono utilizzare i traghetti per raggiungere la destinazione, ma anche questo mezzo di trasporto presenta numerose criticità in quanto il costo dei biglietti aumenta vertiginosamente di anno in anno, e ciò contribuisce alla diminuzione dell'arrivo di flussi nella regione.

L'Assessorato del Turismo ha pubblicato una 'Guida alla mobilità turistica interna alla Sardegna', in cui vengono descritti i mezzi di trasporto pubblico che assicurano la mobilità interna all'Isola, questi sono fondamentalmente gli autobus di linea e il treno, a cui si aggiungono i **traghetti** per i collegamenti con le 2 isole di San Pietro e la Maddalena. Il porto di Palau, importante

⁷² OECD (2011) Studi OCSE sul Turismo: Italia. Analisi delle criticità e delle politiche, OECD Publishing, p. 38.

centro turistico a 40 km da Olbia, permette il collegamento con la Maddalena e il porto di Portovesme centro industriale a circa 80 chilometri da Cagliari, che permette il collegamento con Carloforte.

La **rete viaria** dell'Isola viene descritta come carente e per ampi tratti obsoleta, non esistono, infatti, autostrade e ciò si riflette sui limiti massimi di velocità consentita, che si attestano sui 90 km/h, anche se in alcuni tratti sono presenti superstrade (percorribili a 110 km/h).

Per quanto riguarda invece il trasporto a mezzo **autobus**, vi sono frequenze inadeguate, orari poco confortevoli e tempi di percorrenza poco incoraggianti.

Il turista non è invogliato a viaggiare senza un proprio mezzo di trasporto. Il motivo è la difficoltà di creare degli itinerari che consentano di visitare i vari siti turistici in poco tempo, i pullman non hanno neanche delle coincidenze che permettano di potersi spostare da una costa all'altra facilmente o muoversi dalla costa all'entroterra.

Lo scenario non cambia se lo sguardo si rivolge al **trasporto ferroviario**, l'infrastruttura ferroviaria in Sardegna si estende complessivamente per 430 km di linee, sono presenti 42 stazioni. Le ferrovie di Trenitalia resistono 'fieramente' all'elettrificazione e al doppio binario e ciò provoca immaginabili conseguenze sul piano del *comfort* e della durata del viaggio. Nell'Isola operano in gestione commissariale governativa anche le Ferrovie della Sardegna, su tracciati di struggente bellezza che insinuano la linea a scartamento ridotto attraverso boschi, gole, passi montani, utilizzando ponti e gallerie di grande suggestione.

Le Ferrovie della Sardegna non possono essere considerate come semplice strumento di trasferimento poiché gli orari e i tempi di percorrenza sono spesso poco incoraggianti, ma rappresentano un'originale ed irripetibile opportunità per conoscere ed apprezzare scorci nascosti della regione.⁷³

Il lato positivo è che avendo la rete ferroviaria più antiquata d'Italia, quella sarda diventa anche la più suggestiva.

⁷³ Regione autonoma della Sardegna, a cura dell'assessorato del turismo, artigianato e commercio (2006), Guida alla mobilità turistica interna alla Sardegna.

Automotrici, locomotori e carrozze con più di 50 anni sulle spalle continuano quotidianamente a viaggiare per l'isola attraverso scenari incontaminati; in diverse zone isolate, oltre centoventi anni dopo la costruzione delle linee più vecchie, le ferrovie sono l'unico mezzo di accesso. «Molte persone sono state attratte da queste linee fuori dal tempo ed anche il famoso scrittore David Herbert Lawrence ne ha narrato il percorso nel romanzo "Mare e Sardegna"». ⁷⁴

Esiste ancora in Sardegna una locomotiva a vapore, chiamata il 'trenino verde', considerato dai più, uno dei modi migliori per attraversare e conoscere il paesaggio incontaminato e ricco di vegetazione dell'entroterra, anche perché si tratta a volte di un contesto ambientale raggiungibile solo con la ferrovia. «Il treno si sposta alla giusta velocità, consentendo al viaggiatore di osservare e conoscere al meglio il paesaggio, la vegetazione, che lentamente cambiano così come si procede sulla linea.» ⁷⁵

Si sono fatti dei passi in avanti nel febbraio del 2010 con un acquisto da parte della regione di otto treni degli stabilimenti CAF in Spagna, impiegati per servizi sulle relazioni Cagliari-Sassari, Cagliari-Olbia e Cagliari-Carbonia, con una riduzione dei tempi di percorrenza.

Parlando della mobilità turistica esterna, sono presi in esame gli aeroporti e i porti presenti nella destinazione. Gli aeroporti presenti nel territorio regionale sono sostanzialmente tre, questi sono i più importanti e collegano i principali siti turistici sardi.

L'aeroporto di Cagliari-Elmas che rappresenta uno dei principali nodi del sistema dei trasporti della Sardegna e accoglie più della metà del traffico aereo in partenza e in arrivo dall'Isola. La struttura ha sede a Elmas, un piccolo centro a circa 10 km dal capoluogo.

La nuova aerostazione è stata inaugurata nel giugno 2003, attualmente è una delle più moderne ed ampie d'Italia.

Si è da pochissimo realizzata una stazione ferroviaria che collega l'aeroporto al centro del capoluogo, in modo tale che sia più facilmente raggiungibile dai

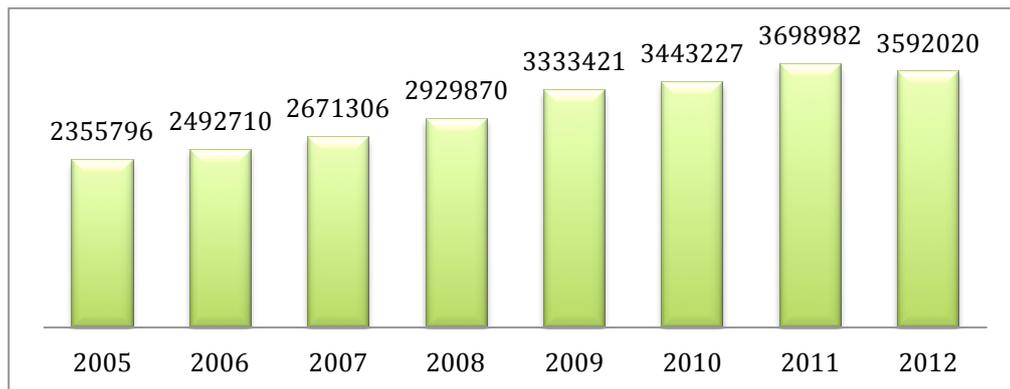
⁷⁴ www.ferrovieinsardegna.it.

⁷⁵ ARST SPA, Treninoverde.com.

turisti che fino a poco tempo fa si son dovuti accontentare di pullman, scomodi e anche difficili da reperire appena giunti all'aeroporto.

A Cagliari c'è stato il sorpasso delle compagnie *low cost*, nonostante i voli in continuità territoriale: un milione e 800 mila passeggeri per le compagnie *low cost* e un milione e 666 mila imbarcati da Alitalia e Meridiana.

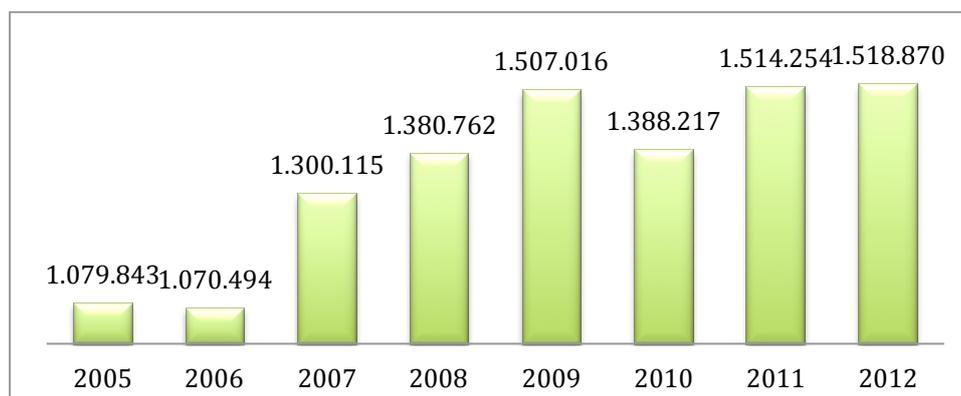
Figura 13: Totale traffico passeggeri - Aeroporto di Cagliari



Fonte: Sogaer

L'aeroporto di Alghero-Fertilia: è stato ampliato di recente con la realizzazione di una nuova sala arrivi. È a 12 km di distanza dal centro città e 34 km dal centro di Sassari. Nel 2012, ad Alghero, *Ryanair* e *EasyJet* fra arrivi e partenze hanno trasportato 990mila passeggeri, contro i 522mila delle compagnie tradizionali, con una quota di mercato pari al 65,5% contro il 34,5% della concorrenza.

Figura 14: Totale traffico passeggeri - Aeroporto di Alghero

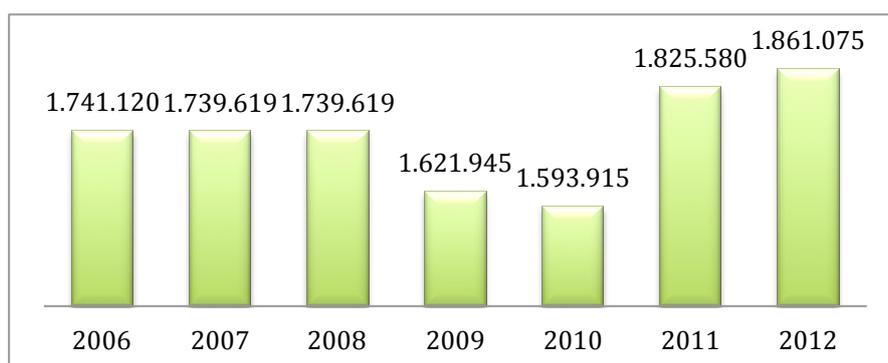


Fonte: SOGEAAL

Si è calcolata dal 2005 al 2012 una percentuale di crescita del 40,7%, dovuta all'avvento delle compagnie *low cost*.

L'aerostazione di Olbia: la struttura è stata inaugurata il 6 giugno 2004 e dista dalla città 4 km. A differenza degli altri due aeroporti, quello di Olbia, resiste alle compagnie *low cost*, (1 milione e 200 mila passeggeri per le compagnie tradizionali, 629 mila quelli che viaggiano a basso costo) questo perché Meridiana è anche proprietaria dell'aerostazione e quindi continua a chiudere le porte a Ryanair. Per questo la percentuale di crescita è solo del 6,9%.

Figura 15: Traffico totale passeggeri - Aeroporto di Olbia



Fonte: GEASAR

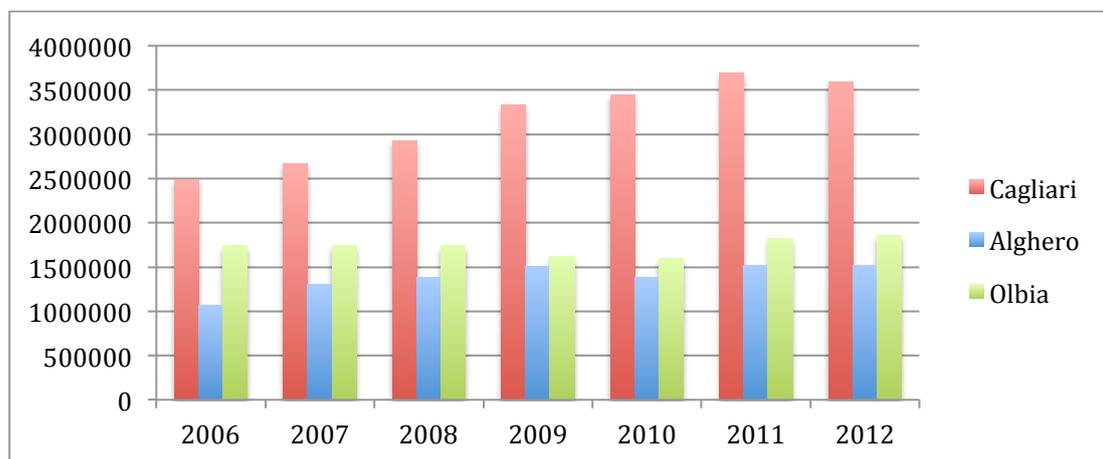
È presente anche un piccolissimo aeroporto, l'aeroporto di Tortolì che si affaccia direttamente sulla spiaggia di Orri in Ogliastra e dista circa 2 km dal centro città, ma in questa struttura giungono prevalentemente voli *charter*.

L'apertura ai voli *low cost*, soprattutto nell'aeroporto di Cagliari e Alghero, ha permesso ai turisti l'accesso all'Isola a prezzi più economici. Nel 2012 sono sette milioni i passeggeri da e per la Sardegna nei voli aerei, anche se nel complesso non è stato un anno eccezionale.

L'ENAC (ente di controllo del traffico aereo) ha pubblicato il libro bianco sugli aeroporti nazionali e rispetto al 2011 Cagliari-Elmas risulta in calo del 3.02%, con circa centomila passeggeri in meno. L'Olbia-Costa Smeralda ha subito una drastica diminuzione dei movimenti (-21.17%), anche se il numero di passeggeri è lievemente aumentato da 1.816.950 (2011) a 1.830.748 (2012), con un 1.20% in più.

Fra i tre, Alghero è l'unico che ha un doppio segno più: nei movimenti (0,4%) e anche nei passeggeri, da un milione e 511 mila a un milione e 512 mila (+0,08).

Figura 16. Rapporto degli arrivi tra i tre principali aeroporti presenti nel territorio



Fonte: Soager, Sogeaal, Geasar

«L'aspetto più interessante è che le compagnie *low cost* tra il 2009 e il 2012 hanno registrato un tasso di crescita passeggeri dell'80% sul traffico nazionale assoluto e del 53% sulle rotte nazionali. "Exploit impensabili fino a

pochi anni fa, ma ormai è chiaro che i cieli italiani sono diventati fra i più battuti dalle compagnie *low cost*, Ryanair e EasyJet in testa. Secondo l'Enac le quote delle *low cost* nei tre aeroporti sardi continuano a crescere.»⁷⁶

La prima problematica che risulta evidente analizzando la totalità dei trasporti (sia interni che esterni al territorio) è la combinazione del volo *low cost* che, in questo momento sta permettendo l' 'invasione' dell'Isola da parte di numerosissimi turisti, e la mancanza di trasporti pubblici. È fondamentale considerare che affiancata al volo *low cost* vi è la necessità di trasporti pubblici, infatti il turista deve avere la possibilità di muoversi agevolmente da una destinazione all'altra e, soprattutto in tempi brevi dato il fenomeno sempre più diffuso degli *short breaks*, il turista vuole vedere e conoscere il più possibile della destinazione in un tempo sempre più breve. Cosa impossibile in Sardegna, o almeno possibile solo nelle 'grandi' città, «infatti i collegamenti tra costa e costa o nell'entroterra non sono possibili.»⁷⁷

Per quanto riguarda invece il trasporto via mare, negli ultimi anni sono sempre meno i turisti che scelgono di raggiungere l'Isola con questa modalità; il problema è quello del costo di accesso al territorio, cresce di anno in anno e il ridimensionamento e rincaro dei collegamenti via mare riducono fortemente la competitività complessiva della regione.

Tra Cagliari, Alghero e Olbia tra il 2010 e il 2012 si è superato soltanto mezzo milione di sbarchi «la Regione accusa gli armatori di aver fatto cartello, le compagnie di navigazione si giustificano con l'aumento del prezzo del carburante. Le navi viaggiano vuote e gli armatori tagliano le rotte.»⁷⁸

Tra i principali porti presenti nell'Isola troviamo il porto di Cagliari, il porto di Porto Torres ed il porto di Olbia, che hanno registrato un calo di passeggeri a partire dal 2009, come si vede nell'analisi dei dati effettuata per ogni porto:

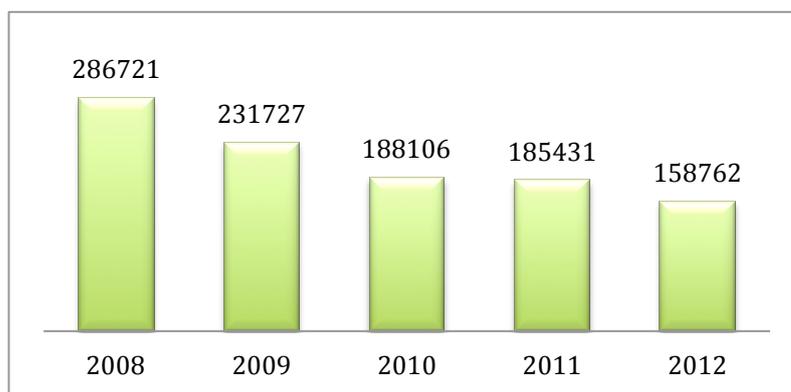
⁷⁶ La Nuova Sardegna (29 Aprile 2013), La cavalcata delle compagnie *low cost*. <http://lanuovasardegna.gelocal.it>.

⁷⁷ Trasporti pubblici interni alla regione. Problematiche relative al raggiungimento di alcuni siti turistici. <http://www.arst.sardegna.it/index.html>. Itinerari non percorribili in autobus.

⁷⁸ www.lastampa.it (26 aprile 2013), "Il caro traghetti affonda la Sardegna".

Porto di Cagliari: ha come punto di forza un sistema integrato di servizi e l'opportunità di raggiungere agevolmente ogni destinazione all'interno della città e nel resto dell'Isola. Il porto dista dall'autostazione e dalla stazione delle Ferrovie dello Stato poche decine di metri, questi sono i centri nevralgici del sistema dei trasporti interni della Sardegna. Il porto effettua le tratte dal porto di Civitavecchia, Napoli, Palermo, Trapani.

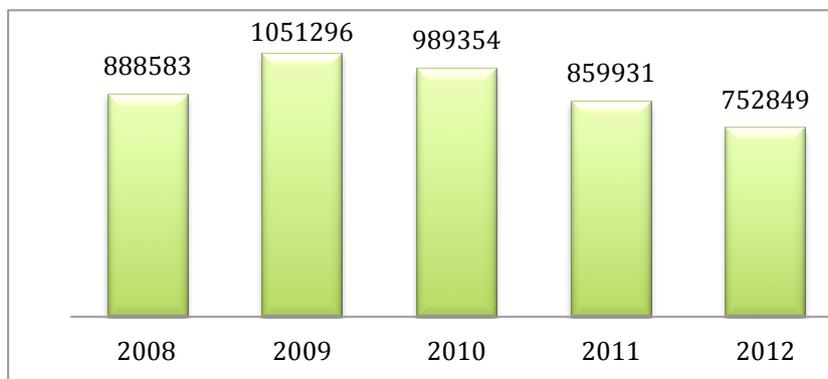
Figura 17 - Totale passeggeri: Porto di Cagliari



Fonte: dati Autorità Portuale di Cagliari

Porto di Porto Torres, è situato a circa 20 chilometri da Sassari e 210 da Cagliari. Ha dei collegamenti importanti con mete internazionali, Ajaccio, Barcellona, Marsiglia, e anche nazionali, Civitavecchia, Genova, Vado Ligure (la tratta porto Torres – Civitavecchia è stata però cancellata quest'anno).

Figura 18 - Totale passeggeri: Porto di Porto Torres

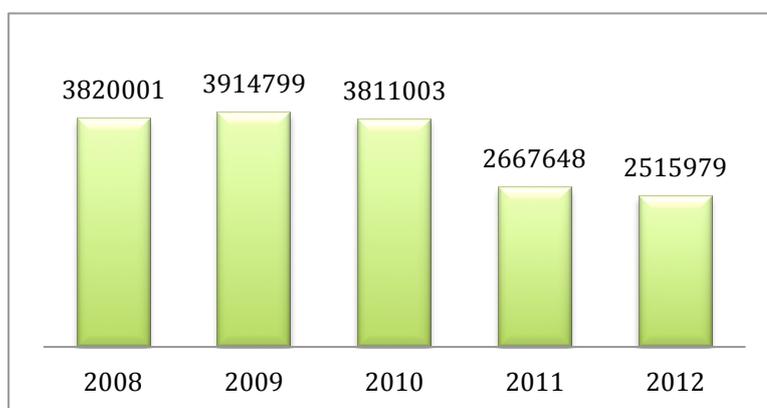


Dati: Autorità portuale Nord Sardegna

Porto di Olbia (Isola bianca) è il più grande e il principale scalo portuale marittimo della Sardegna grazie alla posizione geografica strategica più vicina alle coste della penisola. Collega l'isola con Civitavecchia, Genova, Livorno, Piombino.

Anche Olbia come Cagliari è un porto croceristico, le crociere in partenza dal porto di Olbia toccano i principali scali del Mediterraneo: Spagna, Canarie, Baleari, Francia, Corsica, Tunisia, Malta, Grecia, Isole Greche, Croazia, Turchia, Egitto e Cipro.

Figura 19 - Totale passeggeri: Porto di Olbia

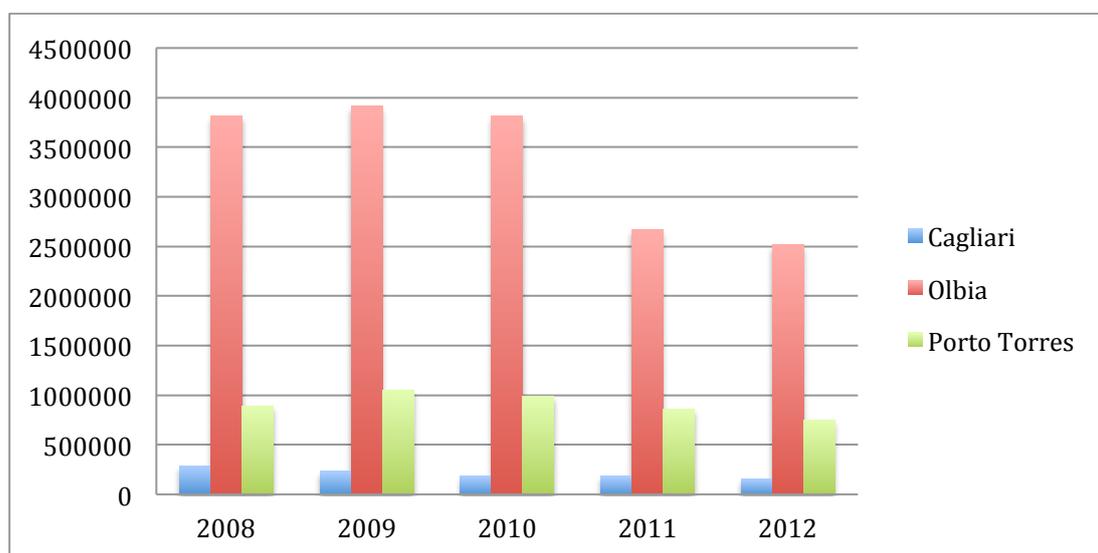


Dati: Autorità portuale Nord Sardegna

Sono presenti anche dei piccoli porti come quello di Golfo Aranci, che si trova a 20 chilometri da Olbia, al suo interno si trova una piccola stazione marittima con l'ufficio informazioni/biglietteria. Effettua i collegamenti con Civitavecchia, Livorno e Napoli. Il porto di Santa Teresa di Gallura, che è la direttrice dei collegamenti marittimi per la Corsica, è uno dei centri più settentrionali dell'isola e dista circa 60 chilometri da Olbia ed effettua collegamenti con Bonifacio; nel Porto di Arbatax non è ancora presente una stazione marittima, ma lo scalo si trova a poche decine di metri dall'abitato per cui è abbastanza agevole raggiungere gli esercizi commerciali e i servizi turistici della cittadina, effettua collegamenti con Civitavecchia e Genova.

Ciò che emerge dall'analisi del numero di arrivi e partenze, dai principali porti della Sardegna è il fatto che con il rincaro dei traghetti, iniziato principalmente tra il 2010 e il 2011, gli arrivi sono diminuiti notevolmente. I prezzi dei traghetti per la Sardegna, nelle ultime due estati, sono aumentati del 60% rispetto al 2010. Questo è avvenuto per via dell'esistenza di un cartello tra le compagnie, tanto che l'antitrust nel giugno del 2013 ha deciso di multare le 4 compagnie (Moby, Snav, Grandi navi veloci e Marinvest) di 8.107.445 euro (il sole 24 ore, "l'Antitrust multa i traghetti per la Sardegna", 14 giugno 2013).

Figura 20 - Arrivi per anno nei tre principali porti della Sardegna



Fonte: dati autorità Portuale di Cagliari e autorità portuale Nord Sardegna

Sempre più i turisti preferiscono viaggiare in aereo, per via del prezzo, della velocità del viaggio (*short breaks*) e della comodità.

I traghetti resistono (per il momento) alla competizione con i voli *low cost*, le compagnie aeree hanno a che fare con il grande problema della viabilità e con i mezzi pubblici presenti all'interno dell'Isola. Sono ancora poco sviluppati e non permettono di effettuare degli spostamenti agevoli durante la vacanza. Per cui, il turista che preferisce viaggiare con i mezzi propri, deve necessariamente servirsi del trasporto marittimo.

È fondamentale però aggiungere una nota per quanto riguarda i trasporti via mare, dato che, negli ultimi anni nell'Isola vi è stato un incremento del settore crocieristico, per quanto riguarda il porto di Cagliari, quello di Olbia, Porto Torres e quello di Golfo Aranci. Quest'ultimo in forte crescita.

Cagliari negli ultimi anni ha visto un incremento del settore crocieristico, nel 2012 sono state oltre 60 le navi da crociera che hanno attraccato in città, mentre nel 2013 sono stati 85 gli attracchi previsti, 100mila passeggeri. Il crocierismo è sicuramente un volano irripetibile per Cagliari, e anche per tutta l'Isola. Con il boom Crociere, Cagliari è diventata un *home port* (cioè un porto di partenza per costa Crociere), grazie a questo è stato portato a Cagliari più indotto e più lavoro per le strutture ricettive cittadine come hotel, ristoranti e negozi. Ma soprattutto la riqualificazione dell'area di Cagliari che parte dal porto, da via Roma a piazza Costituzione, nell'estate del 2012 si è dato il via ai lavori di 'riqualificazione delle pavimentazioni e dei sottoservizi nel quartiere Marina'.

Nel 2014 verrà costruito addirittura un nuovo terminal crociere sul Molo Rinascita, proprio nell'anno in cui però è previsto che Cagliari uscirà dalle tappe dei viaggi nel mediterraneo della compagnia Costa crociere, che frequenta da anni il porto di Cagliari, ma che ha deciso di cancellare gli scali. Potrebbe essere una scelta per evitare di essere ripetitivi e di cambiare le rotte nelle proposte di viaggio o forse fin o ad ora non è stato fatto abbastanza per accogliere i croceristi.

Per quanto riguarda il porto di Olbia nel 2013 ha ottenuto dei buoni risultati con 88 navi da crociera e due compagnie, Costa ed MSC, che hanno garantito, con la formula del *turn around*, la possibilità di imbarco e sbarco per una media di circa 500 persone a settimana. (Ansa, 2013).

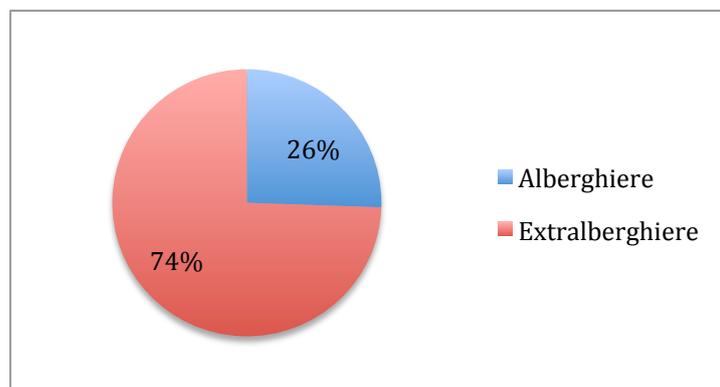
Il porto di Porto Torres invece può vantare l'arrivo di ben 46 navi da crociera a Porto Torres nel 2012, ma nel 2013 vi è stato un calo di 5 navi (Ansa, 2013)

Il porto di Golfo Aranci ci mostra una sostanziale crescita, in appena tre anni, è passato da 4 a 22 navi da crociera. (Ansa, 2013).

Accoglienza: strutture ricettive e d'accoglienza

L'analisi delle strutture ricettive presenti nella destinazione è un altro punto fondamentale da valutare quando si parla della competitività.

Figura 21. Percentuale di stuttre alberghiere ed extralberghiere



Fonte: Istat (2012)

Nel territorio regionale l'offerta ricettiva presente al 2012 è di circa:

- 913 strutture alberghiere
- 3191 strutture extra-alberghiere.

Sempre secondo gli ultimi dati Istat sono presenti in Sardegna:

- 107.264 posti letto in esercizi alberghieri
- 97.307 posti letto in strutture ricettive extra-alberghiere.

