

2010  
SARDEGNA

Prefazione di  
David Jarach



## TURISMI DA INCUBO

**LUCIO MURRU**

Dissertazioni semiserie, serie, serissime, serieose, frivole, scherzose, canzonatorie, irriverenti, spesso amare

dal Blog  
Turismi da  
Incubo  
[www.sardegna2010.it](http://www.sardegna2010.it)

*Tutti i diritti non sono riservati, non è vietata l'utilizzazione, totale o parziale, pertanto questo libro è libero e può essere riprodotto e distribuito liberamente a fini non commerciali.*

**Un grande ringraziamento a Gianfranco Fancello e Nicola Pirina  
anime, menti e cuori dell'Associazione Sardegna2050  
per i loro contributi e per il loro supporto.**

**Turismi da Incubo — Raccolta di post dal sito [www.sardegna2050.it](http://www.sardegna2050.it) 2016 - Lucio Murru**

*Tutti i diritti non sono riservati. Non è vietata l'utilizzazione, totale o parziale, dei contenuti. Questo e-book è rilasciato con la licenza Creative Commons. Pertanto questo libro è libero e può essere riprodotto e distribuito, con ogni mezzo fisico, meccanico o elettronico, a condizione che la riproduzione del testo avvenga integralmente e senza modifiche, ad uso privato e a fini non commerciali.*

## **Turismi da Incubo**

**Raccolta di post dal sito [www.sardegna2050.it](http://www.sardegna2050.it)  
Anni 2014 - 2016**

## INDICE

<i>Prefazione a cura del Prof. David Jarach</i> .....	pag. 07
TDI #1 IL CONVITATO DI PIETRA .....	pag. 09
TDI #2 LE SPIAGGE .....	pag. 11
TDI #3 L'ORDINANZA BALNEARE.....	pag. 13
TDI #4 MARINAI DI FORESTA .....	pag. 15
TDI #5 TRISTE, SOLITARIO Y .....	pag. 17
TDI #6 ARRIBA ESPAÑA .....	pag. 20
TDI #7 GRAMATICA TURISTICA ESPAÑOLA.....	pag. 22
TDI #8 TURISTA PER CAS.....	pag. 25
TDI #9 BASSE INSINUAZIONI .....	pag. 27
TDI #10 FRANZA O SPAGNA PURCHÈ SE M.....	pag. 29
TDI #11 UNA STAGIONALITÀ DA FAVOLA .....	pag. 32
TDI #12 STAGIONALITÀ (2) .....	pag. 34
TDI #13 STAGIONATISSIMI .....	pag. 37
TDI #14 SEA AND SARDINIA .....	pag. 40
TDI #15 CORTAS E CHIUSAS .....	pag. 42
TDI #16 TERAPIE CALIFORNIANE .....	pag. 45
TDI #17 IL TURISTA RILUTTANTE .....	pag. 48
TDI #18 COMMODITY SARDINIA .....	pag. 50
TDI #19 L'EDUCAZIONE TURISTICA .....	pag. 52
TDI #20 ADDOMESTICAMI, DISSE LA VOLPE .....	pag. 55
TDI #21 CRESCITA SENZA SVILUPPO? .....	pag. 58 (*)

*(\*) scritto a quattro mani con il prof. Gianfranco Fancello della Università di Cagliari)*

## ALTRI POST

- M.I.C.E. E DINTORNI .....	pag. 63
- INCONTRI CON GLI SPECIALISTI: ANTONIETTA MAZZETTE	pag. 65
- IL MARKETING DEI FUTURI .....	pag. 74
- INCONTRI CON GLI SPECIALISTI: ADRIANA PINTUS .....	pag. 76
- CERCANDO UN PENTAGRAMMA TURISTICO.....	pag. 80
- INCONTRI CON GLI SPECIALISTI: STEFANO SEDDA.....	pag. 83
- TURISMO 0.0: IL RICHIAMO DELLA FORESTA.....	pag. 89
- INCONTRI CON GLI SPECIALISTI: RAFFAELE CIARAVOLA ...	pag. 91
- INCONTRI CON GLI SPECIALISTI: CARLO MARCETTI .....	pag. 96

## **Prefazione**

**di David Jarach**

*Il nostro Paese è universalmente riconosciuto come una delle culle della cultura a livello mondiale, con oltre il 30% del patrimonio artistico dell'Unesco ospitato all'interno dei nostri confini. Ancora, le migliaia di chilometri di spiagge, incastonate all'interno di una condizione climatica invidiabile, rappresentano un chiaro attrattore di domanda, così come lo sono la nostra offerta montana e lacustre. Infine, siamo detentori di uno stile di vita alimentare che è riconosciuto come sano, completo, vario e, in ultima istanza, molto gradevole. In questo senso, non rappresenterebbe alcuna sorpresa se Italia facesse già oggi della sua offerta turistico-culturale allargata il suo principale asset di PIL, il suo "shale oil" perpetuo, di fronte peraltro ai dati della World Tourism Organisation che segnalano l'industria turistica in crescita in media del 5% per i prossimi venti anni. E invece ciò non avviene: anzi, la quota di mercato turistica dell'Italia nell'ultimo decennio è costantemente in calo, di fronte all'avanzare di altri sistemi, quali la Spagna in prima istanza. I dati positivi del 2016, legati in prima istanza alla chiusura dei mercati del Nord Africa, non ingannano: il turismo "made in Italy" è in ascesa, ma con percentuali comunque inferiori rispetto a quanto sperimentato da Spagna, Grecia e persino Croazia.*