Tabella 11. Numero esercizi ricettivi e posti letto presenti nel territorio

	Esercizi alberghieri		Esercizi extralberghieri		Totale	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
2000	679	75.078	362	72.151	1.041	147.229
2001	690	76.335	454	74.507	1.144	150.842
2002	717	80.664	600	77.378	1.317	158.042
2003	736	83.014	537	76.802	1.273	159.816
2004	756	85.983	975	80.768	1.731	166.751
2005	777	88.655	1.107	82.192	1.884	170.847
2006	826	94.606	1.441	90.190	2.267	184.796
2007	846	97.158	1.875	92.081	2.721	189.239
2008	894	100.844	2.582	102.727	3.476	203.571
2009	898	101.823	2.738	97.219	3.636	199.042
2010	916	106.547	2.998	95.944	3.914	202.491
2011	920	108.490	3.115	98.186	4.035	206.676

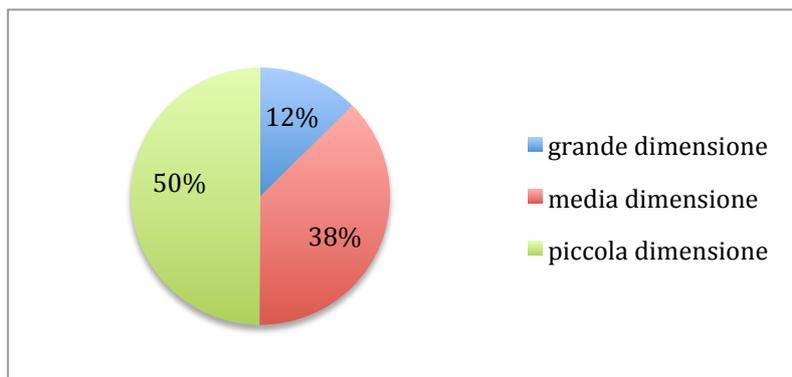
Fonte: Elaborazioni CRENoS su dati ISTAT - Capacità degli esercizi ricettivi

Dal 2000 al 2011 il numero degli esercizi alberghieri è cresciuto del 35,5 %, mentre quello degli esercizi extralberghieri è cresciuto addirittura del 760%. Una notevole crescita, bisogna considerare però il numero dei posti letto negli esercizi alberghieri è nettamente più elevato rispetto a quello degli esercizi extralberghieri, come B&B o agriturismo (si tratta di strutture con un numero medio di 8-10 posti letto). Proprio per questo i posti letto negli esercizi alberghieri sono cresciuti del 44,5%, mentre negli esercizi extralberghieri del 36%.

Secondo un'analisi effettuata nel 2006 sono presenti in Sardegna circa 800 **strutture alberghiere**, pari a 88.572 posti letto, queste non sono distribuite omogeneamente nel territorio, infatti l'82,4% delle strutture è situata nelle zone costiere, mentre il 15,8% nel resto del territorio, posizioni strategiche date dalla tipologia di turismo più sviluppato in Sardegna fino ad oggi, quello balneare.

- Vi sono 115 strutture di *grande dimensione* (100 camere e oltre) distribuite soprattutto nelle provincie di Olbia-Tempio, di Cagliari e di Sassari, con un totale complessivo di 54.639 posti letto.
- Le strutture di *media dimensione* (tra 25 e 99 camere) sono invece più numerose, si parla di 344 alberghi distribuiti sempre in maggioranza nelle provincie di Olbia-Tempio, di Cagliari e di Sassari, con un totale complessivo di 39.254 posti letto.
- Per quanto riguarda invece le strutture di *piccola dimensione* (meno di 25 camere, escluso) sono distribuite diversamente nel territorio, più omogenee, in questo caso le provincie in cui vi è la prevalenza di piccole strutture alberghiere sono Olbia-Tempio, Cagliari e Nuoro. Si parla in tutto di 457 strutture e di soli 12.655 posti letto.

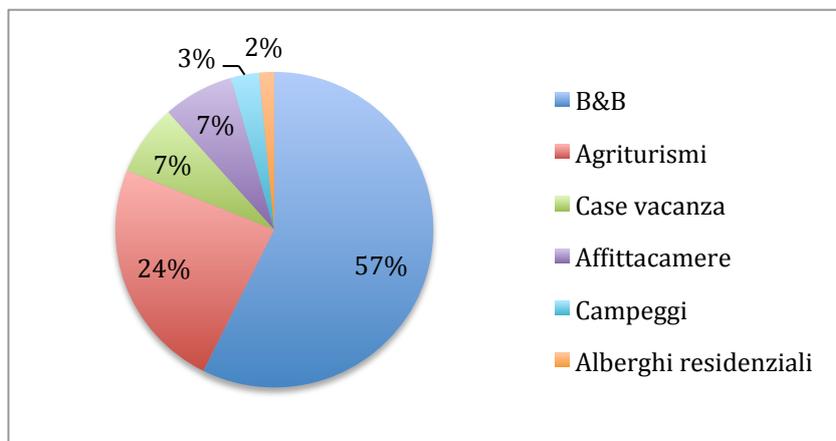
Figura 22. Distribuzione percentuale della capacità delle strutture ricettive.



Fonte: Istat (2012)

Per quanto riguarda le **strutture ricettive extra alberghiere** sono presenti all'intero territorio 1526 B&B, 632 agriturismi, 193 case vacanza, 191 affitta camere, 77 campeggi e 41 alberghi residenziali.

Figura 23. Distribuzione percentuale della tipologia delle strutture ricettive.



Fonte: Istat (2012)

Vi sono quindi in tutto più di 2.500 strutture extralberghiere in Sardegna, il primato lo detiene sempre la provincia di Olbia-Tempio, mentre per quanto riguarda gli alloggi agroturistici, la provincia di Nuoro è la prima.

Tra le strutture analizzate troviamo infatti per quanto riguarda i campeggi e villaggi turistici un 35,4% su 60.242 solo nella provincia di Olbia-Tempio, che detiene in primato anche per quanto riguarda gli alloggi in affitto con un

67,4% su 17.298. Nuoro invece presenta nel suo territorio una percentuale del 20,8% di posti letto su un totale di 7.502. È la provincia di Sassari che invece detiene il primato per maggior numero di posti letto in B&B e in Ostelli della gioventù, rispettivamente del 28,4% su 9254 e del 30,7% su 658. Infine per quanto riguarda le case per ferie, a Cagliari si trova una maggiore concentrazione con un 38,9% su 784 posti letto totali.

Su un totale di 97.307 posti letto in strutture extralberghiere è stata analizzata la distribuzione percentuale per tipologia di struttura. C'è una percentuale del 61,91% solo per quanto riguarda i campeggi e i villaggi turistici, seguiti da una percentuale del 9,51% di posti letto per i *bed&breakfast*. Una percentuale del 17,8% per quanto riguarda gli alloggi in affitto, da non dimenticare che questo dato difficilmente potrà essere preso in considerazione per via dell'altissimo tasso di turismo sommerso dato dagli affitti in nero. Gli agriturismi presentano un 7,71% sul totale dei posti letto, una percentuale rilevante se si considera che gli agriturismi, così come i B&B hanno un numero molto ridotto di posti letto per struttura, che in media offre 12-14 posti letto, avendo anche delle restrizioni legali in questo senso. Per quanto riguarda ostelli e case per ferie vi è una percentuale irrilevante, rispettivamente dello 0,68% e dello 0,81%.

La distribuzione delle strutture extralberghiere è sicuramente più omogenea rispetto alla distribuzione delle strutture alberghiere. È importante il fatto che non siano distribuite solo nella costa ma anche in tutto l'entroterra.

Un problema è che le provincie del Medio Campidano e dell'Ogliastra hanno pochissimi posti letto sia per quanto riguarda le strutture ricettive, sia per quanto riguarda quelle complementari⁷⁹.

Le criticità dell'offerta ricettiva sono un po' quelle che si trovano in tutta Italia. Dato che l'offerta turistica italiana è dominata da imprese a conduzione familiare. Il settore turistico strutturato in questo modo presenta sia vantaggi sia punti di debolezza.

⁷⁹ Dati ISTAT

Tabella 12. Punti di forza e punti di debolezza per le piccole strutture ricettive

Punti di forza	Punti di debolezza
Le piccole imprese sono flessibili e possono adattarsi alle mutevoli esigenze dei visitatori;	Solitamente costituisce soltanto un'attività secondaria e non la principale fonte di reddito;
offre prodotti di nicchia, si concentra su soluzioni personalizzate in base alle richieste del turista;	gli alberghi a gestione familiare di rado sono in grado di tradurre le proprie visioni di business espliciti e capaci di innovare e ottimizzare i risultati finanziari;
spesso offre servizi di qualità più elevata.	non possono usufruire di economie di scala; gamma di servizi solitamente meno ampia.

Fonte: ns. elaborazione.

Hanno anche molti limiti come:

- mancanza di categorie normative chiare riguardo a queste strutture ricettive
- debolezza o, più spesso, assenza di reti collaborative tra le singole strutture in vista di un'ottimizzazione dei processi di acquisto, fornitura dei servizi e distribuzione
- mancanza di strategie di attrazione di turisti stranieri in grado di promuovere attivamente questo tipo di offerta e di generare nuove opportunità

Nello specifico in Sardegna vi sono anche criticità che riguardano l'accessibilità alla struttura ricettiva, infatti molte strutture presenti nell'entroterra non sono facilmente raggiungibili se non con un mezzo proprio. Questo perché, soprattutto nell'entroterra non vi è una rete di servizi di trasporto adeguata e anche la rete viaria dell'Isola è carente, basti pensare ai problemi della segnaletica stradale.

Le strutture ricettive non si promuovono, anzi alcune di queste non sono presenti neanche su alcuni portali di viaggio o di prenotazione, ma solo nei siti istituzionali dei comuni e alcuni di questi neanche. È stato difficile trovare anche su *google maps* tutti i B&B o agriturismi presenti.

La necessità di servizi ed esperienze di qualità non è limitata al mercato dei servizi di lusso. I visitatori si aspettano servizi ed esperienze di qualità a prescindere dal tipo e dal livello del prodotto. A causa della struttura dell'offerta italiana la gestione della qualità turistica è un aspetto che richiede particolare attenzione. Le strutture di piccole dimensioni di solito non offrono servizi standardizzati e non sono in grado di utilizzare metodi industriali di gestione della qualità. Generalmente la classificazione degli alberghi si sostituisce al *branding* e serve a fornire al potenziale consumatore informazioni sul *comfort* e sulla qualità del servizio offerto. Tuttavia, le differenze di qualità all'interno dei segmenti sono spesso troppo accentuate e gli stessi sistemi di classificazione possono variare da regione a regione.

L'ultimo aspetto, ma non meno importante da considerare, è il cosiddetto turismo sommerso, in Sardegna un fenomeno consistente, data la numerosa presenza di **secondo case**. «Sul fronte della riduzione del turismo sommerso, il confronto con le stime ricavabili dall'indagine Viaggi e Vacanze dell'ISTAT sembra mostrare un ulteriore miglioramento, confermando il trend degli ultimi due anni. Pur sempre, il sommerso regionale è stimato pari al 73%, un dato sempre molto alto rispetto alla media nazionale (57%). Tradotto in termini assoluti ciò significa che circa 22 milioni di pernottamenti sfuggono alle statistiche ufficiali. Tale incidenza è di qualche punto percentuale più alta di quella registrata nelle regioni del Mezzogiorno (70%), ma di molto superiore a quelle del Centro-Nord (46%).»⁸⁰

3.1.3 ARRIVI E PRESENZE

Questo paragrafo analizza gli andamenti in Sardegna in termini di arrivi e presenze. Come già accennato in Sardegna vi è stato un calo dei flussi turistici, iniziato nel 2010. Il numero dei turisti continua a scendere vertiginosamente.

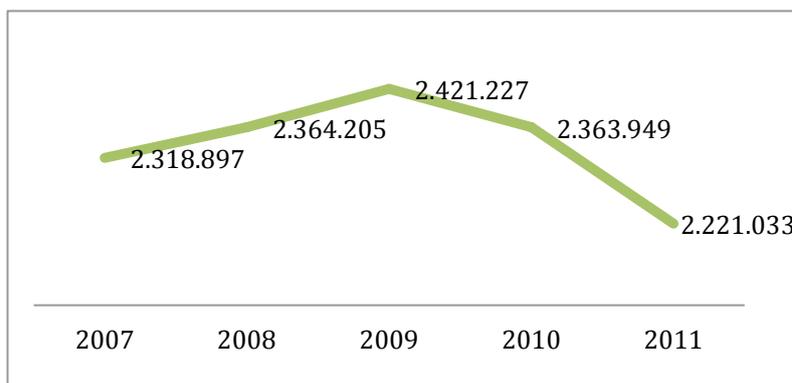
Secondo un'indagine sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi effettuata dal Servizio della Statistica Regionale su dati raccolti dalle

⁸⁰ CRENOS Territorio, Economia della Sardegna, sintesi del 19° rapporto 2012.

Amministrazioni Provinciali nel 2012 sono calati gli arrivi (-14,5%) e le presenze (-16,0%) negli esercizi alberghieri ed extra-alberghieri.

Rispetto agli **arrivi** si rileva che:

Figura 24. Arrivi in Sardegna dal 2007 al 2011.



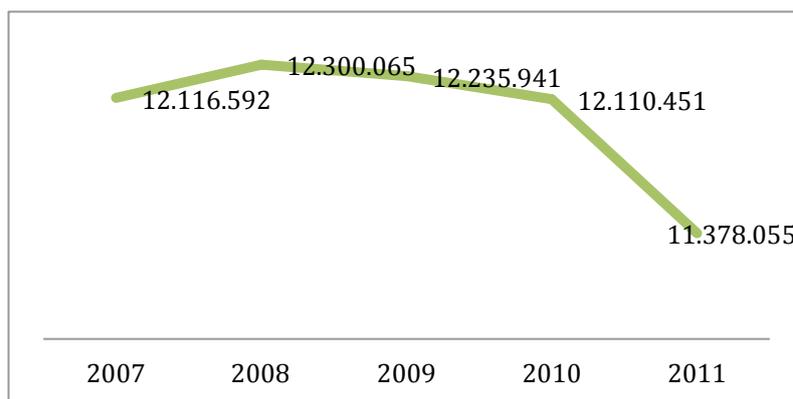
Fonte: Istat (viaggi e vacanze).

Vi è un calo dei turisti italiani del 19%, dal 2011 al 2012, considerando l'intero territorio regionale. La provincia che è stata maggiormente colpita è quella del Medio Campidano con un -48.7% mentre quella che ne è risentito di meno è la provincia di Oristano con un -7.8%.

Per quanto riguarda invece i turisti stranieri vi è un calo del 7,5%, sempre dal 2011 al 2012. La provincia maggiormente colpita è quella del Medio Campidano con un -57.3% mentre l'unica provincia con un segno positivo è invece quella di Nuoro con un +5.1%.

Analizzando invece le **presenze** si rileva che:

Figura 25. Presenze in Sardegna dal 2007 al 2011.



Fonte: Istat (viaggi e vacanze).

Vi è un fortissimo calo di clienti italiani, si passa dagli 8.147.164 del 2010 agli 5.463.640 del 2012. Soprattutto per quanto riguarda i turisti provenienti dalla **Lombardia**, si passa dal 1.859.147 ai 1.286.573 delle presenze e oer quanto riguarda i turisti provenienti dal **Lazio**, si passa da 1.112.703 a 652.591 di presenze nel territorio.

Per i turisti stranieri dal 2010 al 2012 non vi è stato un calo sostanziale, si è passati dai 4.023.759 ai 4.147.288. Con i turisti provenienti dalla **Germania** si subisce un leggerissimo calo, si resta sempre sul 1.200.000 presenze. Mentre il turismo francese è in aumento del 57% nel 2011 e poi il numero si è stabilizzato su 740.000. In aumento anche il turismo spagnolo, del 15,1%, dal 2010 al 2011, ma al subisce un calo dal 2011 al 2012 del 36%, passando da 228.295 presenze nel 2010 a 166.627 nel 2012.⁸¹

⁸¹ * Un peccato perché secondo i dati ISTAT, dal punto di vista della propensione ai viaggi internazionali, gli spagnoli conservano le caratteristiche di un mercato emergente che per decenni ha prediletto il turismo domestico, rappresentando attualmente l'11% del totale viaggi, con aspettative in aumento del 5%. Tra le destinazioni preferite, l'ambito europeo ricopre l'81%, ripartito maggiormente tra Francia, Portogallo e Italia (11%).

Tabella 13 - Presenze di clienti stranieri negli esercizi ricettivi della Sardegna per paese di provenienza da Gennaio a Dicembre

		2010	2011	2012	
Stranieri	Paesi Europei	3792280	4224381	3942125	
	Unione Europea	3158841	3484000	3239583	
	Finlandia	29734	7690	6250	
	Svezia	90048	106310	97060	
	Danimarca	67872	67865	61714	
	Irlanda	33001	30627	31023	
	Regno Unito	292552	315332	300175	
	Paesi Bassi	186320	185461	182720	
	Belgio	92819	93171	89826	
	Lussemburgo	10672	11386	10320	
	Germania	1212933	1211548	1128959	
	Francia	481620	756977	738982	
	Austria	201564	200455	211777	
	Polonia	47290	55612	51089	
	Repubblica Ceca	57720	60656	47456	
	Spagna	228295	262859	166627	
	Portogallo	23750	21691	16353	
	Altri Paesi UE	102651	96360	99252	
	Norvegia	65368	76931	56207	
	Svizzera	406849	412266	434293	
	Russia	104563	160389	149877	
	Altri paesi europei	56669	90795	62165	
	Paesi extraeuropei	231479	243483	205163	
		Totale	4023769	4467864	4147288

Fonte: Istat "viaggi e vacanze".

Tabella 14. Viaggi in Italia per tipologia del viaggio e regione di destinazione - Anno 2012 (valori in migliaia)

REGIONI DI DESTINAZIONE	Tipologie dei viaggi				Totale viaggi
	Vacanza 1-3 notti	Vacanza 4 o più notti	Vacanza	Lavoro	
Piemonte	1.631	468	2.099	552	2.651
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	318	302	619	7	626
Liguria	2.433	1.903	4.337	201	4.538
Lombardia	2.842	1.355	4.196	1.089	5.285
Trentino-Alto Adige/Südtirol	1.699	1.905	3.605	214	3.819
<i>Bolzano/Bozen</i>	652	983	1.634	102	1.736
<i>Trento</i>	1.047	923	1.970	112	2.082
Veneto	3.366	1.706	5.072	565	5.637
Friuli-Venezia Giulia	602	203	805	156	961
Emilia-Romagna	2.150	2.295	4.445	1.241	5.686
Toscana	3.104	2.397	5.501	399	5.900
Umbria	466	294	760	99	859
Marche	577	1.266	1.844	176	2.020
Lazio	3.042	1.387	4.429	1.711	6.140
Abruzzo	1.059	929	1.989	136	2.124
Molise	34	67	100	26	126
Campania	1.396	1.675	3.071	294	3.366
Puglia	1.313	1.902	3.214	359	3.574
Basilicata	192	280	472	-	472
Calabria	382	2.481	2.863	177	3.040
Sicilia	1.329	1.717	3.046	352	3.398
Sardegna	628	1.637	2.265	26	2.292
Totale	28.564	26.169	54.733	7.780	62.513

Fonte: Istat, Indagine trimestrale "Viaggi e vacanze".

**Tabella 15. Principali destinazioni dei viaggi di vacanza per trimestre - Anno 2012
(valori in migliaia)**

Trimestri							
Gennaio-marzo		Aprile-giugno		Luglio-settembre		Ottobre-dicembre	
VACANZA 1-3 NOTTI IN ITALIA							
Toscana	738	Veneto	1.729	Lazio	969	Lazio	886
Lombardia	661	Liguria	1.250	Toscana	892	Toscana	686
Sicilia	606	Campania	919	Lombardia	727	Lombardia	637
Piemonte	569	Lombardia	817	Liguria	713	Veneto	518
Veneto	548	Toscana	787	Trentino- A.Adige/Südtirol	570	Trentino- A.Adige/Südtirol	471
				<i>Trento</i>	378	<i>Trento</i>	227
				<i>Bolzano-Bozen</i>	192	<i>Bolzano-Bozen</i>	244
Lazio	439	Emilia- Romagna	754	Veneto	570	Emilia-Romagna	436
Emilia- Romagna	412	Lazio	749	Emilia-Romagna	547	Piemonte	417
VACANZA DI 4 O PIÙ NOTTI IN ITALIA							
Trentino- A.Adige/Südtirol	606	Emilia- Romagna	451	Toscana	2.023	Calabria	369
<i>Trento</i>	428						
<i>Bolzano-Bozen</i>	178						
Calabria	236	Veneto	450	Calabria	1.832	Lombardia	191
Lombardia	229	Lazio	401	Emilia- Romagna	1.738	Marche	172
Liguria	211	Campania	379	Puglia	1.497	Campania	153
Sicilia	202	Liguria	324	Sardegna	1.370	Trentino- A.Adige/Südtirol	152
						<i>Trento</i>	58
						<i>Bolzano-Bozen</i>	94
Lazio	140	Sicilia	315	Liguria	1.358	Toscana	137
Puglia	140	Lombardia	195	Sicilia	1.169	Lazio	108

Fonte: Istat, Indagine trimestrale "Viaggi e vacanze"

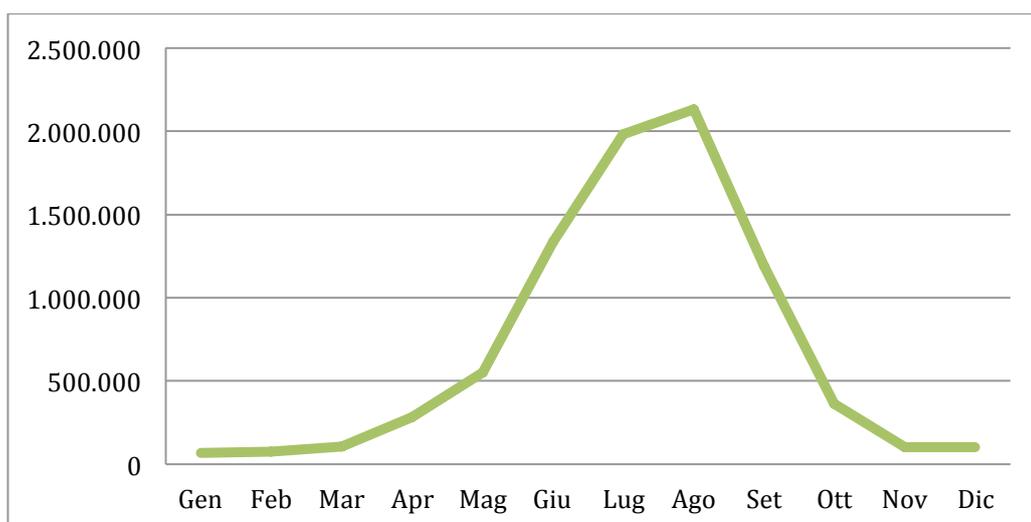
La Sardegna nel 2012 si posiziona come quinta regione italiana come principale destinazione dei viaggi di vacanza per il trimestre di Luglio-Settembre, come vacanza di 4 o più notti con un totale di presenze di 1.370.000 turisti in soli 3 mesi, su un totale di presenze durante l'anno di 2.292.000.

Ritornando al tema della destagionalizzazione, più della metà dei turisti che scelgono la Sardegna come meta della propria vacanza preferiscono i cd. "mesi caldi". Questo come si è già visto nei paragrafi precedenti è dato dalla motivazione della vacanza, la principale resta sempre la scelta della vacanza balneare.

Il punto di forza però si trova nella scelta del turista di effettuare una vacanza lunga, dai 4 giorni in su, questo è assolutamente un punto di forza da sfruttare, è stato analizzato nel paragrafo riguardante il comportamento del consumatore.

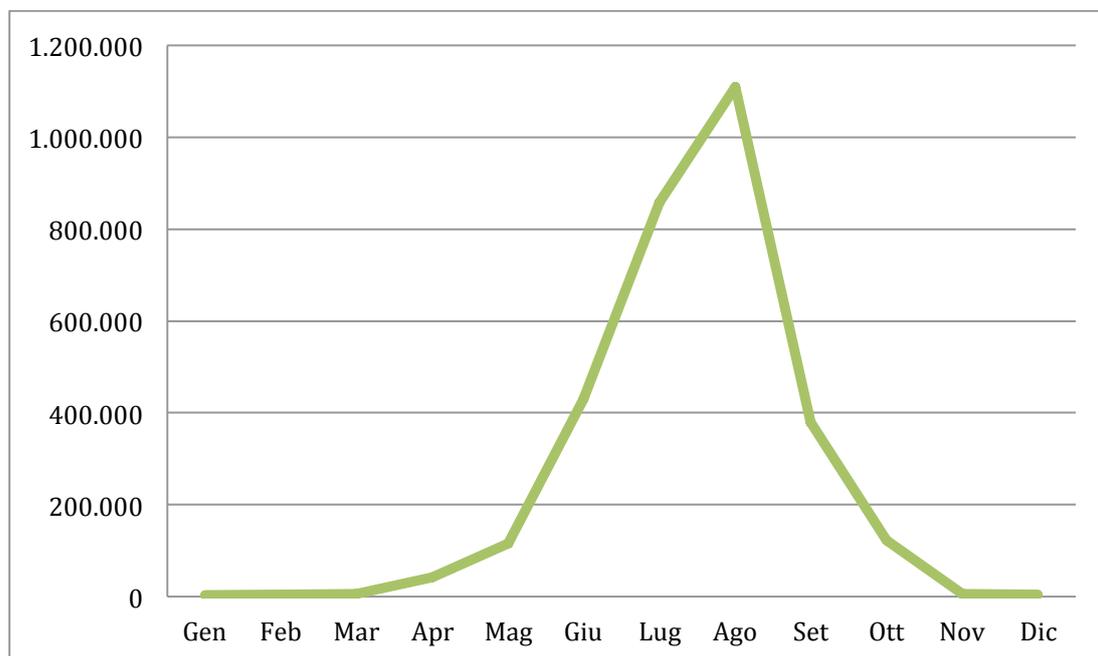
Il problema della stagionalità è stato analizzato sull'anno 2011, il numero di turisti presente nelle strutture ricettive nei mesi di luglio – agosto è nettamente superiore rispetto agli altri mesi dell'anno.

Figura 26. Presenze negli esercizi alberghieri in Sardegna nel 2011



Fonte: Istat (viaggi e vacanza).

Figura 27. Presenze negli esercizi extralberghieri in Sardegna nel 2011



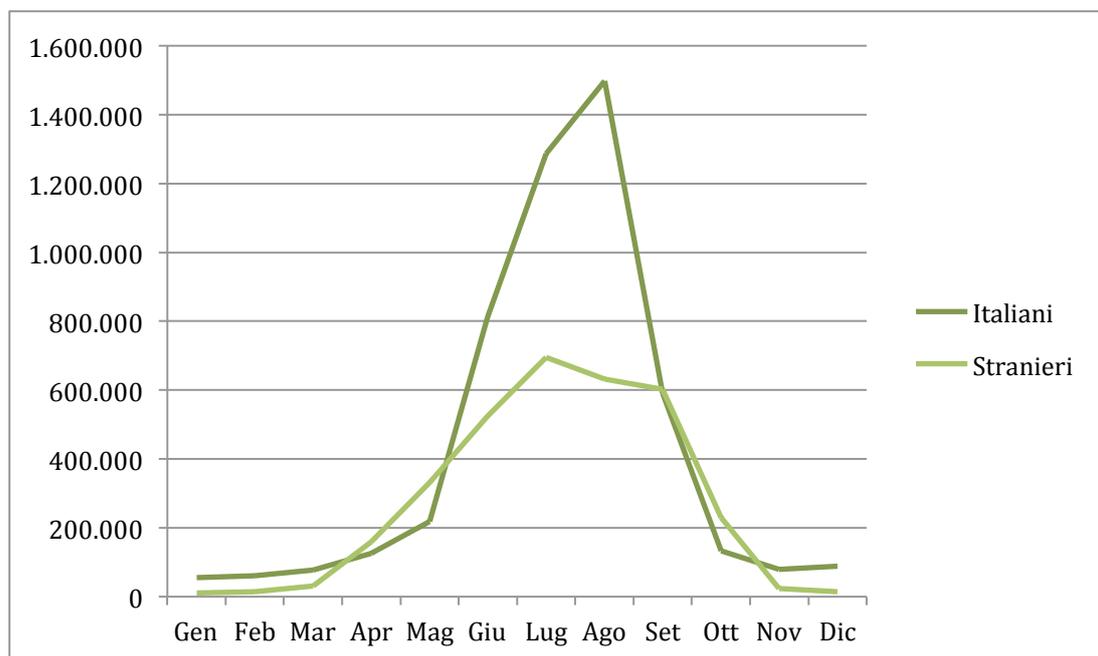
Fonte: Istat (viaggi e vacanze)

Negli **esercizi extralberghieri** questo aspetto è ancora più evidente, il mese di agosto conta in queste strutture un picco di oltre un milione di presenze rispetto alle 430.000 di giugno e le 380.000 di settembre.

Si è quindi deciso di analizzare l'influenza che hanno i vari turisti per la stagionalità, differenziandoli in turisti italiani e turisti stranieri. Quello che consegue è che le presenze dei turisti stranieri sono distribuite durante il periodo estivo, da giugno a settembre le presenze sono più uniformi rispetto alle presenze dei turisti italiani che invece si concentrano principalmente nel mese di Agosto.

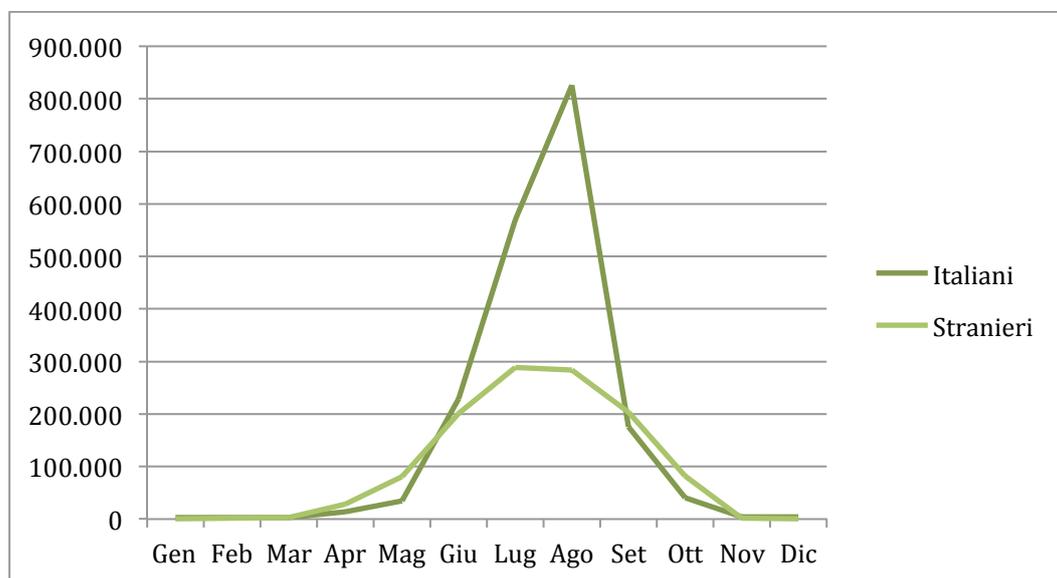
Per quanto riguarda gli altri mesi dell'anno, il turismo appare quasi inesistente nei mesi invernali, mentre in quelli primaverili e autunnali vi è una bassa affluenza.

Figura 28. Presenze stranieri e italiani negli esercizi alberghieri 2011



Fonte: Istat

Figura 29. Presenza stranieri e italiani negli esercizi extralberghieri nel 2011



Fonte: Istat.

La curva delle presenze dei turisti stranieri è molto più omogenea per l'analisi effettuata negli esercizi complementari, sono ben distribuiti in tutto il mese estivo, non cambia molto invece quella dei turisti italiani che mantiene lo stesso andamento anche per gli esercizi extralberghieri.

3.2 PIANO DI MARKETING TURISTICO REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Questo paragrafo prende in analisi il piano di marketing turistico redatto dalla regione autonoma della Sardegna negli anni 2008 – 2009. Purtroppo non è ancora presente un piano di marketing più recente, comunque sarà utile analizzare quali sono state le decisioni prese dall'assessorato regionale del turismo, per poter così, effettuare un'analisi degli scostamenti. Il piano si suddivide in obiettivi e strategie, analisi del posizionamento della regione, la sua *mission* e la sua *vision*. Successivamente, sono state descritte le linee di prodotto presenti sul territorio e su queste son stati individuati i piani d'intervento specifici, per poi passare alla segmentazione della clientela, e anche qui, le linee d'intervento specifiche per il *cluster* clientela. E infine alla comunicazione e alla promozione del prodotto, a cui si farà particolare attenzione nell'ultimo paragrafo analizzando quali sono stati effettivamente gli interventi presi dai vari attori.

3.2.1 OBIETTIVI E STRATEGIE

Secondo il “Piano di Marketing” del 2008 – 2009 stilato dalla Regione Autonoma della Sardegna, risulta che i principali obiettivi turistici della regione per anticipare o contrastare la concorrenza di altre destinazioni nell'area mediterranea sono:

- superare gli attuali limiti del prodotto 'di punta', cioè il balneare;
- insistere sullo sviluppo di altri prodotti (naturalistico, sportivo, paesaggio culturale, ecc.) che possano attirare segmenti diversi di domanda.

Quindi:

- destagionalizzare: concentrandosi principalmente sul periodo primaverile (da Pasqua a giugno);
- consolidare la nuova posizione sui bacini internazionali (Britannico, Tedesco, Franco-Belga, ...) e aumentare la propria quota di mercato sul movimento turistico internazionale nel mediterraneo;

- rafforzare la posizione sul mercato italiano, riattivando il trend di crescita;
- rafforzare un'identità più ricca e variegata del turismo in Sardegna.

È evidente che il problema principale per l'Isola è appunto quello della destagionalizzazione, che da molti anni ha caratterizzato la regione. I problemi sono sempre gli stessi, il problema della 'capacità di carico'⁸² e il problema della carenza dei flussi turistici nel resto dell'anno.

Inoltre per evitare questo si punta sul rafforzamento dell'identità della Sardegna, che non offre solo il turismo delle 3 S (*sun, sand and sea*) ma anche una forte identità regionale e tradizioni autentiche che si rivelano attraverso l'enogastronomia, le feste, il linguaggio e gli stili di vita della popolazione. Ciò che l'assessorato al turismo vuole mostrare è proprio questo lato del territorio ancora nascosto dietro la vacanza delle 3 S. In più vi è la necessità di approdare in nuovi mercati e consolidare la nuova posizione nei bacini internazionali, giungendo a nuovi mercati attraverso azioni di promozione efficaci.

Si descrive in seguito il posizionamento che la regione vuole assumere attraverso la sua *mission*, la sua *vision* e il marchio utilizzato.

Mission

L'Assessorato al turismo nel piano strategico regionale del 2008-2009 è intenzionato ad intervenire con alcuni interventi di fondo come:

- l'aggregazione dell'offerta, attraverso la specializzazione delle strutture ricettive per segmento e prodotto. La stimolazione di 'filieri' che raccolgono tutti i fornitori di beni e servizi che sono coinvolti nella creazione di una certa esperienza di vacanza. Tutto ciò è stato intrapreso attraverso la creazione degli STL che si devono occupare

⁸² Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (WTO) la Capacità di Carico di una località turistica è costituita dal numero massimo di persone che visita, nello stesso periodo, una determinata località senza compromettere le sue caratteristiche ambientali, fisiche, economiche e socioculturali e senza ridurre la soddisfazione dei turisti.

anche di organizzare il sistema di offerta e quindi i prodotti e di attuare le linee base d'intervento;

- il potenziamento del contenuto informativo dei prodotti, attraverso il completamento e/o l'avvio di una serie di progetti che portino alla creazione e alla distribuzione di mappe e brevi guide, come mappe del turismo enogastronomico, di itinerari archeologici e dell'archeologia industriale, degli itinerari panoramici costieri e dell'interno, per il cicloturismo, degli itinerari *trekking*, di mountain bike, per l'ippoturismo, per il *diving* e per gli eventi.

Prima di fare ciò è necessario controllare la fruibilità dei siti e l'individuazione dei percorsi, quindi controllando la segnaletica stradale, le condizioni sentieristiche, la fruibilità dei siti e le aree protette.

Poi le mappe dovranno essere distribuite presso tutti i soggetti interessati, come strutture ricettive, punti informativi, pro-loco, associazioni di categoria, operatori del settore, *tour operators* e inoltre scaricabili *online* sul sito sardegnaturismo.it, il sito dell'assessorato del turismo;

- sostenere il miglioramento della managerialità, soprattutto nel settore privato, insistendo su attività di formazione, su temi come l'ottimizzazione e la gestione dei canali distributivi, l'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione, i sistemi di valorizzazione;
- superamento di alcuni ultimi *gap* nella struttura dei collegamenti, quindi sostenere il miglioramento dei servizi a terra negli *hub*, agire in collaborazione con altri enti regionali e locali per potenziare la rete di collegamenti da e per i principali *hub* e continuare a sostenere la flessibilità dei prezzi dei trasporti da e per la Sardegna.

Vision

L'assessorato ritiene importante consolidare un processo di definizione della marca (*branding*). Quindi è necessario cercare di assumere un maggior controllo sull'immagine stessa poiché la marca viene comunicata anche dagli

organismi pubblici e da altri operatori del turismo o dalle altre industrie come per esempio quella della moda e dello spettacolo.

Creare un posizionamento chiaro e distinto rispetto ai principali concorrenti nel bacino del mediterraneo, riuscire a declinare i valori di riferimento del marchio 'ombrello' in relazione alle diverse linee di prodotto ed esigenze di comunicazione senza perdere coerenza.

Dopo le varie analisi si è stabilito che il processo della costruzione della marca si potrebbe incentrare su: 'autenticità e rapporto con il territorio come uno stile di vita per il futuro'.

Il posizionamento viene suddiviso poi in due diversi segmenti: *leisure & MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions)*:

Tabella 16 – Suddivisione nei segmenti Leisure e MICE.

Personalità			
Isola mediterranea la cui autentica tradizione di armonia con il territorio si propone come stile di vita per il futuro			
SEGMENTO		SEGMENTO	
LEISURE		MICE	
DICHIARAZIONE BRAND	POSIZIONAMENTO	DICHIARAZIONE BRAND	POSIZIONAMENTO
La Sardegna è: - punto di riferimento per uno stile di vita il cui centro è l'armonia - associata al corretto rapporto uomo/natura - nota per il rispetto del territorio anche nell'offerta più esclusiva - nota per un patrimonio di tradizioni autentico e vivo		La Sardegna è: - nota per professionalità e affidabilità - nota per l'armonia con la natura che si traduce in un ambiente "lavorativo" stimolante ma non stressante - nota per l'autenticità della tradizione che porta con sé uno stile di vita unico anche nell'attività lavorativa	

Fonte: Piano di Marketing Turistico 2008-2009, Regione Autonoma della Sardegna.

Marchio

La creazione di una marca turistica è un processo complesso, non si tratta solo di un'analisi visuale o grafica, l'immagine che vogliamo mostrare della destinazione deve riflettersi nel brand e nella strategia di *branding*. Per cui

tenere in considerazione sia la percezione che ha il mercato della destinazione turistica, sia gli obiettivi di percezione che si vogliono comunicare al mercato.

Il marchio della regione Sardegna nasce con l'obiettivo di promuovere l'immagine della Sardegna nel mondo, realizzando un sistema d'identità visiva che diventi nel tempo un *brand* riconosciuto.

Deve rappresentare un valore economico e commerciale per l'Isola, portando risorse per la valorizzazione del turismo, dell'artigianato, delle produzioni agroalimentari e industriali, della cultura regionale nel suo interesse⁸³.

Figura 30 – Brand della Regione Sardegna



Fonte: Manuale d'uso del marchio Sardegna, www.regione.sardegna.it.

Il logotipo nasce da un'elaborazione del carattere Eurostile, nella versione Bold, disegnato nel 1962 da Aldo Novarese [Pontestura Monferrato, 1920 - Torino, 1995] e derivato dal Microgramma di Alessandro Butti. Le lettere sono state suddivise nelle loro parti costituenti e colorate.

«La creazione di un marchio territoriale non consiste soltanto in un'attività di tipo creativo, limitata alla realizzazione iniziale, ma richiede l'attivazione di un processo di *brand* management, che ne accompagni la diffusione e la gestione nel tempo.»⁸⁴

⁸³ www.regione.sardegna.it/documenti/1_73_20080220191714.pdf.

⁸⁴ Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, p. 55.

3.2.2 LINEE DI PRODOTTO

La regione richiama delle linee prodotto per la destinazione Sardegna, in modo tale da poter suddividere meglio le politiche di comunicazione e promozione, attuando delle strategie mirate, sia per la linea *leisure* che per la linea MICE.

La linea *leisure* è stata suddivisa in altre linee di prodotto, linea balneare, paesaggio culturale, turismo naturalistico, turismo nautico e turismo sportivo. Le linee di prodotto che sono state individuate dalla Regione per suddividere il territorio sono state poi analizzate per aree geografiche:

Tabella 17. Linea di “prodotto balneare”.

Linea di prodotto	Linea balneare
Per aree geografiche	Zona della Costa Smeralda: Soggiorni lusso/extra Diverse aree: Prodotto confort, medio – alto Tutto il territorio: Prodotto tradizionale economico (3 – 2 stelle) In tutta la costa: Campeggi e turismo all'aria aperta

Fonte: Piano di Marketing Turistico 2008-2009, Regione Autonoma della Sardegna.

Il bacino di domanda è molto ampio, ma presenta tassi di crescita e una redditività nel complesso inferiori alla media.

Tabella 18. Linea di prodotto "paesaggio culturale".

Linea di Prodotto	Linea paesaggio culturale
Per aree geografiche	L'area del nuorese presenta una caratterizzazione legata alla musica, ad antichi mestieri e tradizioni L'area ovest e l'area sud-ovest con un accento più intenso sull'archeologia ed il territorio

Fonte: Piano di Marketing Turistico 2008-2009, Regione Autonoma della Sardegna.

È un mercato in cui il numero dei concorrenti non è vastissimo, ma che sta diventando molto competitivo.

Puntando allo sviluppo di questa linea di prodotto, la regione ritiene che sia fondamentale fare degli interventi come:

- creare risorse semiotiche a partire dalle risorse culturali e dalle loro caratteristiche;
- lavorare sull'organizzazione del prodotto a partire dall'informazione, in modo da creare un sistema che renda più facile alla domanda l'accesso ai vari elementi dell'offerta;
- monitoraggio della segnaletica per l'accesso dalla costa alle aree interne e viceversa e verso i principali siti di interesse.

Tabella 19. Linea di prodotto "turismo naturalistico".

Linea di prodotto	Linea "turismo naturalistico"
Per aree geografiche	Concentrazione di risorse e interesse nella parte centrale dell'Isola (Gennargentu, Supramonte, Giare, ecc.) Nelle coste è necessario potenziare una fruizione più naturalistica

Fonte: Piano di Marketing Turistico 2008-2009, Regione Autonoma della Sardegna.

I tipi di turismo naturalistico sono i più vari, le caratteristiche morfologiche del territorio e le singolarità in termini di flora e fauna permettono, in alcune aree in particolare, di offrire una vasta gamma di prodotti, dalla speleologia alla visita ai parchi marini. Si punta anche ad un potenziamento di una fruizione più naturalistica delle coste e del mare.

Tabella 20. Linea di prodotto "turismo nautico".

Linea di Prodotto	Linea "turismo nautico"
Per aree geografiche	Nel sud della regione (Cagliari, Medio-Campidano, Carbonia, Iglesias) il prodotto appare ulteriormente sviluppabile. Posizione consolidata soprattutto in Costa Smeralda, dove il livello di maturità potrebbe riflettersi in alcune forme di congestione.

Fonte: Piano di Marketing Turistico 2008-2009, Regione Autonoma della Sardegna.

C'è un ambiente competitivo molto agguerrito in tutto il mediterraneo ed il numero di nuovi entranti accresce velocemente.

Alcuni prodotti e segmenti come la vela potrebbero prestarsi ad una integrazione con altre linee come rurale/patrimonio diffuso o naturalistica.

Tabella 21. Linea di prodotto "turismo sportivo".

Linea di prodotto	Turismo Sportivo
Per aree geografiche	Presente in tutta l'area regionale.

Fonte: Piano di Marketing Turistico 2008-2009, Regione Autonoma della Sardegna.

La Sardegna presenta un'offerta già organizzata relativamente agli sport acquatici (*diving*, *wind surf* in particolare) o da praticare in costa (arrampicata sugli scogli), segnali positivi su altre tipologie più legate all'interno (canoa, speleologia, arrampicata ecc.) e una tradizione particolare nell'Oristanese, per l'equitazione.

Ci sono 4 punti principali su cui intervenire:

- specialmente per le attività diverse dagli sport acquatici, la domanda finale non ha sempre facile "accesso" (in termini di informazione, prenotabilità, ecc.) ai servizi;
- la collaborazione tra ricettivo e fornitori di servizi per lo sport non è sempre sistematica e ciò non aiuta a superare la difficoltà di cui al punto precedente;
- per alcune 'discipline' e nelle aree interne in particolare si valutano necessari alcuni miglioramenti su segnaletica, messa in sicurezza, ecc.;
- il golf non è ancora appieno organizzato come circuito e sono da valutarsi alcuni interventi per aumentare il numero di campi disponibili.

Tabella 22. Linea di prodotto "MICE"

Linea di prodotto	Linea MICE (Meeting Incentive Congressi Esibizioni)
Per aree geografiche	Nel Cagliariitano l'offerta appare più sviluppata. Il mercato dei congressi è prevalentemente domestico.

Fonte: Piano di Marketing Turistico 2008-2009, Regione Autonoma della Sardegna.

Il mercato delle *convention* e degli *incentive* è appetibile, ed è in ripresa quello di congressi e *meeting* aziendali.

La regione si pone come obiettivo quello di rafforzare ulteriormente l'immagine di area organizzata ed efficiente e rafforzare la diffusione del 'nuovo' ruolo della Sardegna come destinazione *business*.

3.2.3 ANALISI DEL CONSUMATORE

Per quanto riguarda l'analisi del comportamento del consumatore, nel piano di *marketing* della regione Sardegna, non è presente alcun tipo di analisi o riferimento a dati riguardanti l'analisi del consumatore. È stata effettuata dunque una ricerca per avere dei dati su cui poter effettuare una breve analisi del tipo di consumatore, dei suoi bisogni, della motivazione e della durata del viaggio. I dati si riferiscono a un'indagine condotta dall'Osservatorio Economico della Sardegna, nel 2007, un'indagine campionaria sul comportamento di vacanza del turista in Sardegna.

Il questionario è stato somministrato sul posto, a 3349 turisti in partenza dai porti e dagli aeroporti della Sardegna dopo aver trascorso un periodo di vacanza sull'Isola.

Tabella 23 – Condizione professionale

Condizione professionale e professione	Frequenza %
Occupato	70,3 %
• Impiegati	31,1
• Professioni intellettuali e scientifiche	13,3
• Imprenditore, dirigente, legislatore	13,2
• Professioni tecniche	12,1
• professioni qualificate nei servizi e nel commercio	11,7
• Artigiani, operai specializzati, agricoltori	9,0
• Operai non specializzati e affini	2,4
• Forze armate	1,8
• Altro	5,3
Studente	12,0
Pensionato	9,0
Casalinga	7,2
Disoccupato	1,5

Tabella 24 – Durata della vacanza

Classi di vacanza	N° giorni	Frequenza %
Breve	1-2	8,6
1 Settimana	6-8	50,4
2 Settimane	13-15	17,9
10 giorni	9-12	12,8
3-4 settimane	16- 31	5,8
Lunga	Oltre 31	4,5

Fonte: dati rielaborati dell'Osservatorio Economico Regionale (2007).

Tabella 25 - Permanenza media rispetto alla condizione professionale del turista

Condizione professionale	Permanenza media in notti
Occupato	10,1
Pensionato	13,1
Studente	11,5
Altro	12,2

Fonte: dati rielaborati dell'Osservatorio Economico Regionale (2007).

Tabella 26 - Distribuzione dei turisti per motivo scelta Sardegna

1° motivo scelta Sardegna	Italiani e stranieri %
Mare	77,0
Presenza di amici e parenti	8,1
Bellezze naturalistiche	6,3
Altro	5,2
Cultura e tradizioni	1,1
Sport	1,1
Enogastronomia	0,7
Grandi eventi culturali	0,4

Fonte: dati rielaborati dell'Osservatorio Economico Regionale (2007).

Tabella 27 - Motivazioni espresse complessivamente dai turisti.

Motivo per scelta Sardegna	Italiani	Stranieri	Italiani & stranieri
Mare	90,7	85,6	89,6
Bellezze naturalistiche	61,3	69,7	63,2
Enogastronomia	29,2	42,6	32,0
Presenza di amici e parenti	21,3	11,1	19,2
Cultura e tradizioni	12,1	17,1	13,0
Sport	4,7	8,9	5,5
Grandi eventi culturali	1,3	3,1	1,7
Altro	22,7	20,3	22,2

Ovviamente i dati non essendo recenti, sono poco attendibili, infatti l'avvento dei voli *low cost* e degli *short breaks*, hanno modificato notevolmente i dati riferiti alla durata del soggiorno. Oggi sono pochissimi i turisti che soggiornano nell'Isola per due settimane o per dieci giorni, la maggior parte di questi resta nella regione per quattro o cinque giorni o al massimo per una settimana. Per quanto riguarda le motivazioni del viaggio i dati risultano ancora oggi molto attendibili. La prima scelta del turista è ancora una volta la vacanza balneare.

Una seconda rilevazione

Si è cercato di ovviare al problema dei dati appena menzionati, grazie ad un'indagine che ci può fornire alcune informazioni sull'evoluzione dei flussi con l'ingresso dei voli *low cost* nel territorio regionale. Questa indagine risale al 2012 (quindi relativamente recente), si tratta di un'indagine campionaria, dal titolo 'Trasporti e territorio', sviluppata dalla facoltà di ingegneria di Cagliari, sui passeggeri in partenza per 155 tratte nazionali e internazionali, operate da Alitalia - Airone e da vettori *low cost* (95% Ryanair e, in minima parte, Easy Jet, Germanwings e Volotea).

L'obiettivo è stato quello di conoscere le peculiarità del turista e di analizzare il suo rapporto con il territorio. Sono stati raccolti 1916 questionari (18 domande divise in tre sezioni) per un totale di 4416 passeggeri raggiunti, su circa ventimila partiti da Alghero nella settimana analizzata (il campione studiato, dunque, è del 21%). Ovviamente è un'analisi da valutare con cautela, dato che è stato proposto in un arco temporale molto breve, nella settimana tra 10 e 16 settembre 2012, e in un solo aeroporto della Sardegna, lo scalo di Alghero – Fertilia.

Comunque ci fornisce uno spaccato del profilo del turista che vola con i *low cost*, che nella precedente indagine non è stato analizzato.

Tabella 28 - Durata del soggiorno

da 1 a 3 giorni	15%
da 4 e i 7 giorni	47%
dagli 8 ai 10 giorni	14%
tra gli 11 e le due settimane	12%
tra due e tre settimane	8%
oltre le tre settimane	4%

Fonte: regione Sardegna e SOGEAAL (Società di gestione dell'aeroporto algherese).

Tabella 29 - Spesa media

inferiore ai 300€	24%
tra i 300 e i 500€	34%
tra i 750 e i mille euro	16%
tra i 500 e i 750€	15%
tra i mille e i 1500€	8%
di più	3%

Fonte: regione Sardegna e SOGEAAL (Società di gestione dell'aeroporto algherese).

Tabella 30 - Spesa media per nazionalità

tedeschi	810 €
svedesi	677 €
norvegesi	628 €
inglesi	590 €
italiani	535 €
spagnoli	472 €

Fonte: regione Sardegna e SOGEAAL (Società di gestione dell'aeroporto algherese).

In più è emerso un dato rilevante, che ci permette di capire meglio il grande cambiamento che è avvenuto in Sardegna con l'avvento dei voli *low cost*, il 48% dei passeggeri non conosceva l'Isola prima della partenza e la percentuale sale al 76% per i passeggeri *low cost*, la motivazione del viaggio è stata la tariffa che incide il doppio rispetto alla destinazione. E anche la scelta sulla durata della vacanza è in funzione alla convenienza delle tariffe. Il secondo dato rilevante è che tra gli intervistati non sono state riscontrate criticità per il 72%, le uniche criticità riscontrate riguardano i trasporti, quindi l'insufficienza dell'offerta, e anche la viabilità stradale (12%).

La differenza che emerge sulla durata dei soggiorni, nella raccolta dati effettuata, non ha delle differenze sostanziali, i turisti che trascorrono almeno una settimana di vacanza nella regione sono il 50% nel 2007 e il 47% nel 2012; mentre i turisti che restano due settimane subiscono un leggero calo, sono il 18% nel 2007 mentre sono il 12% nel 2012. La differenza sostanziale sta nell'aumento dello *short break* si passa dall'8% del 2007 al 15% del 2012. È da considerare che la seconda analisi è stata svolta in un solo aeroporto, quindi manca quella parte sostanziale di turisti che scelgono il trasporto via mare e che si trattengono, spesso, per più tempo, ma comunque è un dato di fatto che anche le vacanze nel territorio regionale abbiano preso l'andamento della vacanza breve, che ormai contraddistingue tutte le regioni in Italia.

3.2.4 SEGMENTI INDIVIDUATI

Il piano marketing turistico effettuato dalla Regione Sardegna del 2008-2009 divide la segmentazione della clientela in mercati principali e più consolidati e in mercati 'di prospettiva', vengono individuate principalmente 4 segmenti principali a cui verranno poi attribuiti dei prodotti specifici, e questi sono i giovani dai 18 ai 25 anni, i *pre-family* e *post-family*, le famiglie e il turismo business (MICE):

Tabella 31 – Segmentazione mercato italiano

Giovani 18-25	Mantenere la visibilità sugli aspetti di vacanza balneare di classe, ma cercare di “catturare” anche segmenti più attivi
Pre-family (25-35) – Post family (oltre 60 anni)	Insistere maggiormente su aspetti naturalistici ed enogastronomici per diversificare i segmenti
Famiglie	Mettere in luce il rapporto qualità/prezzo, sicurezza insieme agli aspetti di attività possibili per i bambini/ragazzi sul territorio
MICE	Essenziale puntare su caratteristiche di professionalità e affidabilità; inoltre si ritiene importante che sia trasmesso un messaggio di coordinamento (negli allestimenti fiere, nel materiale distribuito e negli altri strumenti di comunicazione) poiché un’offerta organizzata che permetta di risparmiare tempo e costi di produzione è essenziale per intermediari o associazioni

Fonte: piano di marketing turistico 2008-2009 della Regione Sardegna.

La clientela viene suddivisa inizialmente per macro segmenti, il segmento del mercato italiano e quello del mercato straniero. Nel primo caso ci si rivolge a un *cluster* clientela che già conosce il prodotto e che ha dei riferimenti su cui effettuare la propria scelta, mentre nel secondo caso non è prudente dare per scontato che il *cluster* clientela conosca il prodotto destinazione, quindi è fondamentale proporsi in due sistemi differenti. Il mercato italiano viene diviso poi in quattro sotto segmenti.

Il segmento dei giovani quindi **dai 18 ai 25 anni** ai quali è possibile offrire un tipo di turismo attivo, puntando sull’offerta sportiva regionale, mantenendo comunque l’offerta balneare ma tenendo in considerazione una vacanza differente da quella delle 3S.

Per questo segmento-clientela sono state individuate delle azioni specifiche, per la linea balneare, è stato individuato il prodotto specifico ‘soggiorno *en plein air*’; per il segmento nautico, scuole di vela/noleggio, *short break wind* e

kite surf; per il segmento naturalistico: soggiorni *diving* e *snorkeling* e soggiorni con escursioni in bici, mentre per il segmento paesaggio culturale non è stata prevista alcuna strategia per questo tipo di segmento clientela.

Per quanto riguarda il segmento clientela dei **pre-family** e **post-family** sono state previste delle promozioni mirate per quanto riguarda i soggiorni brevi, infatti, a quasi tutte le linee di prodotto è stata associata la parola *short break*. Per la linea balneare vengono proposti soggiorni di lusso, soggiorni mare più prodotto naturalistico e area costiera, enogastronomia, archeologia e soggiorni invernali lunghi. Per la linea nautica, circuiti e itinerari vela nelle aree interessate con barche di proprietà, soggiorni vela più archeologia, scuole di vela/noleggior, escursioni in barca nelle isole e sulle coste, escursioni giornaliere in gommone e soggiorni golf. Per la linea naturalistica, soggiorni *fly and drive*, *diving* e *snorkeling*, con escursioni in bici, con arrampicata in zone costiere, *fly and drive*, *mountain bike*, vacanze lunghe e attività di trekking, ippoturismo, fuoristrada più speleologia e canoa/kayak. Per la linea paesaggio culturale si promuovono per questo tipo di cluster, manifestazioni musicali internazionali di livello medio-alto, manifestazioni musicali nazionali di livello medio alto, soggiorni fly and drive che prevedono itinerari archeologici, tradizione e cultura, soggiorni in bicicletta ed enogastronomia.

Per quanto riguarda il *cluster* clientela **famiglie**, per la linea balneare i prodotti specifici sono i soggiorni lusso e categoria medio-alta, tradizionali in famiglia, *en plein air*, mare, più quelli della linea naturalistica e nautico/sportivo. Per la linea di prodotto nautico, escursioni in gommone. Per la linea di prodotto naturalistico *short break* in *mountain bike* e vacanze lunghe *trekking*. Per la linea di prodotto paesaggio culturale invece non sono state previste delle azioni specifiche.

Questo tipo di segmentazione ha come discriminanti solo le variabili demografiche ed il ciclo di vita familiare e non vengono prese in considerazione altre variabili, come quelle socio culturali o il comportamento

d'acquisto (vedi capitolo I, p. 31). Vi è però un'ulteriore segmentazione di tipo geografico.

Il mercato straniero che viene suddiviso sempre secondo variabili demografiche e del ciclo di vita familiare:

Tabella 32 – Segmentazione del mercato straniero

MERCATO BRITANNICO	
Pre-family (27-34, senza figli), post family (coppie con figli già indipendenti) e famiglie	Enfatizzare maggiormente gli aspetti naturalistici e attivi (anche per il balneare).
Pre-family e post family in particolare	Valorizzare cultura e le tradizioni in riferimento a tutte le aree, anche quelle più conosciute per alcuni aspetti di mondanità.
Pre-family inurbati	Insistere su aspetti di fuga dallo stress.
MERCATO FRANCESE	
Pre-family e post-family	Mettere in luce gli aspetti culturali, di paesaggio e di scoperta e tutto ciò che è differenziante rispetto alla Corsica.
MERCATO TEDESCO	
Pre-family, post-family e famiglie	Rafforzare la comunicazione sul rapporto qualità/prezzo, sottolineare gli aspetti di rapporto con il territorio (mercato estremamente eco-sostenibile), enogastronomici e di paesaggio culturale.
MERCATO USA	
Mercato appena aperto, su cui si valuta opportuno insistere con iniziative che spieghino cos'è la Sardegna, mettendola in rapporto con il <i>Made in Italy</i> ed evidenziandone legami con personaggi/artisti noti e con il mare. Si ritiene importante insistere sulle peculiarità enogastronomiche e cercare inserimento in circuiti consolidati offrendo settimane mare (e non solo) in appoggio a <i>tour</i> in altre aree d'Italia. Mercato che potrebbe essere più sensibile di alcuni europei all'offerta di alto livello.	
MERCATO RUSSO	
Si è appena affacciato alla Sardegna: ha però un tasso di evoluzione molto rapido e quindi a breve si presenterà assai più sfaccettato. Ad ora, si valuta che sia efficace continuare a puntare su <i>Made in Italy</i> (anche in termini di enogastronomia).	

Fonte: piano di marketing turistico 2008-2009 della Regione Sardegna.