*Di fronte a questo scenario di mercato, si susseguono una sequenza di anonime quanto banali analisi prodotte con l'ausilio di schemi di lettura desueti ed ampiamente superati, forse filtrati da letture politiche e localistiche ma certamente lontane da una qualche efficacia. Prevalgono visioni conservative, legate alla sola valorizzazione della rendita di posizione: la più comune è quella di come vendere meglio la soluzione "sole e mare" esclusivamente stagionale per il turismo balneare, mentre si rifugge da una necessaria visione critica dell'argomento che spinga verso nuovi "oceani blu" di offerta. Quando, poi, nella discussione s'insinua il tema del marketing turistico, a molti sfugge come manchi in effetti una chiara coscienza dell'elemento centrale del processo: vale a dire, la strutturazione e la declinazione di un chiaro prodotto sviluppato a partire dal cliente target che si vuole raggiungere, all'interno degli spazi lasciati liberi dalla concorrenza.*

*In questo senso il lavoro di Lucio Murru, straordinario professionista del settore nonché caro amico, propone invece e finalmente una lettura attuale ed innovativa del fenomeno turistico, calato sulla sua amata terra di Sardegna, ma con spunti di riflessioni facilmente estendibili anche ad altri contesti regionali. Con un linguaggio snello, simpatico, di piacevole lettura ma altresì puntuale ed arguto nell'evidenziare gli elementi di criticità, l'autore pone in luce alcuni processi cruciali per chi oggi ambisca seriamente ad un posto di stakeholder nel mondo turistico che non sia solo alimentato da una sterile retorica autoreferenziale.*

*In numerosi parti dell'opera emerge, per esempio, il riferimento al tema del benchmarking tra l'offerta turistica sarda e quella delle migliori pratiche internazionali. Come è possibile migliorare il prodotto turistico sardo se non si studiano nel dettaglio i fattori critici di successo di chi nello stesso bacino del Mediterraneo è riuscito con successo a destagionalizzare l'offerta pur partendo da fattori di contesto addirittura inferiori alla Sardegna? Io cito frequentemente il caso di Malta, che da realtà turistica tradizionale è evoluta in pochi anni in un polo primario per attività congressuali, oppure la condizione del sistema turistico andaluso che ha saputo allontanarsi da modelli balneari tradizionali verso un'offerta sportiva ad alto valore di spesa quale il golf.*

*Ancora, il tema del "sistema turistico" – che in realtà in Italia è più facilmente riconducibile al fallimento dei consorzi turistici locali – risulta stucchevole e auto-imposto secondo il diffuso mantra del "fare squadra" se non si conoscono in dettaglio i desiderata del cliente/turista, declinati per sua nazionalità, età e motivo di viaggio. Risulta, infatti, difficile costruire un pacchetto turistico con qualche possibilità di successo se non vengono ricostruite ed interrogate nel dettaglio le esigenze di accessibilità, mobilità, accoglienza, svago e benessere del cliente. Solo a valle di queste informazioni, raccolte all'interno di una ricerca di mercato, potranno essere messi intorno al tavolo i vari soggetti del territorio, con la supervisione dell'attore pubblico, per la costruzione di una veramente attrattiva proposizione di valore.*

*Infine, ha senso sponsorizzare nell'ambiente del turismo una delocalizzazione a livello regionale delle competenze promozionali, con il risultato di un effetto cannibalizzante tra i vari prodotti italiani, senza verificare invece nel rispetto delle autonomie qualche forma di coordinamento e sinergia centrale? Non si tratta di dibattere sul ruolo e sullo scopo del federalismo turistico, quanto, a ben vedere, di organizzare una massa critica indirizzata univocamente verso l'obiettivo di riconquistare quel primario palcoscenico che l'industria turistica italiana merita.*

*Sono dunque davvero lieto di potere invitare il lettore a consultare, anche senza un ordine sequenziale prestabilito, i vari scritti che compongono il saggio di Lucio Murru che vi presento. Io personalmente ne ho trovato grande arricchimento in termini di spunti di ricerca e di azione, provenienti dalla viva voce di chi li può toccare con mano su base giornaliera. L'auspicio è che questa mole di spunti possa presto tradursi in un'opera compiuta a partire dalla Sardegna, all'interno di un innovativo piano di marketing territoriale turistico.*

*Sono certo, in questo senso, che il lettore condividerà con me il giudizio e saprà tributare i meritati apprezzamenti nei confronti dell'opera dell'Autore.*

David Jarach

## Turismi da Incubo #1- Il Convitato di Pietra

Aprile e maggio sono i mesi dedicati ai convegni sul turismo. Fa figo discettarne più o meno allegramente con l'apporto distratto e sornione di esperti, operatori e possibilmente dei politici locali, ideali per officiare messa. E' tutto un fremere di "allarmi" e "denunce";



aperitivi obbligatori dell'immane "fare sistema", che sarà pure trito e ritrito, ma come il nero va bene con tutto.