La segmentazione del mercato straniero è molto più semplificata, infatti, per il mercato britannico sono previste le stesse linee d'azione sia per il mercato *family*, pre e post-*family*. Per il mercato francese viene individuato una sola

linea d'azione per il pre e post-*family* così anche per il mercato tedesco, dove si introduce però il cluster *family*.

La linea MICE non è stata analizzata fino ad ora, perché non presenta questo tipo di segmentazione, ma si rivolge a organizzatori e associazioni professionali, associazioni di categoria, aziende e organizzatori presenti in città collegate con voli diretti. Come mercati prioritari per le loro azioni di *marketing* è presente sempre l'Italia come priorità.

3.2.5 COMUNICAZIONE

L'assessorato individua quattro linee principali con cui deve agire, l'attività di comunicazione:

- **Creare senso:** ossia creare un mito, attraverso quest'azione di comunicazione s'intende il rafforzamento dei valori centrali del *brand*. Con interventi di divulgazione all'interno, quindi aumentare la consapevolezza degli operatori del territorio circa le risorse culturali e naturali, le peculiarità e le tradizioni.

E il secondo tipo di intervento è invece indirizzato al grande pubblico che viene suddiviso in due segmenti: turisti che sono già in Sardegna per una vacanza balneare (*client*) e potenziali turisti (*prospect*).

Quindi le attività che l'assessorato intende intraprendere sono:

- sostenere attività di divulgazione presso operatori del settore turistico, e P.R.;
- Continuare a sostenere manifestazioni che integrino il balneare evidenziando caratteri culturali e naturali;
- Continuare ad attirare o organizzare manifestazioni musicali, sportive e turistico-culturali di grande respiro;
- Supportare mostre e altri eventi che evidenzino la tradizione e la cultura sarde in relazione con altre culture anche sulla scorta di esperienze già avviate;

- Supportare eventi con componenti aggregative (concorsi) che vadano ad agire direttamente su alcuni segmenti ora deboli;
- Attività di co-marketing con marchi che incarnino valori simili o complementari a quelli individuati per la marca Sardegna.

- **Sistematizzare l'attività di promozione con la stampa:** quest'attività è sempre stata inclusa tra quelle della Regione nell'ambito delle attività di marketing turistico. L'assessorato giudica importante che l'attività di ufficio stampa sia ancora più attenta a mantenere costante la presenza della Sardegna sulle testate giornalistiche, specialistiche del settore. Quindi mantenere attivi i redazionali e i numeri monografici su riviste e su testate maggiormente incentrate su proposte *short break* e a larga diffusione, in Italia e all'estero, comunicare a tutte le associazioni/categorie interessate il lancio dei concorsi organizzati, aumentare la visibilità, rafforzare la regione come destinazione MICE, e così via.

- **Differenziare il messaggio per segmenti di mercato:** le attività che si possono organizzare in Sardegna si presentano differenziate su diversi mercati, le linee di prodotto sono già state citate nel paragrafo "segmentazione mercato". Gli strumenti di comunicazione che la Regione intende utilizzare sono:

- materiale ed editoria promo-informativi cartacei, video e multimediali;
- dossier stampa;
- *web* e internet (*news letters*, siti, ecc.);
- allestimenti fieristici e altri eventi promozionali;
- comunicazione sui media più tradizionali o meno;
- *merchandising* e *gadgets*;
- pubblicazioni editoriali di pregio destinate a scopi promozionali e di pubbliche relazioni;
- attività e materiale specifico per operatori e giornalisti (*educational*, materiale informativo, ecc.);
- *workshop* e *roadshows*;
- sponsorizzazioni;

- attivazione Infopoint;
- organizzazione diretta e indiretta (supporto) di eventi e mostre.

3.2.6 PROMOZIONE

In questo paragrafo vengono descritte tutte le attività previste per la promozione della Sardegna all'estero e in Italia. Tra cui azioni di *co-marketing*, pubbliche relazioni, fiere e *workshop* e comunicazione *online*.

Accordi e collaborazioni per la comunicazione e la promozione, quindi continuare o avviare attività di *co-marketing* specifiche per le diverse linee di prodotto come l'enogastronomico e per il paesaggio culturale, per la promozione del balneare attivo e per raggiungere i segmenti interessati a questo tipo di attività. Viene ritenuto importante anche mantenere le attività di *co-marketing* con gli operatori dell'intermediazione in particolare sui mercati in cui i flussi sono prevalentemente veicolati da alcuni operatori.

Pubbliche relazioni e comunicazione non pubblicitaria (*below the line*), le attività di pubbliche relazioni vengono considerate particolarmente efficaci per alcuni segmenti. L'assessorato intende rivolgere una particolare attenzione a cercare di consolidare la rete di frequentazioni di alto livello internazionale, oltre che nazionale. In questa attività, sarà nevralgico il ruolo dell'ufficio stampa.

La linea di prodotto per cui si ritengono fondamentali le pubbliche relazioni è il MICE, la regione si propone di rafforzare la comunicazione sulle *business travel agencies* e sui *professional congress organizer* italiani e internazionali di maggior peso. Utilizzando strumenti come *newsletter* dedicate, aggiornamenti periodici sulla disponibilità delle sale, possibili percorsi da proporre per gli *incentives* e nuovi collegamenti.

La Regione partecipa unitamente a fiere e *workshop* e si propone di inserire nella nuova programmazione nuove iniziative, tra queste il REISELIV a Oslo, FESPO a Zurigo, FITUR a Madrid, EMIF a Bruxelles e IT&ME a Chicago.

Potenziare ulteriormente la comunicazione online, l'Assessorato ritiene sia importante dedicare una particolare attenzione alla presenza della Sardegna *on line*, attraverso un potenziamento del preesistente sito istituzionale sardegnaturismo.it. Tra i vari interventi uno fondamentale è quello di voler potenziare l'attività di diffusione del contenuto del sito regionale ad altri siti e portali, a livello nazionale ed internazionale come per esempio Italia.it, Expedia, eDreams, ecc., siti di operatori turistici più tradizionali, siti di vettori aerei e nautici, siti di aziende, enti, canali tematici, ecc.

Inoltre s'inserisce un punto fondamentale, ossia un miglioramento complessivo della presenza su Internet di tutti i componenti della filiera turistica, pubblici e privati. Questo attraverso azioni di formazione specifiche per settore, attività di *marketing* interno per sardegnaturismo.it, in modo da migliorare ulteriormente la rete di contatti con il territorio, sostenendo soluzioni di interoperabilità con siti di enti, istituzioni regionali e in più fornendo supporto anche in termini di competenza tecnologica e di gestione del contenuto alle piccole medie imprese, associazioni, aggregazioni d'impresе, e così via, per lo sviluppo dei propri siti.

3.3 ATTORI CHE SI OCCUPANO DELLA PROMOZIONE TURISTICA IN SARDEGNA

Sono stati già analizzati nel precedente capitolo quali sono gli attori che si occupano della promozione turistica territoriale su vari livelli. A livello regionale troviamo l'Assessorato al turismo e l'Agenzia Sardegna Turismo promozione, a livello provinciale i Sistemi Turistici Locali, mentre a livello comunale le pro-loco.

Di seguito viene proposta una tabella che servirà a fare un breve riassunto sui vari attori citati e sulle loro competenze e strategie.

Tabella 33. I vari ruoli degli attori pubblici che si occupano di promozione in Sardegna

Attori	Azioni	Mission	Obiettivi	Strategie
Assessorato del turismo, artigianato e commercio	- gestione progetti nazionali e comunitari; - attività di formazione;	promozione della destinazione Sardegna attraverso azioni di destagionalizzazione e delocalizzazione	riposizionare nella mente del turista la destinazione Sardegna in un'ottica diversa da quella attuale	- finanziamenti ai privati per la destagionalizzazione e delocalizzazione - azioni per incentivare la permanenza del turista nell'Isola
Agenzia Governativa a Sardegna turismo Promozionale	- attività di promozione economica e produttiva; - promuove l'immagine unitaria della Sardegna;	promozione della destinazione Sardegna attraverso azioni di destagionalizzazione e delocalizzazione	riposizionare nella mente del turista la destinazione Sardegna in un'ottica diversa da quella attuale	- promozione del turismo attivo; - promozione di eventi identitari
Sistemi Turistici Locali	- creazione di reti tra operatori del comparto turistico; - attività di web marketing; - educational tour.	creazione di un contesto turistico omogeneo ed integrato prevedendo programmi di attività orientati alla valorizzazione delle risorse e alla promozione dell'offerta turistica	- sviluppo turistico sostenibile; - integrare tutte le componenti del comparto turistico e far cooperare attori pubblici e privati.	-
Pro Loco	- organizzazione e gestione di eventi e manifestazioni tutela e miglioramento delle risorse turistiche locali; - assunzione o promozione di iniziative atte a favorire la conoscenza la valorizzazione turistica della località e la salvaguardia del patrimonio naturale; - assistenza ed informazione ai turisti; - sensibilizzazione delle popolazioni residenti ai fini della promozione e dello sviluppo delle attività turistiche.	tutelare e promuovere il patrimonio culturale materiale e immateriale.	Creare un concetto di accoglienza, di comunicazione e di promozione del territorio che parta dal basso.	Le strategie utilizzate spesso non sono coerenti tra le varie pro loco. Solitamente si tratta di azioni volontarie della popolazione locale che promuove il proprio patrimonio artistico tradizionale.

Fonte: ns. elaborazione

3.3.1 LE ATTIVITÀ DI PROMOZIONE

Con le attività di promozione s'intendono tutte le attività che la pubblica amministrazione ha implementato per la promozione e la comunicazione della destinazione Sardegna in Italia e all'estero. Quindi non solo attività di promozione B2C ma anche B2B.

Iniziando a trattare l'argomento dei finanziamenti e bandi che sono stati messi a disposizione degli operatori del settore per un obiettivo comune.

Successivamente a quali fiere di settore partecipa la Sardegna per promuovere il territorio con le varie linee di prodotto.

Finanziamenti e bandi

In questo paragrafo vengono analizzati i bandi ed i finanziamenti europei, che hanno finanziato alcuni progetti mirati a rilanciare il turismo in Sardegna, attraverso alcune strategie. Vengono quindi prima descritti i progetti, come sono erogati e quali sono gli obiettivi dell'Unione Europea e successivamente come vengono gestiti dall'Assessorato del turismo, artigianato e commercio.

«La comunità europea può adottare misure in materia di turismo e azioni intese a incoraggiare la cooperazione tra Stati membri per il pieno sviluppo delle diverse culture e la conservazione del patrimonio culturale di importanza europea (art. 151)»⁸⁵

Infatti, dal Trattato Comunità Europea emerge che la politica di coesione economica e sociale dell'Unione Europea è una priorità fondamentale, poiché l'obiettivo è quello di ottenere uno 'sviluppo armonioso dell'insieme della Comunità'.

«La Coesione economica e sociale diventa concretamente obiettivo comunitario il primo luglio 1987, giorno in cui entra in vigore l'Atto Unico Europeo (AUE)»⁸⁶

⁸⁵ Sabbioni P. (2002), Turismo e territorio. Introduzione alle scienze del turismo, a cura di M. Rizzi, Francesco Timpano, Guido Locarno, Vita e Pensiero, Milano, p. 86.

⁸⁶ Pittarella G. – Serenari S. (2007), I programmi finanziari dell'Unione Europea 2007-2013, Pendragon, Bologna, p. 26.

Per raggiungere gli obiettivi che si è prefissata, la comunità europea ha messo a disposizione degli appositi fondi strutturali che finanziano programmi di sviluppo negli stati membri, più precisamente sono degli strumenti con cui vengono concretamente elargite le risorse per lo sviluppo all'interno delle politiche regionali (Pittella, Serenari, 2007).

Il trattato di Lisbona riconosce per la prima volta all'Unione Europea la competenza in materia turistica. Stabilisce che deve incoraggiare azioni di coordinamento nell'Unione Europea al fine di accrescere la competitività e sostenibilità nel turismo, attuare delle strategie che mirino alla crescita dell'occupazione e allo sviluppo di tecnologie d'informazione e comunicazione. L'obiettivo che il trattato si pone è quello di far diventare, entro il 2010, l'economia dell'Unione Europea la più competitiva e dinamica del mondo, realizzando una crescita economica sostenibile e nuovi posti di lavoro (Del Pezzo, Grassi, Rega, 2009).

«L'Unione completa l'azione degli Stati membri nel settore del turismo, in particolare promuovendo la competitività delle imprese dell'Unione in tale settore.

A tal fine l'azione dell'Unione è intesa a:

- a) incoraggiare la creazione di un ambiente propizio allo sviluppo delle imprese in detto settore;
- b) favorire la cooperazione tra Stati membri, in particolare attraverso lo scambio delle buone pratiche.»⁸⁷

Questo collegamento tra turismo e valorizzazione delle risorse culturali e naturali è esplicitato con il **Quadro Comunitario di Sostegno**, «è un documento di programmazione che permette di cofinanziare la realizzazione di numerose azioni nei settori indicati come prioritari. Sono individuati ad es. 'le infrastrutture di supporto alle attività economiche', ma non i progetti

⁸⁷ Fragola M. (2010) Il trattato di Lisbona: che modifica il trattato sull'Unione europea e il trattato della comunità europea, Giuffrè, p. 243.

specifici. Per questi ultimi occorrono misure operative che sono adottate dalla commissione mediante programmi operativi e sovvenzioni globali»⁸⁸

I **programmi operativi** contengono gli obiettivi specifici, che possono essere realizzati con una o più misure. L'ultimo ciclo di programmazione gestito dalle regioni è quello 2007-2013, i programmi operativi dividono le priorità strategiche per settori e territori.

La divisione per territorio per l'attuazione degli interventi è suddivisa in tre programmi operativi, PON a livello nazionale, POR a livello regionale, per ogni regione italiana ci sono i PON FESR e i PON FSE, questi interessano in maniera trasversale il turismo, il fondo europeo di sviluppo regionale e il fondo sociale europeo (Gandolfi 2004, Sangalli 2007). e POI interregionali, ossia in maniera coordinata tra regioni.

«Gli strumenti per il finanziamento di contributi comunitari come il FSE e il FESR si articolano per obiettivi e ogni obiettivo contiene degli assi specifici.»⁸⁹

In sintesi i fondi strutturali finanziano dei progetti, i beneficiari di questi fondi sono ad esempio le autorità regionali, questi sono destinati a rendere le regioni più competitive in termini di attrattività. Possono essere investimenti nel patrimonio culturale, in percorsi turistici, creazione di reti e cooperazione, e così via. In Italia variano a seconda dei programmi della comunità europea e delle regioni.

I finanziamenti che vengono presi in esame sono quelli del 'POR FESR' ossia il programma operativo regionale del Fondo europeo di sviluppo. Questo è il documento attraverso il quale la Regione programma le risorse del medesimo fondo per il periodo 2007-2013. Grazie a questo programma vengono individuate le strategie di sviluppo per accrescere la competitività e

⁸⁸ Gandolfi B. (2004), Capire il turismo. Politiche, formazioni, incentivi, organizzazione, Guaraldi, Rimini, p. 117.

⁸⁹ Gandolfi B. (2004), Capire il turismo. Politiche, formazione, incentivi, organizzazione, Guaraldi, Rimini, p. 135.

l'attrattività del territorio, attraverso l'innovazione, la valorizzazione di risorse naturali e culturali.

Il 'POR FSE', quindi il programma operativo regionale del Fondo sociale europeo, è il documento attraverso cui la Regione programma, per il periodo 2007-2013 le risorse del Fondo Sociale Europeo, questo programma mira al miglioramento delle possibilità di occupazione e impiego, cercando di favorire un alto livello di occupazione e nuovi posti di lavoro.

I fondi 'FAS' ossia i fondi comunitari, finanziano programmi relativi all'istruzione, alla ricerca e competitività, alle reti e servizi per la mobilità, alla sicurezza e alla *governance*.

In questo studio è stata svolta un'analisi di ricerca dei principali bandi finanziati dai fondi europei e gestiti dai programmi sopracitati. Le informazioni sono state recuperate dalla rassegna stampa della regione e sono stati analizzati quelli riguardanti la promozione turistica e l'offerta ricettiva dal 2010 al 2013 (per maggiori approfondimenti si veda l'allegato A).

In sintesi ciò che emerge è che la maggior parte dei progetti analizzati, hanno come punto cardine e come obiettivo finale la destagionalizzazione e la delocalizzazione, come il progetto 'lunga estate' che mira a impiegare lavoratori stagionali presso sedi situate nel territorio regionale non solo nel periodo di alta stagione, ma anche nei mesi spalla (aprile, maggio, settembre, ottobre e novembre); il progetto 'progetti di qualità nel campo della valorizzazione del patrimonio culturale, paesaggistico e ambientale' prevede la creazione e la promozione di *network* turistico-culturali, di servizi informativi e interventi per la riqualificazione ambientale per l'accoglienza dei turisti, ecc. o il progetto che prevede i contributi per le manifestazioni storiche di grande interesse turistico, finanziate direttamente dalla Regione, grazie alla legge regionale n. 7 del 1955. Questi interventi mirano a prolungare la stagione e a promuovere attività che possono essere godute anche nei mesi più freddi e località che non sono conosciute o che il turista non visita nei mesi più caldi, ne è un esempio il progetto 'Promozione di itinerari tematici

che valorizzano il patrimonio culturale, paesaggistico e ambientale sardo', come dice il nome stesso del progetto si mira alla realizzazione di percorsi interculturali a carattere tematico, puntando soprattutto su attività sportive e ricreative.

Un altro obiettivo è quello della formazione ma è presente un solo bando 'progetto turismo scolastico' che mira a incentivare i viaggi degli studenti sardi nell'Isola per sensibilizzarli nei confronti del territorio regionale.

Per quanto riguarda la formazione degli operatori turistici è presente un bando 'interventi materiali e immateriali per completare e migliorare l'offerta delle imprese turistiche'.

Molti di questi progetti o finanziamenti vengono ripetuti di anno in anno, seguendo una continuità in direzione nell'obiettivo che si vuole raggiungere, che come abbiamo già visto accomuna tutti gli attori pubblici che si occupano di organizzazione, promozione e comunicazione della destinazione. Il programma 'lunga estate' per esempio si ripete tutti gli anni.

Fiere di settore

Le fiere sono delle vetrine vantaggiose e qualificate sia per gli operatori privati che operano nel settore che per quelli pubblici.

Sempre in ottica di strategie di promozione si è deciso di elencare le varie fiere di settore a cui partecipano annualmente l'Assessorato del Turismo e l'Agenzia Governativa Sardegna Promozione, è stato preso in esame il 2013.

Tabella 34. Partecipazione della Sardegna e manifestazioni fieristiche (2013).

2013			
FIERA	LUOGO	DATA	TIPOLOGIA
Reiseliv	Oslo	11-13/01/2011	Fiera Internazionale Dei Viaggi E Del Turismo
CMT	Stoccarda	12-20/01/2011	Esposizione internazionale dedicata a veicoli ricreazionali, motori e turismo
FITUR	Madrid	30/01- 03/02/2011	Fiera internazionale del turismo
Salon Des Vacances	Bruxelles	31/01-03/02/2011	Fiera turistica dedicata a viaggi e vacanze
F.Re.E	Monaco	20-24/02/2011	Fiera del turismo e del tempo libero
Itb	Berlino	06-10/03/2011	Fiera e mercato d'affari dell'industria del turismo
Mitt	Mosca	20-23/03/2011	Fiera del turismo internazionale dell'area della Russia e dell'Europa dell'Est
UITT	Kiev	27-29 /03/2013	Fiera Commercio Internazionale Equo Viaggi E Turismo
Top resa	Parigi	24-27/09/2013	Fiera B2B del turismo in Francia
Salone nautico	Genova	2-6/10/2013	Fiera nautica
TTG	Rimini	17-19/10/2013	Fiera internazionale B2B del turismo
WTM	Londra	4-7/11/2013	Fiera dedicata all'industria turistica
Rho Fiera	Milano	30/11 – 8/12/2013	Fiera dell'artigianato

Fonte: ns. elaborazione.

Ciò che emerge dalla tabella è la particolare attenzione che da la Sardegna al turismo *leisure*, sostanzialmente nel 2013 ha partecipato a numerose fiere di settore, ma con particolare attenzione alla MITT di Mosca (per promuoversi nel mercato Russo), e alla WTM di Londra, per via della sua particolare attenzione al mercato britannico.

Per quanto riguarda il settore MICE, la regione partecipa sostanzialmente a tre fiere, la Top Resa a Parigi, TTG a Rimini e ITB a Berlino.

Nella sua strategia di promozione all'estero la Sardegna punta molto sulle manifestazioni fieristiche, consentendo così agli operatori presenti nel territorio di promuoversi all'estero, diventando co-espositori al fianco della Pubblica Amministrazione.

3.3.2 PROGETTI A LUNGO TERMINE

In seguito verranno descritti i progetti implementati sia l'Assessorato del Turismo e soprattutto l'Agenzia Governativa Sardegna Promozione negli ultimi anni. Questi progetti hanno coinvolto sia attori pubblici e privati e hanno cercato di creare una maggior coesione tra gli operatori del settore turistico per incrementare gli arrivi e per destagionalizzare la domanda e soprattutto l'offerta. Verranno presi in esame tre progetti già avviati e che continuano a esistere tutt'oggi.

La '**BITAS**', borsa internazionale del turismo attivo è organizzata dall'Agenzia Governativa Sardegna Promozione, dal 2010 si tiene ogni anno a Marzo. Dal 2013 L'Enit estende il suo patrocinio alla Bitas e concede l'autorizzazione all'uso del logo istituzionale nell'ambito di Bitas "considerata l'alta valenza turistica della manifestazione".

Figura 31. Logo della Borsa Internazionale del Turismo Attivo in Sardegna.



Fonte: www.bitas.sardegna.it

È un progetto inserito nelle politiche di destagionalizzazione, delocalizzazione e diversificazione dell'offerta turistica sarda. Mira a promuovere, infatti, un determinato tipo di turismo, quello attivo. Quindi rientrano in questa categoria attività come cicloturismo, *trekking*, arrampicata, *nordic walking*, equitazione, *diving*, vela, golf, e così via.

Si tratta di un tipo di turismo che presenta due importanti caratteristiche, una maggiore propensione alla delocalizzazione, quindi un maggior coinvolgimento di quelle località turisticamente meno note e un importante processo di destagionalizzazione.

La borsa internazionale del turismo attivo si svolge con la formula del *workshop*, con degli eventi cardine:

- Fase della contrattazione in cui gli operatori del Turismo Attivo sardo possono proporre le loro offerte commerciali ai *tour operator* nazionali, internazionali e *online*.

- *Educational Tour* attraverso la quale i *Tour Operator* hanno la possibilità di conoscere la Sardegna a 360 gradi, oltre all'attività fisico/sportiva è un'occasione per valorizzare e far conoscere anche le caratteristiche uniche del territorio, inserendo nel programma i laboratori delle imprese agro-alimentari e dell'artigianato di eccellenza.

- Seminari/ tavole rotonde tenuti da esperti del settore e docenti universitari rivolti a operatori, amministrazioni, docenti e studenti, nei quali saranno approfondite le tematiche del turismo e nei quali si avrà occasione di aggiornamento e approfondimento.

- Esposizioni temporanee, le aziende che producono le attrezzature dell'*outdoor* (bici, scarpe, zaini, abbigliamento tecnico, ecc.) avranno uno spazio dedicato all'esposizione.

Il secondo progetto preso in esame è '**L'Isola che danza**', realizzato dall'Agenzia Regionale Sardegna Turismo Promozione in sintonia con l'Assessorato regionale al Turismo, Artigianato e Commercio. Anche questo progetto rientra nella pianificazione strategica che ha come punto cardine la destagionalizzazione, s'intende puntare al rilancio di quella che viene definita l'"Altra Stagione". S'intende sviluppare un processo di valorizzazione e promozione dell'immagine della Sardegna durante il periodo di bassa

stagione, con la qualificazione sistemica di eventi e manifestazioni tradizionali e con contenuti identitari.

Figura 32. Logo del progetto l'Isola che danza



Fonte: www.regione.sardegna.it/speciali/isolachedanza/progetto

È uno strumento per far conoscere a livello nazionale e internazionale eventi di forte richiamo turistico, specchio dell'eccellenza e dell'unicità che la Sardegna offre in tutto il suo territorio. Il progetto prevede che l'azione di valorizzazione dell'immagine Sardegna, attraverso gli eventi del territorio, si sviluppi mediante l'efficace ed estesa veicolazione in ambito nazionale ed internazionale del marchio "Sardegna".

Gli eventi che vengono promossi sono "i fuochi di sant'Antonio – scintille dal cuore", "il Carnevale – vivere il carnevale in Sardegna" e "Settimana Santa – i riti della settimana santa".

Per promuovere l'evento, nel 2011 è stato organizzato un concorso a premi di immagini e video chiamato "Fotografa e filma l'Isola che danza 2011", le opere e gli elaborati ritenuti meritevoli dalla giuria, sono stati valorizzati e utilizzati dall'Agenzia Sardegna Promozione per i propri fini istituzionali.

Il terzo progetto analizzato è '**Cammini di Sardegna**', il progetto nasce come 'Turismo Identitario, Culturale e Religioso', con l'obiettivo di inserire la Sardegna nell'ambito di reti e percorsi nazionali ed internazionali in grado di generare un'offerta turistica strutturata capace di attrarre importanti flussi soprattutto in periodi di bassa stagione, e sostenere eventi e manifestazioni a

forte connotazione identitaria specie se caratterizzati da elementi di aggregazione e di coordinamento territoriale.

Il prodotto offerto è composto da 2 itinerari e 3 cammini:

Tabella 35. Itinerari proposti all'interno del progetto "Cammini di Sardegna".

ITINERARI

1. **Arte Romanica: Natura e Spiritualità:** Si propone un itinerario che attraversa la Sardegna da Nord a Sud passando dalla costa orientale dove si potranno ammirare un'infinita varietà di paesaggi e spettacolari bellezze naturalistiche. Il percorso prevede la visita ad alcune delle più importanti chiese romaniche dell'Isola, ad alcuni dei suoi borghi più suggestivi e ai luoghi più inediti e autentici in particolare del suo interno, oltre la possibilità di visitare, in Ogliastra, le principali tappe del Cammino di San Giorgio Vescovo.
2. **Miniere, Nuraghi e Spiritualità:** Il secondo itinerario parte dal capoluogo Cagliari e attraversa tutta la zona meridionale e sud occidentale dell'Isola, passando per antiche città fenicio-punico e risalendo verso i suggestivi siti minerari del Cammino di Santa Barbara. Si prosegue poi verso l'interno, dove si visiteranno i paesi nati dei santi più venerati dai sardi e il villaggio nuragico più importante dell' Isola. Meta finale dell'itinerario è la costa occidentale, dove si potranno gustare prelibati prodotti ittici e ammirare antichissime cattedrali.

Tabella 36. proposti all'interno del progetto "Cammini di Sardegna".

CAMMINI

1. **Cammino di San Giorgio:** Il Cammino di San Giorgio Vescovo è un percorso di pellegrinaggio che congiunge la sede ex vescovile di Suelli con i territori dell'Ogliastra, rientranti a suo tempo nella giurisdizione pastorale dell'Ecclesia Barbariensis. L'itinerario rappresenta l'asse centrale degli itinerari di evangelizzazione di Giorgio vescovo e può essere percorso sia partendo da Suelli verso l'Ogliastra sia in senso contrario.
 2. **Cammino di Santa Barbara:** Attraverso i luoghi di culto dedicati a Santa Barbara si vogliono riscoprire gli antichi cammini storici delle miniere costituiti dai sentieri percorsi dai minatori per recarsi nei posti di lavoro e dalle vecchie mulattiere e ferrovie realizzate in passato per il trasporto dei minerali grezzi e mercantili, lungo i quali è conservato lo straordinario patrimonio tecnico-scientifico, storico-culturale,
-

paesaggistico-ambientale e socio-antropologico della millenaria storia a mineraria della Sardegna

3. **Cammino di Sant'Efisio:** Dal 1 al 4 maggio si celebra la festa dedicata a Sant'Efisio, uno dei più importanti eventi religiosi e folkloristici della Sardegna. Un pellegrinaggio popolare che si perpetua da tre secoli e mezzo per onorare il voto fatto dall'Amministrazione di Cagliari nel 1656 per ringraziare il Santo di aver liberato la città da una violenta epidemia di peste.

Fonte: camminidisardegna.it.

In conclusione emerge che le problematiche legate allo sviluppo del turismo nel territorio regionale sardo sono numerose e complesse. Analizzare il piano di *marketing* è stato molto complicato perché abbraccia numerosi obiettivi e strategie. Vi è, sì, un obiettivo, ma manca una *vision* e una linea strategica condivisa, emerge, infatti, che i progetti di promozione e di comunicazione sono molto eterogenei e spesso non sono collegati tra loro, restano delle promozioni a sé stanti. Proprio per questo nel capitolo successivo s'introdurrà l'argomento della promozione della Sardegna come destinazione unitaria, e non come singole proposte di promozione di territori o di eventi. Si porrà l'accento sull'importanza della rete, quindi delle collaborazioni tra i vari attori, come motore di sviluppo per il rilancio del turismo in Sardegna.

4. LA PROMOZIONE INTEGRATA DELLA DESTINAZIONE SARDEGNA

In questo capitolo si farà un focus sulla promozione effettuata dalla pubblica amministrazione per il rilancio del turismo nell'Isola nei periodi di bassa stagione e sulle strategie che sono state, e che saranno utilizzate per creare un'offerta integrata, puntando alla realizzazione di un prodotto unico, ovvero, la Sardegna nella sua complessità.