Questi consessi, dove dotti e sapienti appaiono in perenne conflitto comunicazionale con gli operatori specializzati della filiera, si sciolgono puntualmente appena si avvicina l'ora del pranzo, spesso e volentieri con un nulla di fatto. Troppo spesso si rischia di parlarsi addosso, ciascuno con le sue esperienze, i suoi modelli e i suoi principi, con il sospetto che tutti torneranno a casa con le proprie immutate convinzioni. Quasi sempre si riesce ad addivenire persino ad una condivisione dei sintomi di massima e delle cure auspicabili, ma raramente si tradurranno in proposte concrete, strategie, azioni di miglioramento.

Il politico di razza, in queste imperdibili "convention di marketing territoriale" – come mi è capitato di sentirle battezzare – ci sguazza. Si fa serio e – come fosse un alieno appena atterrato sul pianeta Terra, ignaro e pronto a cambiare tutto il cambiabile – prende nota, annuisce e sottoscrive, con tutta la possibile solennità, dichiarando contrito che lavorerà alacremente per la causa comune. Ma, come cantava l'indimenticabile de Andrè, invero, "si costerna, s'indigna, s'impegna, poi getta la spugna con gran dignità".

Un tempo i convegni erano un vero e proprio evento che riverberava i suoi effetti per mesi o per anni; spesso gli atti venivano pubblicati e lasciavano una traccia indelebile, nel bene e nel male. Oggi, paradossalmente proprio quando l'era digitale dovrebbe darci tutti gli strumenti per conservare e condividere pensieri e idee, queste temibili tempeste di cervelli hanno una produttività pressoché nulla, salvo qualche velina su quotidiani e blog di nicchia.

La verità è che manca il protagonista.

Parlare di turismo, anzi di turismi, come va di moda oggi, è condizione necessaria ma non sufficiente. Dobbiamo ricominciare a parlare “del turista”.

Questo sconosciuto è il convitato di pietra dei nostri convegni. Sempre incombente ma mai presente. L'ologramma che tutti abbiamo la presunzione di conoscere ma che nessuno conosce per davvero sino in fondo. Non ha titolo per essere interpellato nei convegni, se non in qualche raro, incompleto e spesso poco rappresentativo sondaggio.

Insomma, ce la cantiamo e ce la suoniamo, mentre il turista resta spettatore muto e ignaro di messe cantate in suo onore, di riti propiziatori per farlo finalmente tornare, di ricette scaccia-crisi pensate a sua insaputa. Ma la “convegnite” è un male di stagione che per fortuna passa in fretta. Giugno è già un altro giorno per il turismo.

Basta scherzare, tutti al lavoro.

Maggio 2015



## Turismi da incubo # 02 - Le spiagge

Vedendo lo stato disastroso delle nostre spiagge in primavera, viene da sospettare che nelle menti di molti amministratori locali, l'avveniristica idea di "industria turistica" non guardi mai la Sardegna con gli occhi curiosi ed esigenti del visitatore. Non sarebbe né logico né



furbo altrimenti aspettare l'ultimo momento per cominciare a pensare che le spiagge sono "la risorsa" e decidersi a dargli una ripulita dai rifiuti che la pressione antropica della stagione passata ha prodotto e da tutto ciò che le mareggiate hanno scaricato a terra. I Comuni lamentano che i trasferimenti dalla Regione arrivano tardi e spesso è anche vero, ma è altrettanto vero che quasi mai, fatta eccezione per alcune amministrazioni virtuose, si pensa a soluzioni alternative. Il più delle volte ci si affida all'intervento di squadre di volontari, come Legambiente con il suo progetto "Puliamo il mondo" o altre associazioni di volenterosi.

Il vero nocciolo del concetto di accoglienza partirebbe da qui, ma è del tutto evidente come non sia un problema all'ordine del giorno. Né sembrano esservi all'orizzonte progetti strutturati e condivisi, per mettere al centro dell'attenzione le spiagge, monitorarle e salvaguardarle con sollecitudine e costanza, consci che sono davvero una risorsa primaria.

Come se il proprietario di un unico stabilimento produttivo centrale per la sua sopravvivenza, lo facesse andare in malora per 9 mesi, disinteressandosene completamente e poi si dovesse affidare al buon cuore di amici e conoscenti per rimmetterlo in sesto alla bell'e meglio. Una stima abbastanza attendibile indica in circa 300 il numero delle spiagge sarde di medie e grandi dimensioni maggiormente frequentate e un numero più o meno equivalente di micro-calette e altri arenili minori. La Sardegna del resto è la Regione con il maggior sviluppo costiero con ben 1.849 chilometri, addirittura superiore alla Sicilia. Vogliamo tornare ad occuparci seriamente di questo fragile e inestimabile patrimonio? Chi può farlo? Con quali risorse, visti i tagli e le *spending*

*review?*

Queste sono le domande che normalmente fanno arenare le volontà di trovare dei correttivi.

Ecco allora ecco una proposta per utilizzare risorse a costo zero. Potrebbe essere, ad esempio, che siano i forestali adottare le 300 principali spiagge Sarde? Nel disegno di legge di riordino e rilancio dell'Ente Foreste, oltre ai tradizionali compiti di gestione delle risorse forestali, uno degli obiettivi è quello della tutela del territorio con specifico riferimento al turismo.

Potrebbe quindi esserci lo spazio per dedicare risorse su questa linea di azione?

Potremmo scoprire che, anche senza Pamela Anderson, i nostri moderni *baywatchers* potrebbero essere straordinariamente utili a costruire una efficace "*customer experience*" per garantire al nostro prezioso ospite di trascorrere una vacanza davvero indimenticabile.