Il capitolo è stato suddiviso in due paragrafi:

Nel primo paragrafo vengono analizzati i due piani strategici regionali per il turismo, il primo, già descritto nel terzo capitolo, è quello del 2008-2009, e viene analizzata la sua implementazione, e quali strumenti sono stati utilizzati per raggiungere gli obiettivi.

Il secondo piano strategico è quello di imminente presentazione, non è ancora stato sviluppato ma si è ritenuto opportuno indagare su quali saranno le strategie, la *mission*, la *vision* e gli obiettivi previsti per i prossimi anni, per fare ciò si sono analizzati gli assi strategici e gli obiettivi che s'intendono raggiungere.

Nel secondo paragrafo si analizzano le azioni *bottom up*, per *bottom up* s'intende un tipo di promozione che parte dall'altro, rivolta verso il basso, per cui verranno analizzate le iniziative dell'assessorato del turismo, con un focus sul *Destination Management System* che è al momento in fase di progettazione, e che prevede la costituzione di una rete e di un sistema integrato di offerta della destinazione. Vengono, successivamente, fatti degli esempi di eccellenza di questo tipo di sistema informativo. Si ritorna poi sull'analisi delle azioni compiute dall'Agenzia governativa Sardegna promozione, saranno osservate sempre in un'ottica di sistema, descrivendo quali sono i *partner* coinvolti e come, e qual è la *mission* e la *vision* condivisa.

4.1 SVILUPPO DEL PIANO STRATEGICO DI MARKETING SUL TURISMO

In questo paragrafo vengono analizzati gli effetti del piano strategico di *marketing* per il turismo previsti dal piano 2008-2009 e successivamente quali sono gli obiettivi che s'intendono raggiungere con il nuovo piano di *marketing* di imminente presentazione.

Sono tutte informazioni derivanti da interviste effettuate all'Assessorato del turismo, artigianato e commercio, non è stato facile riuscire ad avere una visione d'insieme, per questo sono state compiute numerose interviste a dirigenti e funzionari, che nel singolo si sono occupati dei vari progetti previsti dal piano di *marketing* del 2008-2009 e altre interviste per riuscire ad individuare la visione su cui intende proiettarsi l'assessorato per i prossimi anni.

4.1.1 RISULTATI DEL PIANO DI MARKETING 2008-2009

Dopo l'analisi del piano di *marketing* effettuata nel precedente capitolo appare necessario valutare quali siano state realmente le strategie effettuate dall'assessorato del turismo, sia per contrastare le problematiche, sia per promuovere la destinazione nei periodi di spalla o in bassa stagione.

Durante l'analisi del piano strategico del 2008-2009 sono emerse varie criticità, confermate poi, anche nelle interviste;

non si tratta solo di criticità legate al piano di *marketing*, ma anche riscontrate nell'approccio della Pubblica Amministrazione rispetto al piano.

Nel piano è stato difficile individuare la *vision*, è presente un obiettivo, quello della destagionalizzazione, ma è poco chiara la direzione in cui bisogna muoversi per perseguirlo. Diciamo che si può affermare che non offre un indirizzo preciso e una *vision* condivisa.

Il secondo problema è quello della pluralità degli enti che si occupano di promozione, il funzionamento di questi è stato fortemente compromesso da una mancanza di comunicazione e da una promozione non coordinata, il messaggio da veicolare è sempre diverso di anno in anno, ma la situazione

diventa ancora più complessa se si considera che i messaggi che passano, non sono condivisi dai diversi enti.

È vero che ogni ente ha la sua competenza, ma se si considera che è necessario muoversi verso un obiettivo comune, ognuno con i propri strumenti e con le proprie capacità, in questo caso deve esistere una *vision* che dia un indirizzo concreto.

È anche vero, però, che tutte le strategie espresse nel piano andavano secondo l'indirizzo della destagionalizzazione e dello spostamento dei flussi verso l'interno. Durante l'intervista all'assessorato del turismo è emerso che per fronteggiare questo elemento sono state prese iniziative diverse, a seconda degli enti, ognuno di questi passava il suo messaggio e il suo *slogan*. Oltretutto, è emerso il fatto che per promuovere il turismo dell'"altra stagione", come viene spesso definito dall'assessorato, si è per anni scelto di non promuovere l'elemento del turismo balneare alle fiere di settore e nella produzione cartellonistica, è stata bandita per diversi anni la classica immagine della spiaggia e del mare.

La decisione è stata presa per catalizzare l'attenzione sull'immagine dei paesaggi dell'interno della Sardegna, degli eventi e dei principali monumenti storici. L'elemento critico che appare fondamentale sottolineare, è che il turismo balneare è quello che ha sempre caratterizzato l'Isola, posizionando così la Sardegna nella mente del consumatore come una destinazione turistica principalmente balneare. La decisione del riposizionamento dell'Isola non ha tenuto in considerazione il fatto che, la linea di prodotto balneare sarebbe potuta essere uno strumento per trainare il turista verso una nuova linea di prodotto, per cui eliminandola a priori si è messo da parte l'attrattore principale; tutte le azioni di marketing dal 2008 in poi si sono dirette verso questo indirizzo.

Per ciò che riguarda il punto analizzato nel piano strategico, riguardante l'aggregazione del prodotto, utilizzando come strumento i Sistemi Turistici Locali, non ha prodotto i risultati sperati, dall'intervista all'assessorato emerge che l'unica collaborazione con i Sistemi Turistici Locali sono stati i finanziamenti che l'assessorato ha messo a disposizione per permettere agli

STL di effettuare le loro campagne di promozione. Questi ultimi hanno compiuto delle campagne di promozione distintamente, senza comunicare tra loro, ogni STL ha avuto come obiettivo quello di promuovere il proprio territorio di competenza, che come si è visto precedentemente è quello delle provincie.

Sono stati invece utilizzati come previsto nuovi canali di comunicazione, anche qui torna il problema del coordinamento degli enti che si occupano di promozione. Si è già visto, infatti, che esiste un sito istituzionale dell'Assessorato del turismo, oltre a questo, ogni ente ha creato il suo sito, con cui promuove i propri progetti, i propri eventi ed effettua la propria comunicazione.

L'assessorato utilizza canali nuovi, quelli dei *social network*, con pagine *facebook*, *twitter*, *pinterest* e il canale *youtube*. Lo stesso fa l'Agenzia Sardegna Promozione, con il proprio sito nato di recente, e una pagina che si occupa di promozione sui social '*Allways Sardinia*', nata da pochissimo, nel gennaio 2014, al cui interno sono presenti i *link* che rimandano alle proprie pagine *social*. Gli STL fanno lo stesso con i loro siti internet, per non parlare dei numerosi consorzi, nati spontaneamente che si occupano di promuovere il loro territorio d'interesse. Anche in questo tipo di promozione manca una linea di comunicazione.

Per quanto riguarda la problematica dei trasporti non sono stati fatti dei grandi passi in avanti, purtroppo in questo caso l'assessorato del turismo non ha grande potere in merito, ovviamente i vari vettori, come trasporti aerei, via mare e trasporti interni sono gestiti da enti privati, hanno dei contratti e delle convenzioni. Il turista in questi anni ha sempre preferito spostarsi con un mezzo proprio o con macchine a noleggio.

Per quanto riguarda la promozione del turismo MICE tutto si è ridotto a delle fiere di settore, in particolare la fiera del turismo B2B a Rimini, TTI/TTG e l'ITB a Berlino. Puntando sulla promozione della professionalità che ha contraddistinto la Sardegna in questo settore.

Lo stesso è stato fatto per i mercati analizzati nel piano di *marketing*, come il mercato britannico, francese e tedesco, si è puntato principalmente, ad una

promozione con partecipazioni fieristiche, *workshop* e *road show*, nei mercati, tedesco, britannico, francese e spagnolo, sempre promuovendo linee di prodotto diverse da quelle balneari. Oltre a queste sono state previste anche azioni di *co-marketing*.

Per quanto riguarda invece la promozione B2C sono state effettuate delle campagne di promozione e comunicazione editoriale nei principali quotidiani nazionali e internazionali, come le Figarò, il Times, El Pais, Suddentsche Zeitung e il Corriere della Sera. La campagna è stata avviata nell'Aprile del 2010 e ha previsto la pubblicazione delle immagini della Sardegna e il messaggio centrato sulla qualità della vita.

La campagna promozionale si è protratta per sette settimane, tutti i sabati di maggio e di giugno. La stima della copertura raggiunta è di 9.500.000 lettori. Mentre per quanto riguarda il mercato italiano si contano dodici uscite. Oltre a queste pubblicazioni ve ne sono state altre, su periodici di grande tiratura come Panorama, Donna Moderna, Gente, e in più su testate del settore viaggi.

Il costo complessivo della campagna è stato all'incirca di un milione di euro, con un costo unitario di 16.000 euro a pagina.

Tabella 37 - Previsioni di spesa (annuali).

Comunicazione e promozione editoriale	€ 1.700.000
Fiere, Workshop e roadshow	€ 2.500.000
Azioni di comarketing	€ 1.000.000
Webmarketing	€ 500.000
Progetti territoriali	€ 1.500.000
Formazione e TTI Sardegna	€ 800.000
Eventi	€ 2.000.000
TOTALE	€ 10.000.000

Fonte: http://www.regione.sardegna.it/documenti/1_72_20081223172706.pdf

Per quanto riguarda invece il progetto di aggregazione con particolare attenzione ai Sistemi Turistici Locali è emerso dalle interviste che il rapporto che ha avuto la pubblica amministrazione con questi ultimi è stato quello di

finanziare e di cercar di mettere insieme il pubblico e il privato. Vi è stata una delibera per i finanziamenti che ha previsto l'erogazione di un finanziamento pari a 12.400.000 euro per tutti gli otto STL presenti nel territorio, con valenza triennale, più un'attribuzione di risorse premiali del valore di un milione, attraverso la delibera 36/10 del 26/07/2005. Questi sono stati utilizzati quasi tutti, ma gli STL non sono riusciti a diventare degli enti finanziariamente autonomi, come invece era stato previsto che diventassero. In questi anni hanno partecipato anche alla promozione del proprio territorio di competenza attraverso *road show*, *workshop* e partecipazione ad eventi fieristici.

Emerge dunque una grande difficoltà a raggiungere gli obiettivi, infatti, come si è visto nel terzo capitolo, al paragrafo arrivi e presenze, l'analisi degli arrivi da gennaio a dicembre 2011 presenta ancora dei picchi degli arrivi nel mese di agosto e un calo consistente nel resto dell'anno. Solo i turisti stranieri mitigano leggermente gli andamenti. Ma il problema della stagionalità del turismo in Sardegna rimane costante negli ultimi anni.

4.1.2 NUOVO PIANO DI MARKETING: PROSPETTIVE PER IL FUTURO

L'Assessorato del turismo, artigianato e commercio, sta attualmente realizzando il nuovo piano strategico per il turismo, la sua approvazione è prevista entro la fine del 2014.

In data 29 gennaio 2014 si è riunito il consiglio di amministrazione, nell'occasione è stato creato un tavolo tecnico con il coinvolgimento di numerosi *stakeholder*, vettori come Tirrenia e Meridiana, comuni, ad esempio il comune di Arzachena e di Pula, alcuni consorzi presenti nel territorio, il consorzio Costa Smeralda e Costiera Sulcitana, l'ENIT, e così via.

In questa sede son state condivise le varie linee strategiche che s'intendono seguire per il prossimo piano di *marketing*, queste sono state poi discusse tenendo in considerazione i bisogni e le esigenze dei vari operatori, che hanno potuto esprimere in sede i loro dubbi e le loro necessità e ancora più

importante, l'intenzione di condividere la nuova *vision* proposta dall'assessorato.

L'approccio è molto differente dal precedente piano strategico, innanzitutto, il piano si proietta in una prospettiva di medio-lungo periodo, da 15 a 20 anni e prima di decidere gli eventuali obiettivi e assi strategici sono stati seguiti vari *step*, prima di tutto si è realizzata un'analisi di scenario, della situazione attuale, individuando il posizionamento della Sardegna nel mercato e nella mente del consumatore. In seguito, si è effettuato un *benchmarking* documentario, in particolare un'analisi strategica di destinazioni nazionali, per conoscere e capire, cosa viene realizzato negli altri territori turisticamente rilevanti, si sono analizzate altre esperienze puntando l'attenzione su alcune regioni obiettivo.

Successivamente, sono state effettuate delle interviste, all'incirca se ne contano 80, realizzate per capire se è possibile costruire, con l'aiuto di tutti gli attori, una visione condivisa e una strategia unitaria per il turismo. È necessario evidenziare il fatto che non sono stati intervistati solo gli operatori del territorio, ma anche quelli a livello nazionale e internazionale.

È stata poi effettuata un'ulteriore indagine sul prodotto turistico Sardegna, con 1830 interviste a turisti, effettuate durante il periodo di Agosto, che si aggiungono a un campione più ampio di interviste effettuate negli ultimi anni, cercando così di conoscere che percezione ha il turista che viaggia in Sardegna.

Quindi, l'unione tra queste interviste e quelle fatte agli operatori sono state la base da cui far emergere la visione percepita da turisti, dai residenti e dagli operatori, fondamentale per stabilire una strategia comune.

L'esperienza degli operatori, è stata dunque utilizzata, come punto di partenza, così da far emergere direttamente dal basso la realtà turistica regionale e alcune indicazioni su come costruire una visione comune.

Dalla maggior parte delle interviste è emerso che in Sardegna ci sia un'alta qualità della vita e diventa questa la *vision* che s'intende utilizzare, la Sardegna vista come un prodotto economico territoriale a vocazione turistica, che ha il suo punto di forza nella qualità della vita. Così viene definita come:

‘l’Isola della qualità della vita, al centro del mondo, in equilibrio tra identità, tradizioni, cultura e natura’.

Una *vision* che dovrà persistere per i prossimi 15-20 anni, e che dovrà essere trasmessa al resto del mondo, al mercato, quindi indirizzata non solo ai turisti, ma anche agli investitori, per riuscire ad intercettare chi oggi può investire e capire dove si può migliorare per attrarre investimenti.

Il *gap* della Sardegna è proprio quello di avere tante potenzialità, ma una mancata sinergia, e proprio questo crea un divario tra l’opportunità d’investimento e l’investimento concreto.

La vocazione turistica, consente all’Isola di avere una porta d’accesso importante, per gli investimenti e per avere delle agevolazioni.

Ovviamente da questa *vision*, derivano alcune azioni strategiche, che possono dare una direzione unitaria alle azioni delle pubbliche amministrazioni.

La qualità della vita è un elemento che fa passare l’idea ‘qui si vive bene’, sicuramente un messaggio accattivante, è la leva che può rendere l’offerta del prodotto Sardegna unica e competitiva, rispetto alle altre regioni.

Un elemento direttamente collegato alla *vision* è la sostenibilità, ovviamente non è presa in considerazione solo la sostenibilità ambientale, ma anche quella culturale, economica e sociale, ma se si pensa alla qualità della vita in Sardegna, si trova un contrasto a livello economico e sociale, poiché la regione sta vivendo dei momenti economici e sociali molto complessi. Anche per questo è stata scelta la *vision*, per capire che cosa si vuole diventare, quali sono gli obiettivi, anche non strettamente a livello turistico da individuare e quale sarà il percorso più adatto per raggiungerli. Se la qualità della vita diventa l’obiettivo, deve necessariamente passare per l’economia e per l’elemento sociale e deve partire dalla base, dai residenti.

Sicuramente un buon biglietto da visita è quello di far trovare al turista un territorio abitato da persone felici di viverci.

È un piano di marketing sicuramente trasversale, per questo si parla della ‘creazione di un prodotto economico territoriale a vocazione turistica’, infatti, tra gli operatori coinvolti non è presente solo la parte di operatori

strettamente connessi al turismo ma anche di quelli che indirettamente contribuiscono al comparto turistico, toccando così anche altri obiettivi, come quelli di generare occupazione e di puntare ad un sistema che riesce ad assorbire le professionalità, dove la qualità della vita viene generata per effetto dell'equilibrio, dato delle condizioni che possano creare un circuito, composto dai vari soggetti presenti nel territorio.

È un'ipotesi di percorso strategico in cui si possono sviluppare tutte le economie e il turismo diventa il collante.

Dopo questa breve analisi d'insieme, nelle prossime pagine si analizzano gli assi strategici, che offrono un percorso da seguire per la creazione di un'economia concreta, e successivamente, quali saranno gli obiettivi da raggiungere.

Il primo asse strategico è proprio quello della **qualità della vita**, non solo a livello ambientale ma anche a livello sociale, culturale e soprattutto economico, quindi si considerano anche quell'insieme d'infrastrutture e servizi che possano migliorare la qualità della vita del residente e che possano migliorare anche la vacanza del turista. È una sfida per la Sardegna, dato che come si è già visto le infrastrutture hanno molti limiti e punti di debolezza.

Il secondo è la formazione o meglio la **cultura dell'accoglienza**, dalle interviste è emerso che la formazione è considerata come il *gap* culturale che non consente di far emergere il turismo nell'Isola.

Anche se nell'immaginario collettivo, la Sardegna è vista come una regione ospitale, non vi è però ancora cultura dell'accoglienza. Il problema non viene individuato nell'offerta formativa, ma dall'efficacia dell'offerta formativa, esiste già una rete regionale della formazione, ma è necessario che il capitale sociale presente nel territorio venga inserito correttamente nel mondo del lavoro e che riesca a entrare in sintonia con il turista.

Il terzo asse strategico è quello della **governance dinamica**, intesa come la capacità di interpretare il mercato, e avere poi un buon tempo di reazione,

consentendo così di poter sfruttare le occasioni, e di poter reagire tempestivamente al cambiamento. Riuscire a interpretare i dati sia qualitativi, attraverso i *social network*, facendo sì che diventi un canale commerciale e quantitativo, attraverso il SIRED⁹⁰, quindi la raccolta dei dati in tempo reale e condivisione con l'intero sistema.

Il quarto asse strategico diventa il collettore di tutti gli elementi, si tratta del **prodotto territoriale a vocazione turistica**. Permette di connettere l'economia territoriale in tanti modi e di far nascere da questa un prodotto unico, che coinvolge l'intero territorio industriale, i servizi, la formazione.

Il turismo diventa perciò l'aggregante che permette di unire le economie e ovviamente coinvolge non solo il territorio regionale, ma anche i vettori esterni a quest'ultimo.

Gli assi strategici porteranno poi a degli **obiettivi**:

Partendo dall'asse strategico qualità della vita, sono stati individuati degli obiettivi, considerando dei parametri oggettivi per calcolarla e per concretizzare questa *vision*.

Oggi l'Unione Europea oltre al PIL, utilizza un altro indicatore il **BES**, Benessere Equo e Sostenibile, un parametro oggettivo, che presenta otto dimensioni qualificanti con 81 indicatori, uno per ogni singolo aspetto che contribuisce alla qualità della vita. Su alcuni indicatori la Sardegna è molto avanti rispetto all'Unione Europea, come per esempio su sicurezza e sostenibilità⁹¹.

La *vision* si baserà quindi sulle eccellenze, ma si fissa un obiettivo che si dovrà raggiungere. Partendo dai comuni, si cercherà di raggiungere obiettivi sulle singole basi territoriali.

⁹⁰ Il SIRED è il nuovo sistema tecnologico che permette la raccolta dei dati e la sua elaborazione. Le strutture ricettive raccoglieranno i dati attraverso il SIRED e questi verranno rielaborati e trasmessi direttamente all'agenzia che si occuperà di trasmetterli all'ISTAT.

Questo aspetto è molto importante per poter disporre delle informazioni in tempo reale, in modo da poter prendere delle decisioni e sviluppare delle strategie tempestivamente.

⁹¹ Per maggiori approfondimenti: http://www.istat.it/it/files/2013/03/bes_2013.pdf o <http://www.misuredelbenessere.it/>

È possibile quindi esplicitare la qualità della vita dai parametri numerici, e da un indicatore concreto, sarà quindi più facile monitorare i risultati, capire le criticità e individuare le strategie per risolverle.

Come secondo obiettivo vi è la necessità di **rafforzare la componente immateriale** del prodotto economico territoriale a vocazione turistica attraverso un'identità forte, che ormai è univocamente conosciuta; il posizionamento sul mercato globale della Sardegna, Isola della qualità della vita e l'identificazione della Sardegna in quanto tale, per i prossimi dieci anni.

Il terzo obiettivo è l'**attrattività e competitività**, obiettivo presente anche nel precedente piano di *marketing* ma si sono ottenuti ben pochi risultati, perché non vi è stato un unico elemento che conducesse gli sforzi in un'unica direzione. Vi dovrà dunque essere una sinergia orientata ad un obiettivo strategico. Le singole linee di prodotto in Sardegna non sono competitive ma se unite in un'unica offerta, diventano un prodotto unico e irripetibile, l'obiettivo è proprio quello di trovare la competitività in questo elemento.

Il quarto obiettivo è quello di non ragionare solo in termini di arrivi di presenze, ma di **quote di mercato**, così da riuscire a conoscere la propria quota di mercato per poter coordinare le strategie di penetrazione e di difesa sull'ampliamento dei mercati. Prendendo sempre in considerazione un parametro numerico.

Figura 33. Presupposti per il nuovo piano strategico.



Fonte: ns. elaborazione.

Gli strumenti di attuazione saranno le conferenze dei servizi per facilitare la comunicazione e individuare determinate soluzioni in maniera rapida, semplice e condivisa.

Quello della promozione unitaria dell'Isola, con degli obiettivi che accomunano tutti, è sicuramente un piano sicuramente molto ambizioso, ma è nel mix di tutti gli elementi, che si diventa molto più competitivi.

In questo caso l'assessorato del turismo si occupa di *destination management*⁹² occupandosi non solo di promozione ma anche di *governance*, quindi creando delle sinergie e coordinando i diversi attori, pubblici, privati, interni ed esterni all'Isola.

4.2 AZIONI DI PROMOZIONE BOTTOM-UP

Attualmente, come si è già visto nel capitolo precedente, gli attori della Pubblica Amministrazione che si occupano della promozione turistica nel

⁹² Tutte quelle decisioni strategiche, organizzative, operative prese per gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione del prodotto turistico in modo da generare dei flussi turistici bilanciati, sostenibili e sufficienti a soddisfare le esigenze economiche degli attori locali operanti nella destinazione (Martini, 2002).

territorio regionale sardo sono sostanzialmente due, l'Assessorato del turismo, artigianato e commercio e l'Agenzia regionale Sardegna Promozione. Queste collaborano tra loro, occupandosi rispettivamente di attività di promozione e propaganda per lo sviluppo turistico e di favorire i flussi turistici verso la Sardegna, incrementare la quota di esportazione dei prodotti e dei servizi regionali e attrarre nuovi investitori dall'esterno.

Bisogna considerare che insieme a questi due attori, sono presenti nel territorio regionale altri operatori sia pubblici che privati, che contribuiscono a promuovere l'immagine della Sardegna sul territorio regionale, nazionale e internazionale, si tratta dei Sistemi Turistici Locali, delle Pro Loco, ma anche di Agenzie di Viaggio, *Tour Operator* e *Destination Management Company* e infine da non dimenticare assolutamente, le attività economiche presenti e la comunità ospitante che attraverso azioni volontarie contribuisce a promuovere l'immagine della Sardegna.

La comunità deve essere considerata come una risorsa o addirittura un'attrattiva per i visitatori, è già stato fatto riferimento alla cultura dell'accoglienza, tenendo in considerazione l'importanza di quest'ultima, per poter creare una vocazione turistica del territorio. È necessario per cui, sensibilizzare la comunità ospitante, un buon punto di partenza è quello di far passare il messaggio che il turista non è un invasore, ma che è importante per il bene della comunità, per tanti motivi diversi, sembra una banalità, ma il messaggio non è ancora chiaro, il turista viene spesso percepito come un invasore che porta caos e che deturpa il territorio.

Perché vi sia un'efficace attività di promozione è necessario che tutti questi attori siano coordinati e soprattutto spinti da un'unica *mission*, devono fare sistema e collaborare per poter agire in modo strategico. Questo sistema deve quindi avere un fine comune che identifichi l'ambiente di riferimento.

È fondamentale quindi un modello di *governance* incentrato sul coordinamento di tutti gli attori, anche con un coinvolgimento delle comunità locali, questi dovranno condividere degli obiettivi, avere un'unica *mission*. Si parla, infatti, di *equifinalità* «approcci interculturali tra diverse culture

organizzative (pubbliche, private, sociali) e capacità di generare un valore aggiunto fondato sulla qualità globale dell'offerta della destinazione»⁹³

È attraverso la realizzazione di una rete, attraverso la quale, gli enti pubblici nazionali o regionali, possano realizzare un sistema informativo centralizzato, ossia il *Destination Management System*. (Martini, 2011)

Questo consente di promuovere e commercializzare nel suo complesso la destinazione turistica attraverso il sito web, per questo si parla di 'promocommercializzazione'.

In Sardegna urge un'evoluzione che trasformi la configurazione dell'offerta della destinazione da frammentata a integrata, questo perché «in una situazione di frammentazione non ci sono ancora le condizioni per realizzare un vero e proprio DMS»⁹⁴

È necessario, infatti, che il DMS segua uno sviluppo organico. Non si deve occupare solo, come può apparire superficialmente, di promozione e vendita, ma deve assumere la complessità del 'soggetto destinazione', essere funzionale all'intero *business* correlato alla destinazione turistica.

Il DMS viene definito dall'Assessore del turismo della Regione Sardegna (2013) come «il terzo pilastro creato negli ultimi mesi dall'assessorato, accanto a un altro tecnologico, il SIREN (sistema di raccolta ed elaborazione dati turistici), e uno di imminente presentazione: il piano strategico del turismo»⁹⁵. In più sarà necessario analizzare i passi in avanti che si sono fatti nei progetti a lungo termine avviati dall'Agenzia Sardegna Promozione. Tra questi, l'Isola che Danza, i Cammini di Sardegna e la BITAS. Su come s'intende implementare o sviluppare i progetti dal 2014.

In sintesi si analizzeranno i nuovi progetti proposti dall'Assessorato del Turismo e dall'Agenzia Sardegna Promozione.

⁹³ Senigalli F. (2002) *Le organizzazioni del turismo*, Apogeo, Milano, p. 3

⁹⁴ Petti C. (2009) *La gestione innovativa dei sistemi turistici*, Franco Angeli, Milano, p. 95

⁹⁵ www.regione.sardegna.it/j/v/25?s=245974&v=2&c=3691&t=1.

4.2.1 DESTINATION MANAGEMENT SYSTEM

Nel prossimo paragrafo si prenderà in analisi il progetto avviato dalla regione Sardegna per la creazione di un DMS, è quindi opportuno partire dalla sua definizione: i DMS sono «sistemi informatici basati su un database che al suo interno racchiude tutte le informazioni relative alla destinazione che possono interessare, così come l'intera gamma di prodotti e di servizi reperibili.»⁹⁶

Ormai la maggior parte delle località turistiche dispone di un sito internet istituzionale della destinazione, a livello regionale, provinciale e comunale, ma ognuno di questi presenta un diverso livello di impegno strategico in logica di *marketing*.

Alcune di queste offrono solo un'offerta parziale d'informazioni o un'offerta integrale d'informazioni, altre presentano anche la vendita isolata di prodotti, mentre le più efficienti la vendita di prodotto integrata.

Figura 34. Le strategie di presenza in rete delle località turistiche



Fonte: 'Customer Relationship Management e nuovi processi di acquisto per il consumatore turistico', p. 133

⁹⁶ Ejarque J. (2012), Destination Marketing. La nuova frontiera della promocommercializzazione turistica, Hoelpi, Milano, p. 276

Il DMS si posiziona all'ultimo stadio essendo una sistema che offre una vendita di prodotti integrata.

In sostanza è una piattaforma che racchiude al suo interno le informazioni turistiche riguardanti il territorio di interesse e un CRM con le proposte e i vari dati degli operatori di settore. Permette di distribuire informazioni su un ampio e articolato insieme di prodotti turistici associati a uno specifico territorio (O'connor, 2002).

È, quindi, in primis efficace, poiché permette l'accesso diretto al *booking on-line*, oltre a questo, gli operatori del settore presenti nella destinazione possono inserire i loro pacchetti e le loro offerte, è possibile inserire (quindi promuovere e vendere) anche i servizi accessori, come per esempio visite guidate, escursioni, eventi e manifestazioni, musei, ecc.

L'aspetto che rende il DMS uno strumento efficiente ed efficace è che tutto avviene attraverso un unico canale ed un unico processo, quindi si concretizza l'integrazione, ossia la capacità di fare sistema, grande elemento di competitività; l'immagine della destinazione resta così legata al prodotto complessivo della destinazione.

Con offerta integrata, s'intende la creazione di 'pacchetti' integrati, quindi una *partnership* tra tutti gli operatori del settore e dei relativi prodotti, che s'inseriscono nel progetto e che nascono da un disegno comune.

Nella costruzione del DMS è importante non discriminare nessuno, soprattutto le piccole medie imprese, che hanno difficoltà a farsi conoscere; dovrà essere abbastanza flessibile, in modo tale da coinvolgere tutti gli operatori turistici presenti nel territorio, dalle grandi strutture alberghiere al piccolo B&B.

Il sistema deve includere dei parametri e dei criteri per garantire agli operatori la massima imparzialità, in linea generale deve possedere dei filtri, in modo tale che sia il cliente (attraverso la scelta di determinate variabili, come per esempio prezzo, numero notti, servizi aggiuntivi, ecc.) a scegliere il suo servizio finale.

Deve possedere poi al suo interno un CRM, ossia un database che contiene al suo interno una *mailing list* o una *newsletter* di tutti quei clienti che hanno

contattato il CRM o chiesto informazioni, questo consentirà di poter spedire a questo *cluster* clientela, che di per sé è già interessato in un modo o nell'altro alla destinazione, di poter ricevere informazioni circa la destinazione, ma anche offerte e promozioni, anteprime su eventi e così via.

Infine, non bisogna mai trascurare l'aspetto grafico del sito, il DMS deve essere graficamente attraente e facile da consultare, l'informazione deve essere precisa e deve riuscire a convincere il potenziale turista. Un sito, complicato e graficamente poco attraente può stancare l'utente che deciderà di chiudere la pagina del sito per consultarne un'altra, è importante che soprattutto la pagina iniziale sia estremamente chiara e con pochi contenuti. (Ejarque, 2012)

Deve essere facilmente rintracciato dai motori di ricerca, è quindi necessario un equilibrato livello di visibilità, si tratta di ottimizzazione, il cosiddetto SEO (*Search Engine Optimization*), quindi di tutte le attività che sono finalizzate ad ottenere la massima visibilità sui motori di ricerca, tra le varie regole vi è quella per cui il titolo della pagina deve contenere le parole chiave, per una destinazione (per esempio '*Tourism*' o '*Visit*' e il nome).

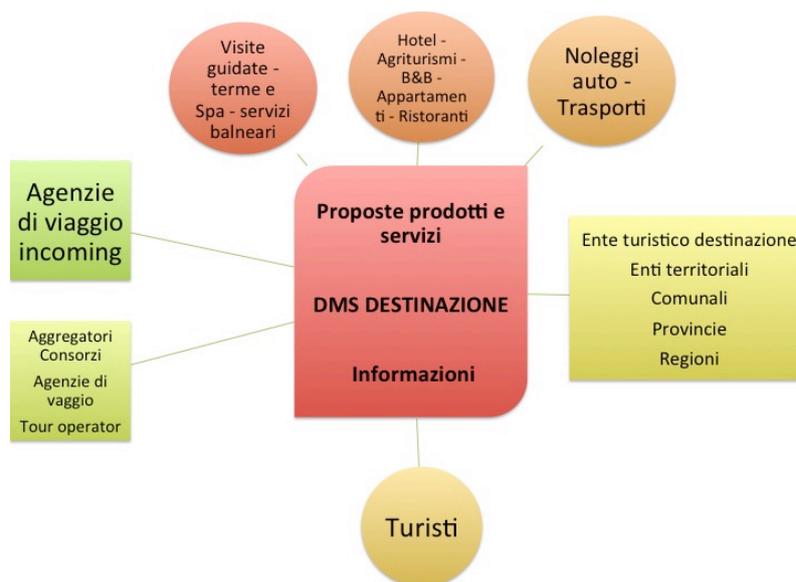
Come già detto, è importante che coinvolga tutti gli operatori locali o almeno una parte significativa di questi e deve essere aggiornato di continuo da parte della struttura organizzativa, questo perché la chiave del DMS è quella di fornire un valore aggiunto, ossia il costante aggiornamento delle informazioni; è un grave errore trascurare il sito, lasciando per esempio i prezzi dell'anno prima o addirittura non aggiornando il trasferimento o la cessazione di un'attività ricettiva o l'esistenza di una nuova struttura alberghiera. Infine, garantire, non solo la comunicazione *online* con il potenziale cliente, ma anche la possibilità di prenotare e di effettuare il pagamento (Grasso, 2010).

In sostanza all'interno del DMS sono presenti degli operatori come strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere che inseriranno le informazioni sulla propria struttura (foto, indicazioni stradali, prezzi delle stanze e disponibilità), e in più deve essere presente una sezione 'dove mangiare' dove vengono inseriti i servizi di ristorazione, con tipologia di cucina, orari e prezzi, i servizi

di trasporto, che solitamente vengono inseriti nella sezione ‘come arrivare’, con i *link* ai principali aeroporti, porti, strade e ferrovie e anche *link* che rimandano ai trasporti interni, come noleggio auto e bus (con le informazioni principali, come prezzi e orari).

Alcune destinazioni inseriscono nei loro DMS anche gli operatori *incoming*, che a loro volta introducono nelle pagine le loro offerte e promozioni, solitamente nella sezione ‘le nostre proposte’ o ‘occasioni *last minute*’. Il tutto è poi coordinato dall’ente turistico della destinazione, solitamente l’organo che si occupa di DMO sarà responsabile del coordinamento di tutti gli attori che interagiscono nel sistema.

Figura 35. Modello di rapporti e funzionamento del DMS



Fonte: rielaborazione grafico presente nel testo di Ejarque J., *Destination Marketing*, p. 278.

Esistono dei **portali DMS** in cui alcuni inseriscono la destinazione, per esempio Tiscover.com, che sviluppato dall’ufficio turistico del Tirolo, ormai è un sistema introdotto dal mercato tedesco, svizzero e austriaco.

Il caso Tiscover è un classico caso di successo, così che tante destinazioni hanno deciso di condividerne i processi B2C.

Il sito che rende visibile il DMS diviene un «portale di accesso all’offerta turistica della località, che permette di raccogliere informazioni, effettuare

prenotazioni e inviare specifiche richieste di personalizzazione del prodotto senza bisogno di ulteriori intermediari».⁹⁷

È inoltre da tenere in considerazione come già accennato che il DMS non è solo uno strumento di promozione e vendita della destinazione, ma se utilizzato nel modo più produttivo, può fornire informazioni utili per le strategie da utilizzare in futuro.

Attraverso questo è possibile raccogliere dati che permettono all'ente turistico di reperire informazioni utili sulla tipologia di clientela, su cosa sceglie principalmente il cliente, su quali sono le pagine più visitate e con quali tipi di operatori preferisce interagire, è molto più semplice recuperare informazioni come «numero di accessi al sito, numero di pagine visitate o totali per visita, durata media della visita, pagine del sito visitate con maggiore frequenza, percorso di navigazione prescelto con maggiore frequenza».⁹⁸

In più nel DMS è presente una *newsletter*, s'invita il visitatore a iscriversi per ottenere informazioni in tempo reale sulla destinazione, si cerca di attirare il visitatore con delle offerte come per esempio 'Iscrivetevi alla newsletter risparmiate il 20%', in questo modo si avrà una *mailing list* dei clienti o potenziali clienti interessati.

Solitamente viene inserita anche una sezione per le domande frequenti FAQ (*Frequently Asked Questions*) o una sezione dove gli utenti possono domandare chiarimenti all'ente turistico della destinazione.

Così, data la sua efficacia strategica, anche la Sardegna ha deciso di introdurre all'interno del suo sito turistico istituzionale 'sardegnaturismo.it' un sistema DMS, che dovrebbe partire nell'aprile 2014 e permettere la *promocommercializzazione* della destinazione Sardegna come offerta unica.

⁹⁷ Di Vittorio A. (2007), Customer relationship management e nuovi processi di acquisto per il consumatore turistico, Franco Angeli, Milano, p. 132

⁹⁸ Rizzi P. (2006), Promuovere il territorio. Guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale, Franco Angeli, Milano, p. 83.

4.2.2 DMS: IL CASO DELLA REGIONE SARDEGNA

Nel giugno 2013 la regione Sardegna avvia la realizzazione della nuova piattaforma tecnologica di gestione della destinazione.

Il potenziale turista potrà accedere al sito di Sardegna Turismo (il sito istituzionale dell'Assessorato al Turismo, Artigianato e Commercio) e costruire una vacanza a sua misura, con la garanzia della regione, quindi, un sistema per la promozione e la commercializzazione integrata dell'offerta turistica sarda.

Il progetto è quello di creare una piattaforma DMS che consiste sostanzialmente nella realizzazione di un sistema informativo messo a disposizione e condiviso dalla Regione con gli operatori isolani di settore. Questo permetterà di presentare una proposta di vacanza in forma aggregata e soprattutto attraverso più canali di distribuzione, sia pubblici che privati.

Vi sarà una creazione di *cluster* di servizi, così suddivisi: alloggi, ristorazione, trasporti, eventi e manifestazioni, e così via. Tutto questo ha come obiettivo anche quello di migliorare la visibilità del *brand* Sardegna, diventando così più di un portale per la prenotazione o la creazione della propria vacanza.

La prima fase del progetto prevede l'adesione degli operatori interessati, è il momento in cui gli operatori possono partecipare gratuitamente compilando il modulo di adesione. Si tratta di una fase sperimentale per la realizzazione del sistema. Il primo *cluster*, al Dicembre 2013, conta circa 80 operatori, tra i quali nove consorzi. Questi dovranno seguire due linee guida, la prima riguarda la formazione degli operatori che saranno preparati attraverso esperti di *marketing* sul *web*, in modo tale da poter usufruire in maniera più efficace ed efficiente della piattaforma regionale DMS; la seconda linea guida è un programma di aiuti che permetterà agli operatori di dotarsi dei sistemi informatici per il collegamento al DMS.

Nel dicembre 2012, si è tenuto un seminario intitolato 'Dai bisogni del turista ai prodotti turistici territoriali: come organizzare, promuovere e vendere il prodotto nella logica del DMS', in questo seminario son stati affrontati i temi

della trasformazione dell'offerta di una destinazione turistica in esperienza, attraverso la riqualificazione e la specializzazione di prodotto e ovviamente è stato trattato l'argomento delle piattaforme di *destination management* per la promozione dell'offerta turistica regionale.

Il sito istituzionale di Sardegna Turismo ha affrontato dei passaggi graduali, cambiando la sua composizione, dapprima come un sito **web vetrina** con informazioni elementari e un basso livello d'interazione a un **web database** in cui si trova la totalità delle informazioni, con la possibilità di conoscere in dettaglio la destinazione attraverso dei *link* specifici. Arrivando infine a diventare **web minimarket** che oltre alle informazioni dettagliate, al suo interno presenta anche la vendita *online* o la possibilità di prenotazione, ma il tutto avviene tramite collegamenti a siti esterni, per cui con la prenotazione differita. In realtà esiste anche un passaggio successivo a questo e si tratta dei **web marketplace**, in cui l'utente non solo può trovare informazioni e prenotare i servizi necessari, ma può anche prenotare biglietti, ingressi ai musei, *card* turistiche, ecc., il tutto direttamente *online* (Ejarque, 2009).

Questo è l'obiettivo che vuole raggiungere la Sardegna con il DMS in corso di progettazione.

Attualmente, nel sito istituzionale è presente la sezione 'organizza la tua vacanza' in cui è possibile cercare i voli, i traghetti per arrivare in Sardegna e anche le strutture ricettive presenti nel territorio. Per i voli è possibile visualizzare solo quali sono i collegamenti per raggiungere l'Isola e per ogni *link* vi è un rinvio ai vari siti di *booking*. Per quanto riguarda le strutture ricettive il discorso è lo stesso, vi è il *link* dell'e-mail e/o del sito internet della struttura, oltre ad una finestra in cui è possibile chiedere informazioni alla struttura direttamente dal sito.

Figura 36. Sito istituzionale dell'Assessorato del Turismo, Artigianato e commercio.



Fonte: www.sardegnaturismo.it

Nella sezione itinerari sono presenti degli spunti e delle mappe per una gita, sono in tutto sei itinerari che richiedono in media mezza giornata e vengono divisi in categorie, itinerari culturali, cattedrali e affreschi, *trekking* ed enogastronomia. È possibile recuperare, direttamente dal sito, informazioni sui vari eventi, monumenti presenti in loco e nelle vicinanze, e in più è presente un *link* che rinvia al sito 'Sardegna Mappe' in cui sono presenti le indicazioni stradali.

Il prossimo passaggio sarà appunto lo sviluppo di un DMS, un *database* con tutte le informazioni e la possibilità di prenotare *online* direttamente dal sito della destinazione.

Per conoscere quale sarà lo sviluppo del DMS è stata effettuata un'intervista a uno dei *Project Manager* di Sardegna Ricerche⁹⁹, che si sta occupando dell'implementazione del DMS; grazie a questa intervista sono state reperite delle informazioni sul futuro di questo progetto.

Sardegna Ricerche ha attivato sei progetti chiamati *cluster 'bottom up'*, attraverso i quali vengono raccolte dal basso le adesioni e le idee per

⁹⁹ L'agenzia regionale di ricerche e innovazione.

finalizzare dei progetti comuni da sviluppare, il DMS rientra in uno di questi *cluster*. L'agenzia si occupa della fase di sperimentazione organizzativa e della creazione di contenuti (informativi, promozionali, ecc.), con la finalità di proporre attraverso il canale di DMS un'offerta integrata.

Attualmente il progetto è ancora in fase di programmazione e la sua apertura è prevista per fine marzo/inizio aprile 2014, un periodo strategico, che consente di raccogliere la domanda per il periodo estivo e iniziare quindi la fase di sperimentazione.

Per la creazione di un canale DMS è fondamentale la partecipazione degli operatori, quindi, per prima cosa si sono raccolte le adesioni, una prima fase che raccoglie un campione che sarà fondamentale per la fase di sperimentazione del progetto, gli operatori ne sono venuti a conoscenza attraverso la pubblicazione del progetto nei vari siti, Sardegna Ricerche, Sardegna Turismo e nei giornali locali, in più gli operatori sono stati contattati attraverso e-mail, gli operatori sono quelli con cui Sardegna Ricerche ha già lavorato o che comunque hanno già partecipato ai bandi o iscritti al portale Sardegnaturismo, il sito dell'assessorato al turismo, nell'area operatori, cercando di racimolare larghissima parte di questi.

L'arruolamento degli operatori avviene in un modo molto semplice, con un modulo suddiviso in più parti, la prima in cui l'azienda scrive le proprie caratteristiche, ossia, la parte anagrafica, successivamente ci sarà una descrizione del comparto di appartenenza, i mercati di riferimento, le criticità, le problematiche, le tematiche proposte, uno spazio in cui si raccolgono le diverse esigenze di ciascuno, molto importanti per costruire un DMS.

Ad oggi le adesioni degli operatori sono 81, si tratta di aziende ricettive, guide turistiche, tour operator e consorzi, il bando per partecipare al progetto è uscito il 10 febbraio del 2013 ed è tutt'ora aperto a chi volesse aderire, sono definiti eleggibili tutti gli operatori turistici. Ovviamente non tutte le aziende hanno un *setting* tecnologico uguale, ci sarà così una fase formativa che permetterà di rendere omogenea l'offerta, questo totalmente a carico di Sardegna Ricerche, che mette a disposizione di tutti gli operatori un *kit* informativo *open source*.

Durante tutto il corso del progetto i soggetti possono prenderne parte, per questo è importante chiudere la fase di formazione con dei documenti (istruzioni per l'uso), che possano essere facilmente visti e utilizzati da tutti quanti. Ovviamente molte aziende hanno già a disposizione dei DMS o dei *Channel Manager*, quindi il DMS sarà un canale aggiuntivo rispetto a questi. Come si è già accennato, il progetto si sviluppa in più fasi, la fase appena descritta prende il nome di 'DMS Accademy' dove vengono fornite le 'istruzioni per l'uso', l'obiettivo è quello di rendere omogenee le competenze, tutti devono avere convenienza in una soluzione *win-win*.

Partendo dal presupposto che il modello del DMS non è stato ancora consolidato, attraverso l'intervista è, però, stato possibile fare un approfondimento sulla **struttura** che dovrà avere in futuro.

L'idea è quella di lavorare su linee di prodotto, prendendo spunto dalla struttura che presenta attualmente il sito istituzionale dell'Assessorato del turismo, artigianato e commercio, per cui un primo piano con i principali temi della stagione (con immagini che scorrono, selezionate a seconda dell'offerta presente in quel periodo), sotto queste si trovano delle finestre con 'temi vacanza', quindi turismo attivo, termale, culturale, enogastronomico, balneare, tradizione e cultura ed eventi, dai singoli prodotti si costruirà il *packaging*.

In una fase iniziale il sistema rimanderà la prenotazione e il pagamento all'interno dei siti delle varie strutture e quindi sarà a carico della struttura, ma il progetto prevede l'attivazione di un sistema che si autofinanzia, quindi in futuro sarà possibile creare un sistema di prenotazione e un vero e proprio pagamento *online* direttamente dal DMS, eliminando la retrocessione che attualmente applicano gli intermediari (soprattutto le OLTA¹⁰⁰).

Dentro al DMS si cercherà di agganciare i diversi *channel manager* delle diverse strutture, il *software* di *channel manager* permette con un'unica imputazione/*data entry* di veicolare l'offerta su tutti i canali, tra cui anche il canale DMS, quindi allo stesso tempo la stanza viene offerta su booking, expedia, venere e sul DMS della regione Sardegna.

¹⁰⁰ Online Travel Agency.

Nel portale potranno essere inserite non solo le strutture ricettive, ma anche i vari eventi, itinerari ecc., tutto diventa un prodotto, con una sua scheda e le sue stagionalità, anche se questo tipo di servizio, non ha ancora un *channel manager* consolidato può esser fatta ovviamente un'offerta congiunta.

Verrà applicata una percentuale minima che permetterà di sostenere il sistema, quindi di coprire i costi (pagare chi fa i contenuti, chi li rende omogenei). Viene garantita comunque la *quality assurance*¹⁰¹.

Un'ulteriore implementazione riguarderà le offerte, ciascun operatore avrà la libertà di fare, per esempio, offerte *last minute* o *first minute* ecc., già previsto dai *channel manager*

Il fondo di dotazione con cui è stato **finanziato** il progetto deriva dal POR FESR, il fondo europeo di sviluppo regionale, ci si è concentrati principalmente sulle strutture ricettive, come discriminante si usa quello delle associazioni ATECO. Come già anticipato, il bando è sempre aperto fino alla scadenza del progetto, perché nei '*cluster bottom up*' sarà possibile accorpate anche operatori che non sono ammissibili ad altri progetti Sardegna Ricerche o del POR.

Il progetto durerà 18 mesi, secondo le tempistiche stabilite dall'Unione Europea, quindi coprirà due stagioni turistiche, quelle estive soprattutto, dopodiché, è prevista una gara d'appalto.

Per quanto riguarda le caratteristiche tecniche, il software utilizzato è quello INERA, lo stesso utilizzato dalla regione toscana per il suo DMS, anche se il sistema di fondo sarà un po' diverso.

Da tutto ciò emerge una nuova sfida, lo sforzo per creare un'offerta integrata, che non deve e non può essere fatto solo dall'Assessorato del Turismo e da Sardegna Ricerche, deve essere costruito via via dagli operatori.

Non è facile, dal basso vi è una mentalità ancora poco orientata alla cooperazione per la promozione unitaria. Gli attori economici continuano a farsi concorrenza e non ragionano con una mentalità *win-win*.

¹⁰¹ Il sistema di assicurazione interna di qualità. Il comportamento dei vari operatori, infatti, andrà a impattare non solo sul proprio lavoro ma sull'intera rete DMS.

Per questo è molto importante la fase di formazione che non si occuperà solo di fornire gli strumenti tecnologici, ma anche di formare gli imprenditori in un'ottica di rete cooperativa.

Attualmente la promozione nel territorio è una costellazione di reti e sotto-reti, il DMS regionale non può non tenere in considerazione che vi sono preesistenti dei consorzi, degli STL e quindi dei DMS territoriali, gran parte del lavoro che dovranno fare l'assessorato del turismo e Sardegna ricerche sarà a livello *community*, c'è da specificare che ciò non dovrà avvenire solo tra gli operatori privati che prenderanno parte al progetto, ma anche tra i vari attori pubblici regionali, sarà fondamentale raggruppare i numerosi siti regionali con le varie informazioni per facilitarne l'accesso e per semplificarne la comunicazione.

4.2.3 DMS: TRENTINO E TOSCANA

Quando si parla di eccellenza nella promozione turistica di una destinazione, si nomina spesso il trentino, una regione che fa da apripista alle altre sia per quanto riguarda le strategie utilizzate ma anche per quanto riguarda l'innovazione tecnologica.

Infatti, parlando di esempi di eccellenza non si può non nominare www.visittrentino.it, il DMS presente nel sito istituzionale del turismo in Trentino.

Figura 37. DMS della regione Trentino.



Fonte: www.visittrentino.it

Il Trentino, un piccolo territorio ma molto omogeneo come offerte, ha gestito al meglio la sfida della destagionalizzazione, il DMO è riuscito a dare alla destinazione un valore d'inverno, con la linea di prodotto principale, ossia quella sciistica (con dei flussi già consolidati), affianco a questo vi sono le altre linee di prodotto estive, la stagione viene rivitalizzata attraverso la promozione di mercatini, spa, enogastronomia e turismo attivo.

Oltre al classico sistema DMS con la possibilità di prenotare l'alloggio e reperire le principali informazioni, come 'dove mangiare?', eventi, shopping e così via, il sito permette anche di creare la propria vacanza, al posto della classica *newsletter* si trova un '*trip planner*' questo consente al turista di creare il proprio itinerario di viaggio, o per meglio dire una pianificazione di vacanza, direttamente dal sito, con la possibilità poi di stampare il proprio *trip planner*, condividerlo con gli amici sui *social network* o salvarlo in pdf. Questo ha molte esternalità positive, il turista trascorrerà più tempo sul sito, in questo modo vi sarà una fidelizzazione del cliente, permetterà la creazione di *database* molto esaustivi e soprattutto costantemente aggiornati, permetterà al cliente di effettuare più facilmente il passaparola, attraverso la condivisione *social*.

Il Trentino si appoggia, anche, al sito Tiscover.it, un portale DMS che è stato sviluppato dall'ufficio turistico del Tirolo, ma che oggi ha introdotto nel suo sistema il mercato tedesco, svizzero e austriaco e da poco ha fatto il suo ingresso anche in Italia. Il trentino in questo portale ha pubblicato le sue strutture ricettive con prezzi e promozioni, costantemente aggiornati e una serie di informazioni e fotografie suggestive sulle località turistiche. Le sezioni che sono prese in considerazione per questo studio sono quelle delle ferie invernali e delle ferie estive, interessante modo per combattere la stagionalità della destinazione, il Trentino attua delle strategie per combattere la stagionalità e il flusso di turisti che si reca in Trentino solo per la settimana bianca o solo in inverno. Lo fa con successo, propone delle soluzioni reali alla vacanza estiva con attività come vacanze al lago, turismo attivo, enogastronomia, lusso e design, una segmentazione ben studiata per richiamare un tipo di turismo che può godere della destinazione in tutte le sue sfaccettature.

In questo caso emerge che il DMS, non viene utilizzato come un mero strumento di vendita integrata, ma viene sfruttato in tutte le sue potenzialità diventa lo strumento principale per effettuare azioni di promozione, commercializzazione, creazione di database, fidelizzazione della clientela e attuazione di politiche efficaci di comunicazione.

Anche la Toscana viene considerata una regione che attua ottime strategie di *Destination Marketing* attraverso il DMS, il sito turismo.intoscana.it consente la creazione di una vacanza personalizzata a seconda delle esigenze del singolo cliente. La struttura del sito è sostanzialmente la stessa del DMS del Trentino, proponendo in prima pagina una serie d'immagini suggestive che scorrono sullo schermo, con diversi temi, anche qui a seconda del periodo e dell'offerta presente nel territorio.

Anche qui è presente la formula della vacanza divisa per temi, mare, montagna, campagna, terme e arte, ognuna di queste presenta una mappa con i principali siti, l'offerta ricettiva presente nel territorio, non viene proposto solo il singolo prodotto ma anche il *packaging*, per cui vacanze tutto

compreso con un sotto-tema specifico e le principali offerte last-minute e first-minute.

Nella sezione 'book in toscana' si trovano le sezioni dove 'dove mangiare' e 'come arrivare' e sono presenti anche le varie applicazioni per *smartphone*, in tutto sono sei, di diversa tipologia, tre sono guide di tipo enogastronomico e culturale. Le altre tre sono più che guide, 'Tuscany+' è un'app ufficiale in *Argmented Reality* (ossia realtà aumentata, l'esplorazione della città puntando lo *smartphone*), e così via.

La pagina ha una parte dedicata ai *social*, chiamata *visit tuscan*y dove viene raccolto tutto ciò che riguarda il web 2.0 e i vari blog, con logo Tuscany e i diversi argomenti.

Non è un DMS intuitivo come quello del Trentino, ma sicuramente è più sviluppata la parte *social* e lo *storytelling*, attraverso i blog e anche attraverso gli utenti.

Figura 38. Pagina Social del DMS turismo in Toscana.



Fonte: turismo.intoscana.it

Come grande elemento di competitività, il DMS della Regione Toscana, può contare sull'aspetto *Social*. Invita il turista a raccontare la sua storia e

condividerla con la comunità *web*, questo crea delle esternalità positive, il sito si autopromuove in continuazione attraverso i propri utenti.

4.2.4 PROGETTI BOTTOM-UP DELL'AGENZIA SARDEGNA PROMOZIONE

Il ruolo degli attori pubblici che si occupano di promozione è quello di far nascere dal basso le proposte e creando una *governance* multilivello che porterà ad una cooperazione tra i vari attori locali. Con promozione dal basso s'intendono tutte quelle iniziative che partono dalla comunità locale e dalle attività economiche presenti nel territorio e non, si tratta di relazioni tra gli operatori per il raggiungimento di un obiettivo comune. Grazie alla promozione dal basso del territorio è possibile costruire delle reti sociali di relazioni tra la comunità ospitante, gli operatori del settore e i turisti stessi, che si trasformeranno in capitale sociale¹⁰²

«Promuovere lo sviluppo dal basso, attraverso forme di concentrazione che mobilitano il meglio dell'imprenditoria locale, cui deve corrispondere un adeguato sforzo delle forze sociali, rappresentanti il mondo del lavoro e delle amministrazioni coinvolte, tale da rendere interessante per l'imprenditore investire nell'area individuata dal patto»¹⁰³

In Sardegna esistono numerosi consorzi, enti attivi per la promozione territoriale. La realizzazione di una rete di consorzi di promozione urbana, si sta ramificando sul territorio, composte da operatori commerciali e operatori turistici (Caroli, 2011).

La promozione dal basso in Sardegna non manca, anzi, è presente sul territorio, sul *web* e anche in collaborazione con gli enti pubblici.

Funzionali a questo tipo di promozione troviamo i Sistemi Turistici Locali che sono presenti in ogni provincia, gli STL, così come le proloco, hanno il

¹⁰² Una serie di regole che facilitano la collaborazione all'interno dei gruppi o tra di essi (Wikipedia, Capitale sociale "sociologia"). Quindi interazione tra più soggetti che collaborano per un unico obiettivo.

¹⁰³ Gandolfi B. (2004), Capire il turismo: politiche, formazione, incentivi, organizzazione, Guaraldi, Rimini. p. 185.

compito di sostenere e incentivare gli attori locali a partecipare e proporre, assumendo così un ruolo di meta-management.

«La promozione dal basso della comunità passa anche attraverso l'incremento e la valorizzazione del capitale sociale, ovvero di quella risorsa che insieme al capitale finanziario e al capitale umano è in grado di produrre valori materiali e simbolici»¹⁰⁴

In poche parole si tratta di attivare delle iniziative che facciano collaborare gli attori locali, in modo tale che vedano l'elemento strategico nella cooperazione e non nella competizione. Questo è importante per tutte le attività presenti sul territorio locale, ma lo è, ancora di più, per le PMI che avranno la possibilità di coordinarsi tra loro e di condividere *know how*, le esperienze, le idee, i progetti e anche la possibilità di creare dei veri e propri club di prodotto, e perché no, la condivisione può avvenire tra PMI e grandi imprese.

Col tempo, l'esperienza degli STL si sta rivelando deludente, attuati nel 2006 «non sono riusciti a semplificare e razionalizzare il sistema d'offerta».¹⁰⁵

Come già descritto nel primo paragrafo, con l'implementazione del piano di *marketing*, i Sistemi Turistici Locali, sarebbero dovuti diventare economicamente autonomi, obiettivo che invece non è stato raggiunto, infatti, si prevede che la loro attività di promozione nel territorio di competenza non continuerà.

Le attività di promozione del territorio regionale, sono state attuate, sempre, seguendo le linee guida del piano di *marketing* del turismo del 2008-2009. Quindi con l'obiettivo della destagionalizzazione e delocalizzazione e seguendo la *vision* del suo riposizionamento, quindi, come è già stato esaminato "Isola mediterranea la cui autentica tradizione di armonia con il territorio si propone come stile di vita per il futuro"

L'agenzia Sardegna Promozione ha fatto sì che 'autentica tradizione' e 'armonia con il territorio' diventassero i principali temi, da cui poi creare i

¹⁰⁴ Fadda A. (2013), Da costa a costa. Identità e culture per un turismo integrato in Sardegna, Franco Angeli, Milano, p. 66.

¹⁰⁵ AA.VV. (2010), Il turismo in Italia e in Emilia Romagna. Dall'ordine sparso alla geometria variabile, Franco Angeli, Milano, p. 169.

progetti di promozione e valorizzazione del territorio, ha attivato, così, dei progetti a lungo termine che si ripetono ogni anno nello stesso periodo, come la BITAS e l'Isola che danza. Questi hanno come obiettivo principale la destagionalizzazione e la delocalizzazione del turismo in Sardegna, attraverso, rispettivamente, la promozione del turismo attivo con la BITAS e la promozione delle tradizioni, l'enogastronomia e gli eventi con l'Isola che danza. L'Altro progetto che è in corso di attivazione è Cammini di Sardegna, che consiste nella promozione del turismo religioso attraverso l'attivazione di itinerari e di pellegrinaggi e la messa in sistema di quelli già presenti nel territorio. Questi progetti sono stati attivati con la collaborazione dell'assessorato del turismo e pubblicizzati attraverso *brochure*, cartelloni pubblicitari, sito internet e *social network*.

Il grande problema è la difficoltà di attuare una strategia di promozione nel medio-lungo periodo per via della finanziaria che ogni anno assegna a ogni ufficio della Regione dei finanziamenti diversi. In più, l'Agenzia sta subendo dei tagli di *budget* con la conseguente difficoltà di portare avanti i progetti pianificati negli anni.

In questo paragrafo viene analizzata la tipologia di promozione prevista per i prossimi anni per ogni progetto.