Sarebbe una micro-azione, certo solo un piccolo gesto, ma rappresenterebbe davvero un bel segnale della nostra volontà di rimettere al centro dell'universo turismo il suo vero e unico protagonista: il nostro ospite.

Sperando almeno due cose:

- 1) che si trovi talmente bene da pensare di poter ritornare,
- 2) che parli bene di noi ad amici, parenti e sui social network.

Maggio 2015

## Turismi da incubo# 3 - L'Ordinanza Balneare

Un sistema vivo e vitale dovrebbe essere attento all'evoluzione della domanda turistica. Un sistema reattivo ad esempio, sapendo che i numeri della domanda turistica di giugno e settembre 2014 apparivano in crescita (giugno 2014, sul 2013, conteggiando il traffico



di traffico di porti e aeroporti, evidenzia una crescita di circa 40.000 unità, e settembre 2014 un incremento di circa 25.000 unità, mica poco considerando la crisi economica), avrebbe cercato di capire come migliorare l'esperienza vissuta sull'isola, come offrire ai visitatori un prodotto turistico adeguato e come trovare soluzioni per aumentare il coefficiente di fidelizzazione

In una organizzazione *smart*, chi deve disegnare e governare il prodotto turistico deve avere il controllo delle leve che lo caratterizzano e deve poter intervenire con azioni di miglioramento, ad esempio, migliorando il livello dei servizi nei mesi di giugno e settembre, mesi nei quali sarebbe più facile espandere la domanda.

L'Ordinanza Balneare 2015 è uno degli strumenti su cui bisogna operare; emessa l'11 giugno, puntualmente in ritardo come ogni anno, entrando di diritto nella *top ten* di Turismi da Incubo, certifica, se mai ve ne fosse bisogno, che la stagionalità è anche il prodotto delle nostre scelte distratte.

L'Ordinanza balneare infatti incredibilmente non è uno strumento nella disponibilità dell'Assessorato al Turismo. Appartiene invece all'Assessorato Enti Locali, il quale della domanda turistica e della qualità del prodotto turistico, con tutti i problemi che ha di suo, pare abbastanza disinteressarsi.

Nell'Ordinanza 2015 (fotocopia di quella del 2014) nel ricordarci con grande umorismo che "di norma" la stagione balneare comincia a maggio e finisce a ottobre, si legge che " I concessionari, nell'arco della stagione balneare devono comunque garantire l'apertura delle strutture e l'esercizio dell'attività oggetto della concessione nel periodo dal 15 giugno al 15 settembre, con orario dalle 8,00 alle 19,30".

Insomma, proprio dove sarebbe utile chiedere agli operatori uno sforzo decisivo per allungare la stagione, riusciamo invece ad accorciarla ex lege.

La domanda è: ha senso auto-ridurre la stagione turistica ad appena 90 giorni?

Cosa dovrebbero fare i turisti ad aprile, maggio ed ottobre e nei primi giorni di giugno e negli ultimi di settembre?

Il tempo è ancora accettabile, la domanda cresce, ma la dotazione di servizi nelle spiagge è lasciata più all'umore degli operatori che a strutture politiche turistiche .

E' peraltro prevedibile, come accade da anni, che vi sia una ampia fascia di imprenditori che, prendano alla lettera l'ordinanza, concentrandosi solo sui 90 giorni minimi e puntino a massimizzare i profitti riducendo i rischi, evitando il calo dei flussi turistici e salvaguardando il conto economico.

E la R.A.S., anziché farsi parte attiva nel favorire e orientare fattivamente i processi di destagionalizzazione, riesce ad auto-limitarsi non sfruttando l'unico vero strumento per intervenire sulle concessioni nelle spiagge, rinunciando a imporre l'allungamento progressivo della stagione.

Ebbene sì, anche quest'anno i turisti sono avvisati: attenzione a venire dopo il 15 settembre. Non ci sarà più il cartello "torno subito" per noleggiare un pedalò e dovranno scordarsi la gazzosa in spiaggia ma potranno provare almeno il brivido di un annegamento solitario, per un vero turismo da incubo.

"15 settembre " potrebbe essere il titolo di una delle ultime canzoni scritte da Faletti prima della scomparsa:

*"si parla, si ascolta, si illude e si allude/  
che un fragore di applausi compensi il sipario che chiude/  
lasciando sul palco i pagliacci a inventar capriole/  
ed è l'ultimo giorno di sole."*

Giugno 2015

## Turismi da Incubo #4 - Marinai di foresta

Mentre leggevo della sempre disastrosa bilancia commerciale Sarda, che ci qualifica importatori netti di quasi tutto, tranne che di petrolio, mi sono capitati in mano due ritagli di giornale. Il primo del 2012 mi aveva colpito perché trionfaleggiava come solo



alcuni giornalisti di peso sanno fare: " *Notizie positive per i prodotti sardi*" esordiva " *si sta riducendo la nostra dipendenza dall'estero ed i prodotti identitari trovano sempre più sbocchi all'estero*". Niente di serio, come al solito. I dati continuano ostinatamente a rifiutarsi di avvalorare questi voli pindarici. Le importazioni continuano a crescere e le nostre produzioni – salvo poche eccezioni – fanno fatica a mantenere le quote di mercato.