Il primo progetto preso in analisi è **Cammini di Sardegna**, è stato creato un sito internet chiamato appunto camminidiSardegna.it, al suo interno sono presenti le informazioni su itinerari culturali e cammini (pellegrinaggi).

È stata inserita anche una promozione attraverso i *social*, è stata creata il 22 Settembre 2013 la pagina *facebook* che al momento conta quasi 3.500 iscritti, il dato rilevante è che la maggior parte degli iscritti non provengono dal territorio regionale sardo, ma da Roma, Lazio e la fascia di maggiore popolarità va dai 35 ai 54 anni di età¹⁰⁶. Nella pagina non vengono inserite solo foto inerenti agli itinerari religiosi ma anche foto del paesaggio, dei monumenti, dei siti archeologici e degli eventi. È stata inserita anche una

¹⁰⁶ Risulta che sono state attuate delle politiche di promozione a momento della visita del papa in Sardegna.

pagina *twitter* che viene aggiornata quotidianamente, con ancora pochi *followers*, così anche per *pinterest* e *Instagram*.

Oltre alla classica promozione cartellonistica (è stato pubblicizzato anche nei principali aeroporti della Sardegna con dei cartelloni pubblicitari esposti agli arrivi, e questo non solo in Sardegna ma anche in aeroporti nazionali e internazionali) e di *brochure*.

Le attività di promozione sono mirate a un *cluster* di clientela principalmente religioso, ma non solo, anche a un *cluster* interessato alla cultura e alle tradizioni dell'Isola. L'attività promozionale prevede in futuro una promozione mirata degli itinerari e dei cammini attraverso i principali giornali religiosi, come 'Famiglia Cristiana', 'L'avvenire', e così via. È poi prevista la costituzione della Borsa Internazionale del Turismo Religioso entro la fine del 2014.

Il progetto è ancora in fase di attuazione, per ora sono presenti solo degli itinerari con i principali siti da visitare, ma per il futuro è prevista la strutturazione dell'offerta attraverso il coinvolgimento degli attori economici presenti nel territorio, come strutture ricettive, consorzi, intermediari, ecc.

Il progetto **BITAS**, promuove il turismo attivo nel territorio regionale attraverso la Borsa Internazionale del Turismo attivo in Sardegna. Questo tipo di progetto mira all'espansione di una linea di prodotto che nel territorio è ancora poco diffusa. Durante i convegni si trattano temi di formazione, *governance*, turismo sostenibile, e così via, è presente un tavolo delle trattative dove *buyers* (nazionali e internazionali) e *sellers* s'incontrano.

Il messaggio principale che si vuole far passare è quello del potere destagionalizzante che ha questo tipo di turismo, e mira quindi alla sensibilizzazione delle imprese presenti nel territorio, viene comunicata l'importanza di investire per poter avere dei risultati nel medio-lungo periodo. Si cerca di stimolare i partecipanti, soprattutto strutture di accoglienza a fare rete e a considerare i competitors sotto un'ottica differente, non più la struttura ricettiva vicina, ma la destinazione concorrente. Un concetto che può sembrare banale, ma che non è ancora chiaro nella mente di molti operatori. Ciò a cui mirano principalmente questi convegni, sta nel

raggiungere gli operatori per riuscire a creare un sistema, un'offerta articolata e integrata. Si stimolano gli operatori a far partire la promozione dal basso, ma comunque sempre coordinata dall'alto. Il turismo attivo è diventato uno dei capisaldi della promozione della regione, attraverso questo si mira a preservare l'ambiente e la natura e a destagionalizzare l'offerta e la domanda.

Ed è proprio attraverso il turismo attivo che l'Agenzia punta per la promozione della destinazione Sardegna all'estero, in futuro, attraverso la promozione di eventi sportivi, utilizzando come attrattori la Dinamo Sassari, Vento di Sardegna ecc.

L'**Isola che danza** è un progetto relativamente nuovo, dato che prende il via solo nel 2011, ha il suo obiettivo nella promozione degli eventi tradizionali dell'Isola e principalmente mira a promuoverne tre, i fuochi di sant'Antonio, il carnevale e la settimana santa. Anche questo progetto rientra nella strategia che la Regione sta attuando per destagionalizzare l'offerta, gli eventi, infatti, si svolgono tutti nei periodi di bassa stagione. Lo slogan è "L' isola che danza è l'immagine di un'Isola in movimento, pronta ad ospitare il viaggiatore desideroso di scoprire l'altra stagione della Sardegna".

Sono feste popolari molto suggestive e vengono promosse attraverso video presenti su *youtube* e trasmessi sulle televisioni regionali come per esempio Videolina e nel 2011 attraverso un concorso fotografico e video.

Tabella 38. Progetti a lungo termine: sviluppi.

Progetto	Tipologia	Data	Sviluppi futuri	Promozione	Obiettivo
Cammini di Sardegna	Turismo religioso	2009 – in corso	- Messa in sistema dei percorsi; - cooperazione tra i vari stakeholder; - creazione di una borsa del turismo religioso in Sardegna.	- Cartellonistica - brochure - sito internet - social network - pubblicità nelle principali riviste religiose;	- promuovere il turismo religioso in Sardegna con la messa in sistema di percorsi religiosi e itinerari culturali preesistenti.
BITAS	Turismo attivo	2010 – in corso	-	- Brochure.	- sviluppare l'offerta del turismo attivo in Sardegna attraverso la cooperazione tra i vari stakeholder.
Isola che Danza	Turismo culturale	2011 – in corso	-	- Cartellonistica; - Brochure; - Social Network;	Promozione dei principali eventi culturali e delle tradizioni regionali.

Fonte: ns. elaborazione

Anche se si tratta di progetti distinti, questi sono collegati tra loro, da un'unica *vision*, ossia quella di creare un'offerta turistica diversa dalla principale linea di prodotto balneare, e un'unica *mission*, ossia quella di attrarre flussi turistici in determinati periodi e in determinati luoghi. Proprio per questo la promozione di ogni progetto avviene in tutti i canali, questi comunicano tra loro per una promozione unitaria del turismo nei mesi di spalla (prima e dopo l'estate) e nei mesi invernali.

Anche se una criticità, attualmente, è quella della promozione all'estero, i progetti vengono promossi soprattutto all'interno del territorio regionale.

Per quanto riguarda la promozione in Italia e all'estero la regione si appoggia a **Sardinia Store**, dei negozi che sono stati aperti a Milano, Roma e Berlino, che hanno come obiettivo quello di accrescere i flussi turistici, specie in bassa stagione, commerciare eccellenze, ossia prodotti agroalimentari e artigianato e quindi attrarre investimenti verso l'Isola. Si tratta di una rete operativa che coinvolge oltre che il commercio anche la promozione turistica. È proprio attraverso questa rete che vengono promossi eventi e attività da poter svolgere nell'Isola in tutti i periodi, proprio come Cammini di Sardegna, l'Isola che Danza e la rete del turismo attivo attivato con la BITAS.

Gli obiettivi del presente elaborato sono stati quelli di individuare i punti di forza e i punti di debolezza della comunicazione e della promozione turistica effettuata dalla pubblica amministrazione in Sardegna nel corso degli ultimi cinque anni. Dall'analisi sono emersi i grandi limiti della comunicazione interna (intesa anche come comunicazione delle informazioni), della collaborazione tra i vari enti e tra gli operatori del settore turistico e della mancata condivisione della *vision*.

L'ipotesi di fondo della ricerca, si fonda sul concetto secondo cui una gestione integrata di una destinazione, attraverso la promozione di un prodotto unitario, porta ad una maggiore attrattività, ad una diversificazione dell'offerta e di conseguenza ad una maggiore competitività territoriale. Offrendo un prodotto unico e complesso si ha la possibilità di guadagnare più quote di mercato e soddisfare le esigenze più variegate, rendendo la destinazione un prodotto turistico unico e irripetibile. Per far sì che questo avvenga è necessario fare rete, creare un sistema di relazioni tra tutti gli attori pubblici e privati, profit e no-profit, presenti nel territorio, legati direttamente o indirettamente al settore turistico.

Proprio per questo, nel presente elaborato, è stata presa in analisi la Sardegna, cercando di comparare il vecchio piano di *marketing* (che come obiettivo principale ha la destagionalizzazione) con il nuovo che verrà presentato entro il 2014 (che presenta come obiettivo finale la promozione della Sardegna come destinazione turistica unitaria).

Da questo studio emerge come, in questi ultimi cinque anni, si sia cercato di far evolvere il prodotto turistico regionale attraverso delle attività di programmazione finalizzate alla creazione di sinergie tra costa ed entroterra o alla destagionalizzare dell'offerta.

Dal monitoraggio dei risultati appare una situazione poco incoraggiante, considerata la flessione degli arrivi e delle presenze di turisti nel periodo di alta stagione e l'inconsistente afflusso nel resto dell'anno. Tutto ciò

determina, e ha determinato, una serie di squilibri a livello macroeconomico, dati da periodi di grande affluenza in alta stagione e periodi di scarsa affluenza in bassa stagione.

A determinare questi risultati si riscontrano numerose variabili, che hanno portato al crollo degli arrivi, come per esempio il caro traghetti e per quanto riguarda la destagionalizzazione, probabilmente sono state attuate delle azioni poco strategiche.

Tutte le iniziative di promozione, negli ultimi cinque anni, hanno rivolto l'attenzione a un singolo obiettivo, quello della promozione della bassa stagione, riducendo fortemente e talvolta eliminando la promozione della linea di prodotto balneare. La frammentazione della promozione ha portato a ben pochi risultati, innanzitutto, sussiste un problema di riposizionamento della regione, la Sardegna nella mente del consumatore è una meta turistica estiva, e la prima motivazione di viaggio del consumatore è la vacanza balneare. È opportuno che la promozione della bassa stagione sia affiancata alla promozione della prima linea di prodotto, il turismo balneare, l'eliminazione a priori di quest'ultima è stata uno dei limiti di queste ultime azioni di promozione.

Un altro limite è da ricercare nella mancata collaborazione tra gli enti preposti alla promozione turistica, promuovendo singolarmente ogni singolo prodotto o linea di prodotto e in maniera differente tra tutti gli enti, vi è il bisogno di raggiungere un unico obiettivo ma, non si segue uno stesso indirizzo.

Risulta invece che con il nuovo piano di *marketing* si vogliono fare dei passi in avanti nella direzione della promozione della Sardegna come prodotto unitario, che permette così di far emergere la competitività della regione, che si trova nell'unione di tutte le sue componenti.

La strategia è quella di promuovere la Sardegna, facendo passare un messaggio unico, attraverso la creazione di una rete di attori che collaboreranno tra loro e si confronteranno per avere un'unica *mission*, la promozione unitaria della Regione.

Si è fatta attenzione anche a quelle azioni promulgate dal basso, isolate (effettuate solo da operatori) ma anche quelle che vengono coordinate dall'alto quindi dalla PA.

Nel capitolo seguente sono state analizzate le criticità della strategia promozionale, cercando di trovare delle nuove proposte, forti delle analisi effettuate e degli studi compiuti, si propongono delle strategie di promozione, alcune già sperimentate da altre destinazioni, con risultati positivi.

La prima proposta punta principalmente alla fidelizzazione della clientela attraverso il *marketing* relazionale, sfruttando il momento di contatto con il turista in alta stagione, la seconda, alla promozione del territorio attraverso il racconto sul *web*, attraverso l'utilizzo di *travel bloggers* e dei loro strumenti comunicativi e l'ultima ha come obiettivo la formazione del personale, o meglio l'inserimento nel mondo del turismo e alla sensibilizzazione della popolazione ospitante.

5. NUOVE SFIDE PER LA PROMOZIONE TURISTICA IN SARDEGNA: ALCUNE PROPOSTE

Sono tante le iniziative presenti nel territorio, nei precedenti capitoli ne sono state citate alcune, ma ovviamente non è stato possibile descriverle tutte. Alla luce delle considerazioni emerse, si ritiene interessante proporre, in questo capitolo, delle nuove sfide, partendo dai presupposti analizzati nei capitoli precedenti, come la promozione integrata e il coinvolgimento dei vari operatori. Proprio per questo è importante l'analisi SWOT del turismo in Sardegna che è stata sviluppata nel terzo capitolo, in cui risulta che tra i punti di debolezza vi siano stagionalità, localizzazione, standard qualitativi bassi e collegamenti interni poco efficienti.

Nell'analisi effettuata fino ad ora è stato possibile stabilire che, ognuno di questi punti di debolezza, non è facilmente trasformabile in punto di forza o opportunità.

È ormai stato appurato che, l'Agenzia Sardegna Promozione ha rivolto la maggior parte delle sue strategie e delle sue azioni di promozione alla rivitalizzazione della bassa stagione e delle zone interne dell'Isola, con l'aiuto dell'Assessorato del turismo, che si è concentrato principalmente sul miglioramento degli standard qualitativi, attraverso bandi e finanziamenti alle strutture ricettive. Questi sono stati i punti cardine per l'agenzia e l'assessorato, che hanno avuto non poche difficoltà a raggiungere gli obiettivi che si erano preposti.

Un punto di debolezza da non dimenticare è l'aspetto che riguarda i collegamenti, sia interni che esterni, un punto dolente per l'amministrazione e per gli operatori.

Per far fronte a queste problematiche non manca però l'iniziativa private, sono state individuate due iniziative che nel piccolo hanno cercato di ovviare alle problematiche dei trasporti, per quanto riguarda i trasporti interni, esiste un progetto chiamato 'Ajo in Pullman', una piccolissima goccia nell'oceano ma offre un ottimo spunto per una valida soluzione al problema dei trasporti interni, al momento carenti. Il progetto è avviato da alcuni giovani che,

sostanzialmente, offrono un servizio di bus navetta per raggiungere determinate zone della Sardegna, soprattutto in occasione di fiere, sagre, eventi culturali. Il gruppo è attivo dal 2008 e pian piano l'iniziativa sta raggiungendo numeri sempre più consistenti, al momento è uno strumento utilizzato e conosciuto esclusivamente dalla popolazione locale.

Per quanto riguarda invece il problema dei collegamenti via mare, le minacce come il rincaro dei traghetti, sembrano degli scogli insormontabili, ma anche qui l'iniziativa privata ha fatto la sua parte, come per esempio l'iniziativa di 'Go in Sardinia'. Per risolvere il problema del rincaro traghetti che dal 2011 ha ridotto drasticamente l'afflusso dei turisti dal continente verso l'Isola¹⁰⁷, alcuni imprenditori del settore turistico hanno creato un consorzio composto da un gruppo di operatori e hanno armato una nave, per creare un trasporto via mare a prezzi competitivi. A questa iniziativa nel 2013 hanno aderito 70 imprenditori. Il progetto prende il nome di '**GolnSardinia**'.

Si sono rivolti a una compagnia greca, la '*Anek Lines*', la nave è la Kriti, messa in mare a 60 mila euro al giorno, compreso l'equipaggio, carburante e costi di portualità. «capace di trasportare oltre 1400 persone con 134 cabine, 208 poltrone e 700 auto e camper con la sistemazione camping on board. La nave è lunga 191,84 metri e larga 29,40. Dispone di 3 bar, internet corner, bar sul ponte 7. Ristorante e ristorante self-service.»¹⁰⁸

Le partenze nel 2013 sono state da Civitavecchia e Livorno verso il porto di Olbia¹⁰⁹.

L'offerta è quella del viaggio più soggiorno, quindi un pacchetto di una settimana che può andare dal *resort all inclusive* al B&B o Campeggio. Il periodo andava dal 1 giugno al 30 settembre.

Nel 2013, sono riusciti a chiudere in pari, trattandosi del primo anno di esercizio è sicuramente una vittoria. Il numero di passeggeri era molto elevato ed è arrivato a coprire l'intero costo dell'operazione.

¹⁰⁷ Per maggiori approfondimenti vedi capitolo 3, i fattori di competitività dell'Isola.

¹⁰⁸ http://www.traghetti.com/prenotazione_traghetti2014_sardegna_28.html.

¹⁰⁹ <http://sardegnapossibile.com/i-capitani-coraggiosi-go-sardinia/>

Per il 2014 sono previste nuove rotte e accordi con gli armatori, la società consortile punta a raggiungere la quota di 500 soci così da creare una nuova rotta (Porto Torres) e si pensa al noleggio di una seconda nave, ma dalle stime si pensa al massimo di raggiungere tra le 200/300 quote.

Anche la Regione ha tentato di abbattere i costi del trasporto via mare attraverso la costituzione della 'Flotta Sarda' nel 2011, questa operazione però, si è rivelata molto dispendiosa e non ha apportato i benefici sperati. Sono state messe in mare due navi della compagnia Saremar con un impegno finanziario di oltre dieci milioni di euro e in più vi sono stati spesi altri 3 milioni di euro per la promozione. Sono stati generati molti debiti e ultimamente è stata aperta anche un'inchiesta da parte della Commissione Europea, la giunta è, infatti, accusata di violazione delle norme per gli aiuti di stato¹¹⁰.

Proprio su questa scia, gli operatori preoccupati della diminuzione dei flussi turistici hanno preso la decisione di consorzarsi per portare turisti nell'Isola, e il successo dell'iniziativa è confermato dai dati.

Un esempio di come l'iniziativa privata può riuscire a trovare le soluzioni e una volta avviata può arrivare a creare una filiera di operatori che collaborano tra loro e che uniscono le forze in una soluzione *win-win*.

Detto questo, non bisogna trascurare i punti di forza, come l'autenticità delle tradizioni, l'enogastronomia, il forte senso di appartenenza della popolazione alla propria terra, questi diventano delle leve per una promozione vincente.

È proprio questa la base su cui nei prossimi paragrafi verranno proposte delle iniziative di promozione, che possono essere interessanti per la Sardegna, tenendo conto, oltre ai punti di forza e di debolezza, anche di tutto ciò che è già stato fatto dalla pubblica amministrazione, dal basso, dalle esperienze delle altre regioni, dalla situazione attuale che fa sì che nell'Isola esista ancora un potenziale inesplorato.

¹¹⁰ <http://notizie.tiscali.it/regioni/sardegna/articoli/14/01/09/Detto-fatto-flotta-sarda.html>.

Prima di parlare delle proposte si deve evidenziare un punto di cui ancora non si è trattato, e che, molto probabilmente ha inciso sulle scelte fatte dalla pubblica amministrazione, si tratta del problema dei finanziamenti, questi variano di anno in anno, e non permettono di effettuare delle progettazioni a lungo termine. Per avere un'idea su quanto viene assegnato al turismo, nella seguente tabella viene inserita la parte del bilancio che riguarda i finanziamenti al settore turistico.

Tabella 39. Bilancio regione Sardegna - obiettivo "turismo sostenibile".

	2012		2013		2014	
	Residui	Competenze	Residui	Competenze	Residui	Competenze
Enti turistici – Spese di funzionamento	40.000	123.000	140.000	123.000	180.000	0
Promozione e propaganda turistica	25.933.000	10.400.000	9.243.000	25.517.000	6.334.000	1.600.000
Valorizzazione turistica del territorio	27.907.000	5.303.000	35.264.000	6.816.000	20.737.000	0
Incentivazioni alle attività turistico- ricettive	40.609.000	0	30.463.000	0	30.554.000	0
Compensi agli enti istruttori – Settore turismo	24.000	548.000	557.000	600.000	414.000	0
Incentivazione alle attività turistico- ricettive – Spese correnti	0	0	0	0	0	0
Promozione e propaganda turistica – Investimenti	0	0	0	0	58.221.000	1.600.000
Interventi per la valorizzazione turistica del Territorio	-	-	0	0	-	-

Fonte: disegno di legge concernente: approvazione del bilancio di previsione.

Com'è possibile notare dalla tabella ogni anno sono stabilite delle cifre diverse e in alcuni casi non è stato stabilito alcun finanziamento, ma si deve tenere in considerazione la possibilità che avvengano delle modifiche di bilancio in corso d'anno.

Questo porta però ad un'altra riflessione: è importante staccarsi dall'idea che 'più spendi, più attrai' perché come si è visto fino ad ora ciò che paga non è il *budget* ma la giusta strategia. È proprio su questo argomento che scrive il Corriere della Sera nell'Agosto 2013, titolando così «più investi, meno attrai».

Il paradosso italiano del turismo regionale»¹¹¹, risulta che chi spende di più attrae meno turisti, questo perché anche spendendo di più, se la promozione non è pianificata correttamente l'investimento diventa inutile o poco efficace. Ecco che la Toscana spende 1,50 € per presenza, così come la Lombardia, mentre la Sardegna ne spende 4,00 €. Staccarsi da questa mentalità sarebbe un buon punto di partenza per una promozione mirata.

5.1 MARKETING RELAZIONALE. SFRUTTARE LA STAGIONALITÀ A PROPRIO VANTAGGIO

Ecco che ritorna il problema della stagionalizzazione. Analizzato da una prospettiva diversa può essere considerato non un problema ma un punto di forza, il turista raggiunge l'Isola in un determinato periodo con l'intenzione di effettuare un tipo di vacanza prettamente balneare.

I flussi di turisti che nel periodo estivo invadono la regione sono da tenere in considerazione, sono vicini e più facili da raggiungere, è proprio il momento della 'permanenza', di cui si è parlato nel primo capitolo analizzando la catena del valore del turista. Questo momento deve essere considerato come un'opportunità per far conoscere alla clientela un prodotto differente e per fidelizzarla. Un aspetto importantissimo, dato che, mantenere un turista costa meno che spendere per attrarne di nuovi.

Su questo tema Groonos (1995) sostiene che il *marketing* ruota attorno al rapporto con il cliente e tutte le parti in causa vengono raggiunte mediante diversi tipi di scambi. Si attiva così un tipo di *marketing* relazionale, strategico, infatti secondo Kotler (1999) prima si considerava una strategia competitiva quella di riuscire a individuare nuovi clienti. Oggi invece è il contrario, l'obiettivo principale è quello di riuscire a mantenere le relazioni con i clienti già esistenti.

E proprio su questo, punta il '*marketing* relazionale' «la chiave del successo diventa così un utilizzo intelligente del rapporto con il cliente. *Service Management*, programmi di fidelizzazione, club clienti, tessere fedeltà,

¹¹¹ Sergio Rizzo, *corriere della sera* (19 agosto 2013), p. 17.

marketing relazionale, programmi di qualità diventano le nuove parole d'ordine della teoria manageriale.»¹¹²

Molti turisti attraverso questo tipo di attività verrebbero a conoscenza di tutto ciò che esiste nell'Isola al di fuori della zona costiera e verrebbero fidelizzati, si propone al turista di tornare per scoprire anche altri aspetti della regione che non si conoscono o si conoscono solo superficialmente.

Raggiungere il turista in questo particolare momento non è difficile, è in loco, sappiamo che andrà sicuramente a dormire in una struttura ricettiva o a mangiare in un ristorante ed è questo il momento in cui viene a contatto con l'operatore.

Si tratta del momento opportunità, uno dei tanti *touch point* (ossia il momento in cui un cliente entra in relazione con noi) in cui dovrebbe essere gestita l'attività di promozione e di diffusione delle informazioni. Tutto ciò nel territorio avviene già attraverso la distribuzione di *brochure* informative e l'esposizione di cartellonistica con pubblicità sulle attività e sugli eventi presenti nell'Isola in bassa stagione. Il turista darà uno sguardo veloce, qualcuno verrà colpito, qualcuno no, si tratta comunque di un tipo di promozione *one to many*, poco personalizzata, il messaggio è veicolato in modo da attivare un processo di curiosità, ma non coinvolge, possono esserci poche o troppe informazioni. E oltretutto non soddisfa il bisogno, citato precedentemente, di creare una relazione con il cliente, in modo da fidelizzarlo.

Per fare ciò è utile prendere in considerazione azioni di *direct marketing* e le tecniche promozionali, già descritte nel primo capitolo.

Il *direct marketing* è sicuramente il modello giusto da seguire per il cd. *marketing* relazionale, è una comunicazione *one-to-one*, il cliente è considerato come un singolo individuo, diverso dagli altri, con le sue esigenze. Può avvenire attraverso la creazione di una *mailing list*, per restare costantemente in contatto con il cliente e percepire le sue esigenze e le sue richieste.

¹¹² Dall'Ara G (2009), Le nuove frontiere del marketing del turismo, Franco Angeli, Milano, p. 267.

Ottenere i dati di un cliente non è facile, spesso vi è mancanza di fiducia, spesso si ha paura del cd. *spam*, ed è proprio qui che entrano in gioco le tecniche promozionali, si tratta di sconti, *coupon* o buoni omaggio ma anche giochi e concorsi. In questo modo il cliente sarà più propenso a fornire la propria *e-mail* e i suoi dati, e per la destinazione sarà facile avere un *database* da utilizzare sia per la raccolta di dati e statistiche, sia per l'attivazione di una relazione con il cliente.

I concorsi possono essere di diverso genere, tante destinazioni hanno proposto concorsi con un tema principale su cui si sviluppava una vacanza tutto compreso (è già stato fatto l'esempio della Scozia).

In Sardegna i temi esistono già, sono quelli che vengono promossi dall'Agenzia e dall'Assessorato, eventi che contengono al loro interno enogastronomia, tradizioni, cultura, bellezze naturalistiche e attività sportive. Non sono sicuramente i temi a mancare e neanche l'offerta ricettiva, il potenziale turista che partecipa può, eventualmente, vincere un viaggio tutto compreso in bassa stagione.

In questa situazione si attivano più positività, oltre a quella già citata, per cui, l'organo coordinatore avrà una *mailing list* dei turisti potenzialmente interessati alla bassa stagione, a cui potrà indirizzare politiche di *direct marketing* con messaggi contenenti offerte promozionali, eventuali altri concorsi a cui partecipare, notizie su eventi con informazioni annesse, in questo modo si attiverà un vero e proprio passaparola. Il turista sarà invogliato a conoscere ciò che potrebbe vincere, in questo modo vengono veicolate maggiormente le informazioni, e la curiosità potrebbe portarlo ad approfittare di qualche offerta inviata dall'organo coordinatore, come sconti per i 'nostri clienti' o 'buono per una notte nella nostra struttura nel periodo autunnale', e così via.

Gli sconti promozionali, *coupon* o buoni omaggio, sono un metodo meno efficace, ma sicuramente un sistema per attirare la curiosità del potenziale cliente, per stimolarlo a partecipare alla vita dell'Isola da un altro punto di vista rispetto a quello appena conosciuto della vacanza balneare.

È un modo questo per riuscire a far conoscere e ad attirare il turista a vivere tutta quella offerta inespressa, che deve fuoriuscire dai confini regionali ed essere presentata in maniera corretta.

Il rapporto con il cliente non può essere trascurato, deve essere orientato ad un'ottica di lungo termine, perché le relazioni richiedono tempi lunghi per essere costruite e mantenute (Dall'Ara, 2009).

Dalle considerazioni fatte fino ad ora è emerso che l'offerta integrata, risulta essere una strategia vincente per una destinazione, e quindi non può essere omessa nel progetto appena presentato. Il tutto deve essere coordinato dall'ente promotore che deciderà le modalità di attuazione, i tempi, i finanziamenti e gli operatori che avranno accesso all'iniziativa.

5.2 LO STORYTELLING COME STRUMENTO DI MARKETING

Lo *storytelling* è uno strumento di promozione turistica a tutti gli effetti, anche se si è iniziato a parlare di questo fenomeno di promozione turistica da poco, non è uno strumento nuovo, poiché nasce con la pubblicità e si sviluppa negli anni. In questi ultimi anni è aumentato l'interesse nei confronti della potenzialità del racconto di viaggio. Questo avviene ogni giorno, senza filtri, tra i consumatori di un'esperienza, che riescono a coinvolgere i potenziali consumatori con la narrazione della propria storia (sia in positivo che in negativo). I viaggi devono essere considerati come storie perché attivano un ricordo, si raccontano e si condividono. In tal modo la storia/viaggio affascina un'altra persona, che si immedesima nel narratore e sente la necessità di far parte di essa. La maggior parte dei turisti, di ritorno da un viaggio, sentono il bisogno di raccontare l'esperienza appena vissuta, di diventare narratori della propria storia. È proprio così che il viaggio viene raccontato su numerosi supporti, cartoline, fotografie (prima con la classica riunione di famiglia e la proiezione di diapositive e oggi con la condivisione delle proprie foto alla comunità dei *social network*), attraverso *souvenirs* e oggi più che mai attraverso il vero e proprio racconto.

Un'attenzione particolare deve essere rivolta a chi è riuscito a trasformare i racconti dei propri viaggi in un lavoro, il *travel blogger*. Si tratta di una

comunità che sta crescendo sempre di più di anno in anno, i blogger raccontano le proprie esperienze, condividono le foto dei loro viaggi e elargiscono consigli su cosa visitare, dove mangiare, cosa comprare e così via. I loro *blog* diventano delle vere e proprie guide turistiche, consultate dagli utenti per acquisire informazioni sulla destinazione che desiderano visitare o per avere qualche idea su dove dirigersi per il prossimo viaggio.

La loro potenzialità è palese, garantiscono visibilità alla struttura ricettiva in cui soggiornano, ai siti turistici in cui si recano, ma soprattutto alla destinazione che visitano, nella sua totalità.

Proprio per questo, alcuni enti regionali, che hanno carpito la potenzialità di questo fenomeno, lo sfruttano in diversi modi.

Alcuni, attraverso l'introduzione nel loro sito istituzionale di racconti di viaggio da parte degli utenti e degli stessi *travel blogger*, che vengono invitati a collaborare con l'ente, altri, attraverso i *blog tour*.

I racconti di viaggio inseriti nel sito istituzionale sono sicuramente d'impatto, l'utente che entra nel sito trova documentate le esperienze di coloro che prima di lui hanno viaggiato nella destinazione d'interesse e che possono fornire dei consigli utili, oppure racconti di chi in quella destinazione ci vive e può raccontare con entusiasmo tutto ciò che vive ogni giorno e ciò che ama di più della sua terra. La Toscana nel suo sito istituzionale ha inserito una pagina chiamata 'Diari Toscani', in questo spazio gli utenti (*blogger*) possono inserire una ricetta regionale toscana, un'attività divertente da praticare, informazioni sugli eventi più caratteristici e così via.