Crescono, tra l'altro, anche le importazioni di pesce, che non è il massimo in un'isola che è la regione con il maggior numero di km di costa in Italia. E qui veniamo al secondo ritaglio: la pubblicità di una sagra. La crisi del settore della pesca ha trovato un nuovo Salvatore a Calangianus, aspirante porticciolo della costa orientale, dove anche quest'anno si svolgerà la 9a edizione della Festa della Paranza.

Incuranti di quelle baggianate sull'autenticità che ci rifilano i soloni del turismo *pret a porter*, sulle colline di Calangianus, in tanti stanno valutando se riconvertire i trattori in pescherecci e le fabbriche di tappi di sughero in industrie di galleggianti.

È apparso perciò del tutto naturale organizzare questa manifestazione affatto folkloristica per fare un po' di sano marketing territoriale. Non vi aspettate naturalmente di vedere tutti i bimbi girare in paese con la canna da pesca, nè di vedere le casalinghe che sul terrazzino asciugano qualche nassa semi nuova.

Ma il turista in cerca di tipicità e di *storytelling* spinto, non resterà deluso. I migliori aspiranti lupi di mare calangianesi, per ora si limiteranno a friggere totani e mangiatutto, ma non escludono un cacciucco alla calangianese, rivisitazione fortemente identitaria del cacciucco livornese. Vecchie corrispondenze potrebbero venire alla luce, narranti di vecchi calangianesi che conobbero un tale, il quale aveva sentito un conoscente che aveva forse una volta letto "Il vecchio e il mare", o forse aveva visto *Spencer Tracy* al cinema o in Costa Smeralda.

Vabbè sullo *storytelling* ci devono ancora lavorare un po', confermando – se mai ce ne fosse bisogno – quanto sia dura la vita del friggitore di paranza, marinaio di foresta “*senza una conchiglia da portare o una rete di illusioni*”, già delineata in tempi non sospetti da Fabrizio De Andrè.

Attenzione però alla *Guerrilla Marketing*: come contromossa, Cortina ha annunciato a Natale la “Sagra della bottarga”.

Ben ci sta.

Luglio 2015

## TURISMI DA INCUBO #5 - TRISTE, SOLITARIO Y ..

Scrivono La Nuova e Sardiapost "Non bastano la barca, le vele o il vento. Per girare il mondo tra le onde e far conoscere il nome della Sardegna in tutto il mondo ci vogliono anche i soldi".

*Bonjour monsieur La Palisse,* direte voi. Voi che magari cosa

sia la *Vendée Globe*, lo ignorate proprio. Però se questo vi sta creando insonnia o crisi di identità, siete in ottima compagnia. Il 99% del mondo conosciuto fatica a inquadrare la Vandea, barcolla sentendo Les Sables-d'Olonne, ridente paesotto francese di 14.918 anime, e ha evidenti mancamenti al solo sentire di una regata chiamata *Vendée Globe*.

La storia è però interessante perché un nostro corregionale, famoso velista, vorrebbe cimentarsi in questa impegnativa competizione in solitario, (è proprio il caso di dirlo, perchè i partecipanti, di norma, stentano a superare la dozzina).

Per la cronaca, l'ultimo vincitore pare sia stato un tale François Gabart (se non conoscete neppure lui siete velisti da salotto come me, che stentano a distinguere tra Coppa America e Coppa del Nonno) il quale ha concluso il giro del mondo in 78 giorni, migliorando il famoso record di Phileas Fogg e del suo cameriere Passepartout che completarono "Il giro del mondo in 80 giorni" per vincere una scommessa di 20.000 sterline.

Anche il pluridecorato lupo-di-mare-sardo pare abbia fatto una scommessa, però a differenza di Fogg, i capitali purtroppo non ce li ha. Li ha chiesti agli sponsor e alla Regione Sardegna.

I primi hanno risposto all'appello, infatti, a quanto si legge, la nuova imbarcazione è già pronta. "Ci hanno pensato i privati", conferma lo skipper. La Regione invece nicchia e ciurla nel manico, in modo vieppiù sospetto.

Il problema è che servono ancora 300.000 euro tondi tondi; "fondi per la gestione del progetto" si sostiene. Denari che qualche politico pare avesse già garantito.

Direte voi, gente maledettamente sospettosa: ma benedetto ragazzo, se la barca già ce l'hai, che te ne fai di trecentomila euro?



E' la stessa domanda che immagino si sia fatto il prof. Morandi. Mi piace immaginarlo nelle stanze dell'Assessorato, scuotere la testa, pulire con cura le lenti degli occhiali, prendere una calcolatrice e dividere i 300.000 euro per i giorni della regata, 78 appunto.

Trecentomiladivisoseptantottougualetre milaottocentoquarantaseivirgolaquindicieuro.

Quasi 4.000 euro al giorno. Per finanziare un ex-giovanotto che tenterà un'impresa sportiva epica e ambiziosa ma maledettamente costosa e soprattutto oscura ai più. Denari che dovrebbero pagare i sardi. I quali cominciano a chiedersi – trattandosi di traversata in solitario – come e quando il novello Colombo avrà modo di spendere il cospicuo tesoretto, salvo che non riesca a stipare in cambusa qualche migliaia di ettoltri di vermentino e qualche tonnellata di bottarga e pane carasau per il lungo viaggio.

La contropartita per la RAS dovrebbe essere la visibilità che l'evento garantirebbe alla Sardegna. Infatti l'astuto skipper ha disegnato la bandiera dei 4 mori sullo scafo, con la speranza che qualcuno la inquadri e la riporti su giornali, riviste, web, ecc., cosa peraltro abbastanza verosimile.

E' il passaggio successivo che diventa assai sdrucchiolevo: quanti potranno capire che quella rappresentazione grafica che forse apparirà in un sedicesimo dell'inquadratura, appartiene ad una sperduta isoletta sedicente-terra-di-vacanze del Mediterraneo? E se mai lo intuissero, quanti turisti aggiuntivi potranno decidere di programmare le proprie vacanze su detta isola?

Insomma, la domanda è se, considerando il ristrettissimo budget a disposizione del turismo, abbia un senso questa forma di promozione non proprio economicissima? È un investimento che potrà avere ritorni certi e misurabili ?

Probabilmente, se l'Assessore ex windsurfista usasse il rigore del buon padre di famiglia augurerebbe buon vento al *triste e solitario navigatore* e lo saluterrebbe agitando pollice e mignolo con uno *shaka*, ma la partita è diventata tutta politica. Tanto che in viale Trento era tutto un surfare su Wikipedia per capire cosa diavolo fosse l'impronunciabile regata, ma ora sono già tutti più sereni perché gli è stato spiegato che cazzare la vela non è la grave offesa che si pensava in un primo tempo.

Frattanto lo skipper, sempre più solitario rimugina sui dubbi espressi dalla Regione e si difende con cipiglio: "Il programma sportivo che abbiamo costruito – dice – toccherà picchi di audience paragonabili ai Mondiali di Calcio, un controvalore mediatico di oltre 200 milioni di euro".

Wow!



E' presumibilmente il turbo-marketing di Kotler servito in salsa campidanese, il cui corollario prevede probabilmente questa estate – se la Vendée Globe è davvero paragonabile ai mondiali di calcio – di mostrarci frotte di ragazzotti girare con la maglia di François Gabart (lo sapevo, avete già dimenticato chi è: tornate all'inizio del pezzo).

Gabart e Kotler a parte, il match è solo all'inizio. I media come sempre passano solo veline che parlano di grida di dolore, di tradimento, di grande rischio per l'isola. Nessuna voce fuori dal coro: siamo tutti velisti per caso.

Ne vedremo delle belle, nell'attesa ci tocca solo aggiornare il vecchio adagio: siamo un popolo di poeti, santi e aspiranti navigatori solitari, ma tutti dotati di invidiabile creatività.

Luglio 2015

## Turismi da incubo #6 - Arriba España

Facendo il confronto tra il sistema turistico Italiano e quello Spagnolo, viene in mente la storica partita Olanda – Uruguay dei Mondiali di calcio del '74. In campo c'era solo una squadra. L'Olanda di Cruyff e Neeskens, che venne subito battezzata 'arancia meccanica' e che faceva pressing, fuorigioco, inventava decine di azioni da gol, attaccava e difendeva in massa.



Era il calcio totale. E schiantò per sempre il vecchio modo di giocare.

Oggi sui campi dove si compete per vincere la sfida del turismo internazionale, la Spagna gioca la stessa partita dell'Olanda, con analogo modulo di gioco.

L'Italia turistica invece fa l'Uruguay.

Non ha capito che si gioca una partita nuova.

No, l'Italia è sempre uguale a se stessa, innamorata del suo vecchio catenaccio. Continua a perdere partite, ma non cambia né squadra, né allenatore, né modulo, né mentalità di gioco.

La Spagna è reattiva, atletica e gioca un turismo mirato, dinamico, agile e aggressivo. Tutti i suoi giocatori hanno un'idea piuttosto chiara di cosa fare in campo. Discute, litiga, misura, informa, ridiscute, ri-litiga, ri-misura e ri-informa.

Poi decide. Non senza polemiche, non senza malumori, ma decide. E scrive le decisioni prese su piani, documenti, slides, libri per fissare dei punti fermi e misurarne gli effetti. E scrive saggi, articoli, libri e condivide azioni, investimenti, obiettivi. E risultati.

Crea e diffonde capillarmente cultura turistica. Si muove concependo piani e azioni centralizzati che si integrano con piani e azioni dei sotto-sistemi turistici.

Insomma, gioca il turismo totale sul mercato totale.

Ha piani nazionali e piani locali. Ogni anno aggiorna i suoi studi e coinvolge

i *players* ad essere proattivi. Studia le nicchie dei tanti turismi e trova azioni e finanziamenti ad hoc. Non perde tempo a privatizzare aeroporti, ma ritiene invece che attraverso lo Stato (Aena) sia strategico controllarne lo sviluppo, scegliendo le politiche in funzione degli obiettivi dei singoli territori. Puntualmente, ad aprile la società di consulenza Deloitte distribuisce un utile report sulle aspettative del Mercato turistico che è un punto di riferimento.

Non è un caso che nel World Economic Forum 2015, in relazione al Travel e Tourism Competitiveness Index, la Spagna abbia il primo posto al mondo. L'Italia l'ottavo.

L'Italia ha un Piano Strategico del gennaio 2013, fatto dal Ministro Gnudi (tocata y fuga), che forse non rappresentava l'ottimo, ma già rispetto a quanto (non) visto con il suo predecessore Michela Brambilla era un bel passo in avanti.

Ma purtroppo è un piano già dimenticato, nato perdente e presto chiuso nel cassetto.