Per quanto riguarda invece il *blog tour*, l'obiettivo principale è rilanciare la destinazione turistica attraverso dei viaggi organizzati per i blogger che potranno scoprire il territorio e conoscere le sue tradizioni, l'enogastronomia, gli eventi, ecc. Questi dovranno poi raccontare la loro esperienza sui *social network* e sui propri blog. Un esempio di *blog tour* è 'Maremmans', un tour di formazione suddiviso in quattro giornate, alla scoperta della maremma toscana.

La promozione attraverso i *travel blogger* è sicuramente economica ed efficace se pianificata nel modo giusto.

Questo tipo di promozione può essere applicata anche per il territorio regionale sardo, attraverso la partecipazione di blogger provenienti dall'Europa, dall'Italia, ma anche direttamente dal territorio regionale.

L'idea è, infatti, quella di organizzare un blog tour tutto compreso, invitando i principali travel blogger presenti sui social, ossia quelli con più followers, per avere un grado di copertura maggiore.

La proposta è quella di far partecipare diversi travel blogger, contattati dall'amministrazione locale, con dei criteri di selezione, come per esempio il numero dei *followers* e il tipo di descrizione che effettua il blogger per la comunicazione della destinazione con video, immagini o testi. Altri criteri si basano sulla tipologia di clientela a cui ci si rivolge, infatti, la maggior parte dei *travel blogger* è seguito da una segmento di clientela specifico, questo dipende dal suo linguaggio, dal tipo di viaggi che compie e da che tipo di canali preferisce utilizzare.

Il tutto deve essere coordinato e gestito dall'alto, ma ovviamente cooperando con gli operatori presenti nelle località che intendono promuoversi.

Non solo strutture ricettive, ma anche consorzi, uffici d'informazione, guide turistiche e pro-loco.

Considerando la situazione della Sardegna a livello di accessibilità si adatta bene l'idea di un viaggio 'on the road', con dei mezzi propri messi a disposizione degli ospiti che visiteranno i diversi siti.

Secondo le necessità della destagionalizzazione il viaggio è opportuno che sia organizzato in periodo di bassa stagione o nei mesi di spalla.

I *travel blogger* dovranno alla fine del loro viaggio condividere la propria esperienza con gli utenti del blog e con la comunità dei *social network*.

Successivamente ci sarà la fase del passaparola, ossia un tipo di *marketing* che si può definire C2C, direttamente da consumatore a consumatore o addirittura B2C2C, quindi parte «dalla destinazione come un'azione di *marketing* verso il consumatore che, se soddisfatto e convinto, attiva il passaparola verso un altro consumatore»¹¹³.

¹¹³ Four Tourism. Rivista di destination management e marketing, n. 18, Aprile 2013.

Questo deve essere mantenuto attivo dalla pubblica amministrazione attraverso azioni, come quella descritta prima, del racconto inserito nel sito istituzionale, in futuro nel DMS, in modo tale che anche dall'alto si possa veicolare il racconto verso i visitatori del sito o dei vari social della pubblica amministrazione.

5.3 MARKETING INTERNO. FORMAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE

Le persone, come si è visto nel primo capitolo, rappresentano una delle nuove P del *marketing mix*.

Le risorse umane sono, soprattutto per il *marketing* dei servizi, un fattore strategico essenziale, per questo è fondamentale scommettere sulle loro competenze e sulla loro professionalità.

Esiste un tipo di *marketing* che si rivolge sostanzialmente alle risorse umane, ossia il *marketing* interno, questo «si sostanzia nell'assunzione, nella formazione e nella motivazione dei dipendenti capaci e interessati a servire bene il cliente».¹¹⁴ Il personale nel settore turistico, deve essere in grado di rispettare gli standard minimi di accoglienza, di sapersi avvicinare al turista a seconda delle sue esigenze e delle sue necessità. Come abbiamo già accennato il turista deve essere considerato come un singolo individuo, questo è uno dei punti cardine del *marketing* relazionale, la differenziazione. La formazione dovrebbe essere diretta non solo agli operatori delle strutture ricettive, ma anche alle guide e agli uffici d'informazione turistica. Un esempio di eccellenza in questo tipo di formazione è la camera di commercio di Parigi, che è riuscita con il programma '*do you speak touriste*' a fornire degli strumenti per entrare in contatto con i turisti stranieri, tenendo in considerazione non solo la lingua, ma anche tutte le differenze culturali e le necessità per ogni singolo turista. Per attuare questo tipo di comunicazione è stato distribuito un manuale agli albergatori, ma anche ai commercianti, ai ristoratori e agli autisti, il manuale presenta al suo interno delle schede per ogni nazionalità, più un *software* con ulteriori informazioni. Parigi ha

¹¹⁴ Kotler P., Keller K.L. (2007), Il marketing del nuovo millennio, Pearson, Milano.

promosso questa iniziativa per ovviare al problema della scarsa *reputation* che ha in termini di accoglienza e di ospitalità.

Non è sicuramente un problema del territorio regionale sardo, dato che è ormai noto come l'ospitalità e l'accoglienza in Sardegna siano delle peculiarità del territorio, è una caratteristica universalmente riconosciuta, chi pensa alla Sardegna associa ad essa l'ospitalità dei residenti. È anche vero però che tutto ciò non è sufficiente, innanzitutto, questa *reputation* va mantenuta viva, e ancora più importante è la formazione o meglio la cultura dell'accoglienza, come già descritto nelle proposte per il nuovo piano di *marketing*, dalle interviste è emerso che la formazione è considerata come il gap culturale che non consente di far emergere il turismo nell'Isola.

Nel territorio regionale sardo è presente un 26% di grandi strutture alberghiere che seleziona il proprio personale, tenendo in considerazione delle skills importanti, come per esempio la conoscenza delle lingue, ma il restante 74% delle strutture presenti nel territorio sono strutture ricettive extra-alberghiere, si tratta quindi di campeggi, B&B, affittacamere, e così via, la maggior parte di queste a conduzione familiare, è importante agire per far sì che anche queste possano accedere al *know how* base per poter migliorare l'accoglienza e di conseguenza la reputazione della destinazione. È opportuno che gli operatori abbiano accesso a strumenti utili per potersi relazionare con il cliente, facendo sì che questo sia pienamente soddisfatto del servizio e dell'accoglienza.

Nell'analisi effettuata sui bandi (vedi allegato A), è emerso come la pubblica amministrazione abbia compiuto delle azioni mirate attraverso dei finanziamenti in favore del settore ricettivo, concentrandosi però su azioni di ammodernamento, ampliamento, ristrutturazione, rinnovo di attrezzature e arredi o all'acquisizione di sistemi di qualificazione ambientale (es. Ecolabel). Sarebbe opportuno tenere in considerazione anche la formazione del personale, attraverso una formazione base e degli strumenti che possano essere condivisi all'interno della struttura. La strategia migliore può essere quella di creare degli strumenti che possono essere utilizzati ogni anno e da

ogni dipendente. Il caso di 'do you speak touriste' è un esempio di come questo tipo di formazione sia possibile.

Ovviamente bisogna pensare che chi accoglie il turista non è solo il personale della struttura ricettiva o dell'ufficio di informazione, «ma il mix della risorsa umana comprende anche turisti e residenti»¹¹⁵.

Nel caso dei residenti, sembra opportuna, un'azione di sensibilizzazione, l'intera comunità ospitante deve essere coinvolta nell'obiettivo strategico. (Dall'Ara, 2009).

Tra territorio e residenti esiste «un rapporto complesso, che può oscillare dal rigetto all'identificazione a seconda delle condizioni»¹¹⁶.

Gubert e Pollini (2002) trattano il tema della soddisfazione residenziale e dell'attaccamento alla comunità, sostengono che i sentimenti di comunità siano influenzati dalla partecipazione dell'individuo alle reti sociali, dall'importanza degli elementi geografico-naturali dell'ambiente comunitario e dalla durata della permanenza nel territorio stesso.

Ma bisogna anche considerare che un individuo è soddisfatto e sente un senso di appartenenza al suo territorio anche grazie a variabili come la qualità dei servizi, il benessere economico, le istituzioni e la politica e così via. Su questo ci dà una panoramica concreta il BES (benessere, equo e sostenibile), l'indice sviluppato dall'ISTAT e dal CNEL, per valutare il progresso di una società. L'argomento è stato trattato nel nuovo piano di *marketing* di imminente presentazione da parte dell'Assessorato del turismo, artigianato e commercio, si ha l'intenzione di utilizzare questo indicatore per migliorare la qualità della vita dei residenti, mantenendo saldi i valori positivi di alcuni indicatori e cercando di raggiungere buoni risultati in altri.

Come si è già descritto la popolazione presente nel territorio regionale sardo può sicuramente contare sul forte senso di appartenenza che ha la popolazione alla propria terra, la sensibilizzazione al proprio territorio dovrebbe avvenire fin dal momento della formazione scolastica, con delle

¹¹⁵ Dall'Ara G. (a cura di) (2009), *Le nuove frontiere del marketing del turismo*, Franco Angeli, Milano, P. 218.

¹¹⁶ Gubert R, Pollini G. (2002), *Turismo, fluidità relazionale e appartenenza territoriale. Il caso degli imprenditori turistici in alcune aree del nord-est italiano*, Franco Angeli, Milano, p. 11.

azioni mirate. Non sono sufficienti le gite scolastiche all'interno del territorio, lo studente dovrebbe avere una formazione di base su tutto ciò che è presente nel territorio, in termini di storia, geografia, tradizioni religiose, enogastronomia, paesaggio culturale e naturale, in modo tale da conoscere il territorio e rispettarlo.

Lo studente dovrebbe essere coinvolto in attività comunitarie, come l'organizzazione di un evento e la partecipazione alle decisioni della comunità. Dovrebbe partecipare ad azioni di volontariato, come per esempio guida turistica volontaria nei principali monumenti, della propria città e non solo.

Tutto ciò viene già effettuato in piccolo, ma senza un programma ben preciso, i programmi dovrebbero invece essere pianificati ogni anno, e ci dovrebbe essere continuità in modo tale che lo studente possa seguire un ciclo di formazione e sensibilizzazione coerente.

Oltre a questo è importante l'inserimento professionale, anche a livello economico e pratico sul turismo, l'inserimento nel mondo del lavoro è importante. Il fondo sociale europeo si occupa anche di migliorare l'accesso all'occupazione e alla partecipazione al mercato del lavoro (Buratti, Ferrari 2011).

Per questo è importante che gli studenti che stanno per uscire da una scuola possano visitare delle aziende e conoscere tutte le figure professionali esistenti nel mondo del turismo, quale ruolo possono ricoprire.

Queste tre attività di promozione diventano efficaci se integrate al nuovo progetto proposto dall'assessorato di gestire la destinazione come un unico prodotto.

ALLEGATI

Allegato A

Nel seguente allegato sono inseriti i bandi riguardanti la promozione turistica e la valorizzazione del territorio.

Per reperire questi bandi sono state effettuate delle ricerche, principalmente dalla rassegna stampa della regione Sardegna, al sito www.regione.sardegna.it.

Tra le informazioni riguardanti i vari bandi sono stati inseriti:

- livello di programmazione;
- nome del progetto;
- finanziamento;
- gli obiettivi;
- a chi è rivolto.

Purtroppo non è stato possibile inserire tutti i bandi dal 2010 ad oggi, ma ne è stata presa in considerazione una buona parte.

2010				
Livello programma	Nome Progetto	Finanziamento	Obiettivi	A chi è rivolto
POR FSE	Lunga estate (2010)	18.000.000 €	Imprese del turismo che impiegheranno lavoratori stagionali, presso unità operative o sedi situate nel territorio regionale, non solo nel periodo canonico dei tre mesi estivi (giugno, luglio e agosto) ma anche in uno o più mesi spalla (aprile, maggio, settembre, ottobre e novembre)	Le imprese del turismo della Sardegna che abbiano assunto lavoratori stagionali con contratto di lavoro a tempo pieno e a tempo determinato a partire dal 1° febbraio 2011 e che assumano lavoratori stagionali con contratto di lavoro a tempo pieno e a tempo determinato entro e non oltre il 15 giugno 2011, per un periodo che comprenda continuativamente i tre mesi della stagione turistica (giugno, luglio e agosto) e anche almeno l'intero mese spalla di settembre
Legge regionale 40/93	Interventi creditizi a favore dell'industria alberghiera	20.000.000 €	Realizzazione di nuove strutture ricettive; l'ammodernamento, l'ampliamento, la ristrutturazione, il completamento e la riattivazione di quelle già esistenti; l'adeguamento alla normativa in materia di sicurezza; la dotazione e il rinnovo delle attrezzature e degli arredi.	Possono beneficiare delle agevolazioni le piccole e medie imprese private singole o consorziate che realizzano programmi di investimento in strutture ricettive e annessi servizi turistici ubicate nel territorio della Sardegna.

2011					
Livello	Nome progetto	Finanziamenti	Obiettivi	A chi è rivolto	
PO FESR	Promozione di itinerari tematici che valorizzano il patrimonio culturale, paesaggistico e ambientale sardo	6.647.281 €	Realizzazione di percorsi e itinerari intercomunali a carattere tematico, in alcuni casi con l'uso di tecnologie e materiali ecocompatibili, l'allestimento di infrastrutture tipiche del turismo attivo legate alle attività sportive e ricreative a bassissimo impatto ambientale.	Consozi presenti nel territorio regionale.	
PO FESR	Valorizzazione turistica dei centri urbani minori	10.000.000 €	Valorizzare i centri urbani minori attraverso il rilancio e la rivitalizzazione delle botteghe artigiane e degli antichi mestieri e l'attivazione di filiere legate all'identità culturale e alle specificità territoriali	Possono presentare proposte di finanziamento i singoli comuni che appartengono alle reti di cooperazione dei centri minori.	
POR FSE	Lunga estate (2011)	5.000.000 €	Obiettivo di allungare la stagione delle vacanze in Sardegna e della stabilizzazione del lavoro attraverso un bonus regionale.	Alle imprese del turismo che abbiano assunto lavoratori stagionali con contratto di lavoro a tempo pieno e a tempo determinato.	
legge regionale n. 7 del 1955	Contributi per manifestazioni pubbliche di grande interesse turistico	5.500.000 €	Promozione di eventi a forte richiamo turistico all'insegna dell'identità, della trasversalità e della destagionalizzazione	13 grandi eventi 'identitari' di particolare valore storico – culturale.	
Finanziamento statale (90%)	I borghi di eccellenza - identità, cultura e tradizioni	3.831.955 €	Sviluppo, valorizzazione e promozione del turismo in borghi (e nei loro centri storici), scelti quali tratti distintivi dell'identità regionale.	In Sardegna saranno coinvolti 8 centri che hanno seguito un percorso di valorizzazione turistica tale da conseguire prestigiosi riconoscimenti.	
Finanziamento europeo	Bonus Sardo Vacanza	2.000.000 €	Riconoscimento di una sorta di rimborso delle spese di viaggio ai cittadini dell'Unione Europea che usufruiranno del trasporto navale per visitare la Sardegna.	Potrà essere fruito da passeggeri, minimo due persone e massimo tre, che soggiornino almeno tre notti nell'Isola, nel periodo compreso tra il 2 maggio e il 3 luglio	

2012					
Livello programma	Nome progetto	Finanziamento	Obiettivi	A chi è rivolto	
POR FESR	Interventi sulla portualità turistica regionale	7.000.000 €	Migliorare le infrastrutture dei porti turistici, sia in termini di incremento della sicurezza ma soprattutto per renderli competitivi in un'ottica di attrazione turistica.	Ai comuni	
PO FESR	Interventi materiali e immateriali per completare e migliorare l'offerta delle imprese turistiche	8.800.000 €	Realizzare interventi finalizzati alla riqualificazione dell'offerta, all'acquisizione dei sistemi di certificazioni di qualità e ambientale, compreso il risparmio energetico.	Rivolto a piccole e medie imprese del comparto ricettivo.	
POR FESR	Progetti di Qualità nel campo della valorizzazione del patrimonio culturale, paesaggistico e ambientale (2012)	5.500.000 €	<ul style="list-style-type: none"> - creazione e promozione di network turistico-culturali; - valorizzazione del patrimonio architettonico; - servizi informativi; - azioni a supporto di nuovi segmenti e aree di mercato; 	Ai singoli comuni.	
LEGGE REGIONALE N. 7 DEL 21-04-1955	Contributi per manifestazioni pubbliche di grande interesse turistico (2011)	2.600.000 €	Promozione di eventi a forte richiamo turistico all'insegna dell'identità, della trasversalità e della destagionalizzazione	Ai c.d. grandi eventi "identitari", che mantengono inalterato nel tempo un particolare valore storico-cultura.	
Legge Regionale 29 maggio 2007, n. 2	Progetto turismo scolastico	150.000 €	Incentivare i viaggi degli studenti sardi nell'Isola e sensibilizzarli nei confronti del territorio regionale.	Destinati alle scuole pubbliche sarde di primo e secondo grado per effettuare educational tour nell'Isola	

2013 (parte 1)					
Livello del progetto	Nome del bando	Finanziamento	Obiettivi	A chi è rivolto	
PO FESR	Incentivi per la realizzazione di postazioni per la promozione di prodotti espressione dell'identità locale	2.362.060 €	Valorizzazione delle eccellenze dell'artigianato artistico sardo.	Le aziende ricettive classificate 3, 4 e 5 stelle e società che gestiscono aeroporti o che gestiscono porti turistici.	
POR FSE	Lunga estate (2013)	3.600.000 €	L'erogazione di contributi per l'allungamento della stagione turistica.	Alle imprese del turismo che abbiano assunto lavoratori stagionali con contratto di lavoro a tempo pieno e a tempo determinato.	
POR FESR	Bando per la certificazione ambientale delle strutture ricettive	1.398.360 €	Contributi per interventi finalizzati all'ottenimento del marchio Ecolabel europeo.	Piccole e medie imprese (alberghi, villaggi turistici, aree di campeggio e aree attrezzate per camper e roulotte)	
LEGGE REGIONALE N. 7 DEL 21-04-1955	Contributi per manifestazioni pubbliche di grande interesse turistico	3.000.000 €	Contributi a favore di amministrazioni comunali e operatori privati per l'organizzazione di eventi di richiamo turistico.	I "classici" 13 grandi eventi identitari.	
PO FESR	Contributi per il miglioramento dell'offerta delle <i>pmi</i> turistiche	4.000.000 €	Destinate a investimenti per l'ammodernamento di una struttura ricettiva.	PMI che in Sardegna svolgono attività ricettive.	

2013 (parte 2)					
Livello del progetto	Nome del bando	Finanziamento	Obiettivi	A chi è rivolto	
PO FESR	Prodotti turistici tematici (PTT)	750.000 €	Per la realizzazione e promozione di club di prodotto.	Distretti turistici di qualità e di promozione dell'offerta turistica regionale dei comuni identitari, borghi, ecc.	
PO FESR	Interventi materiali e immateriali per completare e migliorare l'offerta delle imprese turistiche (2013)	2.200.000 €	Promuovere un uso sostenibile ed efficiente delle risorse ambientali e sostenere l'attrattività e competitività del territorio	Le PMI regolarmente costituite e iscritte al registro delle imprese aventi localizzazione produttiva in Sardegna (Ateco)	
Fondi Pils-Poic Fse (fondi sociali europei)	Progetto di riconoscimento, valorizzazione e promozione dei ristoranti tipici della Sardegna	1.419.567 €	Riconoscere ai negozi storici e tradizionali un ruolo strategico in un'ottica di sistema, integrata con l'economia, la cultura, il turismo.	Gli esercizi commerciali di vicinato e gli esercizi pubblici e somministrazione di alimenti e bevande inseriti nell'elenco regionale dei negozi storici della Sardegna	
POR FESR	Progetti di qualità (2013)	5.514.563 €	- creazione e promozione di network turistico-culturali; -valorizzazione del patrimonio architettonico; - servizi informativi;	'Paesaggi d'acqua e di storia' con comune capofila	

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2010), *Il turismo in Italia e in Emilia Romagna. Dall'ordine sparso alla geometria variabile*, Franco Angeli, Milano.
- Albanese A., Cristini C. (2007), *Psicologia del turismo: prospettive future. Un percorso di ricerca*, Franco Angeli, Milano.
- Baiardi L., Morena M. (2009), *Marketing Territoriale. Strategia per la riqualificazione, la valorizzazione e la promozione del territorio: esperienze e tendenze in atto*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Battilani P. (2009), *Vacanze di pochi, vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo*, Il mulino, Bologna.
- Borghesi A. (1994), *Il marketing delle località turistiche: aspetti metodologici e ricerche empiriche*, Giappichelli, Torino.
- Buratti N., Ferrari C. (2011), *La valorizzazione del patrimonio di prossimità tra fragilità e sviluppo locale. Un approccio multidisciplinare*, Franco Angeli, Milano.
- Caroli M. (2006), *Il marketing territoriale, strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Caroli M. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Caroli M. (2011), *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane*, Franco Angeli, Milano.
- Casarin F. (2007), *Il marketing dei prodotti turistici, specificità e varietà, Volume primo*, Giappichelli, Torino.
- Castoldi G. (2005), *Marketing per il turismo, dai bisogni dei turisti al prodotto turistico*, Hoelpli, Milano.
- Croci E. (2009), *Turismo culturale, il marketing delle emozioni*, Franco Angeli, Milano.
- Dall'Ara G., *Come progettare un piano di sviluppo turistico territoriale. Normativa, marketing, casi di eccellenza*, Halley, Macerata.
- Dall'Ara G. (2009), *Le nuove frontiere del marketing del turismo*, Franco Angeli, Milano.

- Dalli D. (2011), *Il comportamento del consumatore, acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- De Felice F. – Fioretti C. – Lanzilli P. (2009), *I fondi strutturali 2007-2013. Il nuovo ciclo di programmazione dell'Unione Europea*, Carocci, Roma.
- Deiana M. – Corona V. (2008), *Manuale di legislazione turistica della Sardegna*, AV, Cagliari.
- Della Corte V. (2009), *Impresa e sistemi turistici*, Egea, Milano.
- Della Corte V. - Sciarelli M. (2012), *Destination management e logica sistemica: un confronto internazionale*, Giappichelli, Torino
- Di Vittorio A. (2007), *Customer relationship management e nuovi processi di acquisto per il consumatore turistico*, Franco Angeli, Milano, p. 132
- Ejarque J. (2009), *Destination marketing. La nuova frontiera della precommercializzazione turistica*, Hoepli, Milano.
- Ejarque J. (2003), *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano.
- Ejarque J. – Martini U. (2008), *Le nuove strategie di Destination marketing: come rafforzare la competitività delle regioni turistiche italiane*, Franco Angeli, Milano.
- Fadda A. (2013), *Da costa a costa. Identità e culture per un turismo integrato in Sardegna*, Franco Angeli, Milano
- Franceschelli V. – Morandi F. (2007) *Manuale di diritto del turismo*, Giappichelli, Torino.
- Franch M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
- Foglio A. (2005), *Il marketing della cultura. Strategie di marketing per prodotti/servizi culturali, formativi, informativi, editoriali*, Franco Angeli, Milano.
- Gandolfi B. (2004), *Capire il turismo: politiche, formazione, incentivi, organizzazione*, Guaraldi, Rimini.
- Giordana F. (2004), *La comunicazione del turismo, tra immagine, immaginario e immaginazione*, Franco Angeli, Milano, p. 50.

- Gubert R., Pollini G. (2002), *Turismo, fluidità relazionale e appartenenza territoriale. Il caso degli imprenditori turistici in alcune aree del nord-est italiano*, Franco Angeli, Milano.
- Hatton A. (2005), *Il piano di Marketing: obiettivi, attività, performance*, Pearson, Milano.
- Kotler P., Keller K.L. (2007), *Il marketing del nuovo millennio*, Pearson, Milano.
- Kotler P. – Kevin L. K. (2007), *Marketing Management*, Mondadori, Milano.
- Kotler P. – Armstrong G. (2009), *Principi di Marketing*, Pearson, Torino.
- Lozato-Giotart J. – Balfet M. (2007), *Progettazione e gestione di sistemi turistici. Territorio, sistemi di produzione e strategie*, Franco Angeli, Milano.
- Martelloni R. (2007), *Nuovi territori. Riflessioni e azioni per lo sviluppo e la comunicazione del turismo culturale*, Franco Angeli, Milano
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali: gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino
- Milano R. (2013), *Turismo e reputazione: online reputation management per imprese ricettive, ristoranti e destinazioni turistiche*, Maggioli, Rimini
- Minguzzi A. – Presenza A. (2010), *Destination Building, teorie e pratiche per il management della destinazione turistica*, Pearson, Milano.
- Morandi F. e Usai A. (2012), *Il turismo sostenibile in Sardegna: il laboratorio Gallura. Analisi sullo stato attuale e possibili scenari di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- OECD (2011) *Studi OCSE sul Turismo: Italia. Analisi delle criticità e delle politiche*, OECD Publishing.
- Olivieri A.M. e S. De Cantis, (2013), *Mobilità del turismo regionale incoming, aspetti socio-economici dei comportamenti e delle motivazioni*, McGraw-Hill, Milano
- Orsini R., (a cura di), (2005), *Compendio di Legislazione del turismo e delle Aziende di ristorazione*, Simone, Napoli.

- Paniccia P, Silvestrelli P., Valeri M. (2010), *Economia e Management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, Impresa, Esperienza e contributi di ricerca*, Giappichelli, Torino
- Pechlaner H. – Weiermair K. (2000), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano.
- Peroni G. (2008), *Fondamenti di Marketing turistico territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Petti C. (2009), *La gestione innovativa dei sistemi turistici*, Franco Angeli, Milano.
- Pini G. (1999), *The experience economy*, harvard business school press, Boston.
- Pittarella G. – Serenari S. (2007), *I programmi finanziari dell'Unione Europea 2007-2013*, Pendragon, Bologna.
- Presenza A. (2007), *Destination management organization Ruolo organizzazione e performance*, Franco Angeli, Milano
- Rizzi P. – Scaccheri A. (2006), *Promuovere il territorio. Guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.
- Romei P. (2008), *Turismo sostenibile e sviluppo locale*, Cedam, Padova
- Sangalli F. (2007), *Le organizzazioni del sistema turistico*, Apogeo, Milano.
- Savelli A. (2004), *Turismo, territorio e identità. Ricerche ed esperienze nell'area mediterranea*, Franco Angeli, Milano.
- Tamma M. (2000), *Destination Management*, Touring University Press, Milano.
- Vergottini F. (2012), *Il promotore turistico, come vendere e fare turismo*, Hoepli, Milano.

ARTICOLI

- Rizzo S. (2013), *Più investi meno attrai. Il paradosso italiano del turismo regionale*, in “Corriere della sera”.
- Pinna N. (26/04/2013), *Il caro traghetti affonda la Sardegna*, in “La Stampa”.
- U.A. (29/04/2013), *La cavalcata delle compagnie low cost*, in “la Nuova Sardegna”.
- Redazione Tiscali (9/01/2014), *Flotta Sarda: dal varo nel 2011 alle secche dell'Unione Europea* in “Tiscali”.

SITOGRAFIA

www.istat.it

www.enit.it

www.onit.it

www.crenos.unica.it

www.sardegna statistiche.it

www.unioncameresardegna.it

www.regione.sardegna.it

www.sardegna turismo.it

www.sardegna ricerche.it

www.sardegna promozione.it

www.camminidisardegna.it

www.bitas.sardegna.it

www.ferrovieinsardegna.it

www.arst.sardegna.it

www.traghetti.com

www.porto.cagliari.it

www.olbiagolfoaranci.it

www.aeroportoalghero.it

www.geasar.com

www.sogaer.it

ULTERIORE MATERIALE CONSULTATO

- Piano di Marketing Turistico 2008 – 2009
- Complemento di programmazione del POR Sardegna (allegato 6)
Piano turistico regionale "cornice strategica di contesto"
- Piano regionale di sviluppo turistico sostenibile. Linee guida. (allegato 1)
- Assessorato del turismo, artigianato e commercio della regione autonoma della Sardegna (a cura di), (2006), In Sardegna con i mezzi pubblici, guida alla mobilità turistica interna alla Sardegna.
- Disegno di legge concernente: approvazione del bilancio di previsione per l'anno 2012 e del bilancio pluriennale per gli anni 2012-2014.
- Disegno di legge concernente: approvazione del bilancio di previsione per l'anno 2013 e del bilancio pluriennale per gli anni 2013-2015.
- Disegno di legge concernente: approvazione del bilancio di previsione per l'anno 2014 e del bilancio pluriennale per gli anni 2014-2016.

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare tutti coloro che hanno reso possibile la realizzazione della mia tesi.

Innanzitutto la prof.ssa Gavinelli, che mi ha saputo guidare con grande disponibilità e professionalità durante tutto il lavoro.

Un ringraziamento speciale va rivolto a tutti coloro che hanno collaborato a questo progetto, un grazie all'assessorato del turismo artigianato e commercio, a Sardegna Ricerche, in particolare al dott. Mandis per la sua cortesia e disponibilità, all'agenzia governativa Sardegna Promozione e a tutti coloro che mi hanno seguita durante lo stage, facendo sì che nascesse l'idea per la mia tesi.

Ringrazio per il sostegno morale tutti i colleghi che mi son stati vicini in questi due anni e due di loro in particolare, Lorenzo e Laura.

Ultima ma non meno importante, la mia famiglia, senza di voi non sarei potuta arrivare fino a questo traguardo, grazie per tutti i sacrifici, per essere sempre presenti e per avermi sempre sostenuta in ogni mia scelta.