Le nostre 20 regioni, invece, vogliono fare ostinatamente l'Uruguay. Ciascuna vuole andare per proprio conto. Micro azioni, micro budget, micro risultati.

Siamo ancora turisticamente anarchici.

Siamo ancora l'Italia medioevale dei comuni. E siamo oltre ottomila. Nel frattempo il divario di fatturato turistico prodotto in rapporto alla Spagna, nel 2014 ha superato i 20 miliardi di dollari

Come nel '74 appunto.

Non c'è partita.

Turismo totale batte turismo catenacciario: 2-0.

Luglio 2015

## Turismi da incubo #7 - Gramatica Turistica Española.

Come dimenticare il mitico professor *Keating* dell'Attimo Fuggente, quando sali in piedi sulla cattedra per ricordarci che dobbiamo provare ad osservare le cose da angolazioni diverse? *“È proprio quando credete di sapere qualcosa che dovete guardarla da un'altra prospettiva”* diceva.



Pillole di saggezza inascoltate, specie sul versante turismo dove, come dice il prof. Loy Puddu, sono oltre 1800 gli enti che a vario titolo se ne occupano. Qui alberga (è davvero il caso di dirlo) una sicumera da far paura. Ciascuno ha una sua verità assoluta, una sua diagnosi più o meno definitiva per la quale conosce naturalmente una cura straordinariamente salvifica. E, immancabilmente, sa anche a chi va imputata la colpa del disastro: dalla notte dei tempi ad oggi troverà sempre un qualcuno, un “altro” che pur potendo, non fa.

E se ascoltando Robin Williams salissimo finalmente con i piedi sul tavolo per osservare – e provare a capire – i “misteriosi” fenomeni del turismo? Guardando in lontananza ad ovest, a circa 400km, troveremo 5 isolette dannatamente intraprendenti: le famigerate Baleari. Fenomeno tanto rilevante sia dal punto economico che sociale, quanto sconosciuto ai più. Un competitor temibile, leader assoluto di mercato nel mediterraneo, troppo spesso liquidato con la solita compiaciuta sufficienza: “quello è solo turismo di massa”, “non è quello che ci serve”, “alla larga”, “non vogliamo affatto essere come loro”.

Ne siamo proprio sicuri?

La visione che appare da sopra il tavolo, offre nuove prospettive e suggerisce che non è (solo) turismo di massa. Molti studiosi la considerano invece forse la più completa, ben studiata e moderna declinazione della parola “turismi”. Lo confermano, sia il livello di condivisione del modello tra gli *stakeholders*, che la qualità della pianificazione contenuta nei Programmi di sviluppo. E soprattutto i macro-  
numeri :

Nel confronto con la Sardegna, quelli a nostro favore sono soprattutto gli indici territoriali:

– Estensione territorio Baleari: 4.984 km<sup>2</sup>

– Estensione territorio Sardegna: 24.090 km<sup>2</sup>

Il rapporto a nostro favore evidenzia un indice di 4,8X;

– Popolazione residente Baleari : 1,1 milioni (densità 224 ab. per km<sup>2</sup>)

– Popolazione residente Sardegna : 1,6 milioni (densità 68,7 ab. per km<sup>2</sup>)

Il rapporto a nostro favore evidenzia un indice di 1,5X;

– Km di costa: Baleari 1.700

– Km di costa: Sardegna 1.800

Il rapporto a nostro favore evidenzia un indice di 1,1X;

Ma purtroppo gli indicatori a nostro favore finiscono qui. Tutti gli altri indicatori significativi sono a favore dei nostri competitors:

– **Posti letto** Baleari 2013: 423.000

– Posti letto Sardegna 2013 : 181.684

Il rapporto a loro favore evidenzia un indice di **2,3X**;

– **Campi da Golf** Baleari: 25

– Campi da Golf Sardegna: 4 (18 buche)

Il rapporto a loro favore evidenzia un indice di 6,3X;

– **Siti UNESCO** Baleari: 2

– Siti UNESCO Sardegna: 1 (Barumini)

Il rapporto a loro favore evidenzia un indice di 2,0X;

– **Passeggeri nei 3 aeroporti delle Baleari: 32 milioni;**

– **Passeggeri nei 3 aeroporti sardi nel 2014: 7,5 milioni;**

Il rapporto a loro favore evidenzia un indice di 4,3X;

– Passeggeri sui porti delle Baleari : 5,9 mil (di cui 1,5 mil di croceristi).

– Passeggeri sui porti sardi: 3,9 milioni

Il rapporto a loro favore evidenzia un indice di 1,5X;

– **Numero di turisti internazionali** 2014: Baleari 11,3 milioni

– Numero di turisti internazionali 2014: Sardegna 0,9 milioni

Il rapporto a loro favore evidenzia un indice di 11,3X;

– **Incidenza del turismo sul PIL:** Baleari 80%;

– Incidenza del turismo sul PIL : Sardegna 7%;

Il rapporto a loro favore evidenzia un indice di 11,4X;

– **PIL pro-capite** Baleari 2013: 23.625 euro

– PIL pro-capite Sardegna 2013: 18.777 euro

Il rapporto a loro favore evidenzia un indice di 1,3X;

Che dire ancora?

Le Baleari hanno dal turismo tutti gli effetti positivi sull'economia che la Sardegna vorrebbe.

Baleari è diventato anche sinonimo di sostenibilità all'interno della pianificazione turistica di lungo periodo. Qualche consulente buontempone e un po' ruffiano azzarderebbe "un vero e proprio approccio olistico alla complessa problematica turistica, grazie alla quale il tutto si configura maggiore della somma delle singole parti di cui è composto".

Più semplicemente si potrebbe cominciare a studiarne seriamente il modello. Per aprirci ad altri linguaggi e comprendere la **Gramatica Turistica Española**, utile per fare un benchmark vero con i migliori e scoprirci a desiderare una bella e salutare doccia di umiltà.,

Forse è davvero necessario salire su quel benedetto tavolo, mettersi al centro del mediterraneo per cominciare a guardarsi intorno con attenzione.

E restarci per un bel po'.

Luglio 2015

## TURISMI DA INCUBO #8 - TURISTA PER CASO

Rassegna stampa dall'Expò:  
"Il porceddu sardo è diventato un caso nazionale",  
"Riscossa del porceddu", "Il porceddu infine ce l'ha fatta",  
"Vinta la sfida con il coccodrillo".



Le storie a lieto fine, sono quelle più emozionanti, ma già sentire chiamare il maialetto "porceddu", ai sardi fa correre un brivido su per la schiena; e questa improvvisa botta di notorietà puzza di "sola", come dicono a Roma.

Sarà il sornione porcellino termizzato – *peste suina-free* – a riscattare le sorti di un'agricoltura in crisi di identità? E poi, termi... che?

Rilassiamoci. Il neologismo pare non significhi comunque portato in vacanza alle terme di Sardara, le quali a loro volta non sono la dimora invernale del presidente della Dinamo.

In questa riuscita commedia degli equivoci – l'ennesima all'Expò – il pestifero suino è quello che ci rimette.

Turista per caso in quel di Milano, e sottoposto ad una vera e propria maratona prima di essere avidamente trangugiato "per (così si dice) nutrire il pianeta".

Infatti, oltre ad essere abbattuto una prima volta fisicamente e senza rimpianti in età pre-scolare, viene sottoposto a pre cottura, ri-abbattuto (nell'abbattitore questa volta) e incellophanato, pronto a tornare in forno ed essere servito semi-nuovo: insomma una minestrina riscaldata, ma con tecnologia e classe.

Se la montagna non va da Maometto, Maometto va alla montagna. Tradotto, se unici in Europa non siamo riusciti a debellare un epidemia che ci trasciniamo da 37 anni, allora proviamo ad aggirare il problema. Alla facciaccia del coccodrillo che voleva fare il bello e il cattivo tempo all'Expò.

Ma questa volta non è la Findus a proporre questa irrinunciabile innovazione alimentare, a marchio 4 sardi in padella.

Il vispo suino termizzato (cioè precotto) rappresenta una grande operazione mediatica, una *guerrilla marketing* con tutti i crismi. Tempeste di cervelli si sono impegnate nello storytelling sino a proporre di cambiare il nome di Expò in Ex-porco. Ideona. Purtroppo segata dagli organizzatori che pure ne hanno lodato la creatività: troppo volgare infatti il riferimento al generoso quadrupede infante e troppo facile fare associazioni nell'interland Milanese.

Ma le luci della ribalta sono purtroppo effimere ed infingarde. I giornali hanno dimenticato velocemente il giovane grufolante fenomeno isolano e neppure Confagricoltura ha chiaro se il simpatico termizzato – quantunque in un elegante cellophane di Modolo – potrà essere commercializzato.

Il marketing però non dorme mai, dopo la comparsata da “turista per caso” all'Expò la nuova frontiera del giovine suino potrebbe essere San Remo, il Festival della canzone, dei fiori e, forse, del pestilenziale ma saporitissimo lattonzolo.

E' stato perciò chiesto ai mitici Dik Dik un adattamento del loro hit degli anni 60.

“Viaggio di un poeta”, derubricata alla versione più consona ai tempi: Viaggio di un termizzato.

Luglio 2015



## Turismi da incubo #9 - Basse insinuazioni (turistiche).

Supposto che questa sia la volta buona.

Supposto che, come un solo uomo, maggioranza ed opposizione in pochi mesi comincino a scrivere un Piano di Sviluppo Turistico. Supposto anche che il Piano non sia proprio rispondente



ai desiderata di tutti, ma che comunque si concordi che possa essere un Piano sostenibile e utile alla crescita del turismo e venga quindi approvato.

E supposto, persino, che abbiamo partecipato alla stesura anche le migliori menti delle vecchie e delle nuove generazioni. Supponiamo poi che siano stati consultati e coinvolti anche i più autorevoli studiosi internazionali del turismo. E supposto addirittura che il Piano preveda la creazione di una macrostruttura di *Governance* che coordini e controlli azioni e sinergie tra turismo, trasporti e cultura.

Supponiamo poi che almeno tre direttrici di destagionalizzazione siano state condivise: vela, golf ed equitazione.

Supposto anche, per esagerare, che accanto alle strategie, arrivino le risorse adeguate e siano state già stanziati per il prossimo decennio mezzi finanziari superiori ai 100 milioni di euro all'anno. E supponiamo persino che almeno la metà di queste risorse siano destinate all'avvio di start up giovanili nei settori sopraccitati. Supposto dunque che dati e informazioni sul turismo siano finalmente OpenData, cioè database aperti e aggiornati.

Supponiamo poi che le facoltà di Economia della Sardegna si trasformino in Facoltà del Turismo e che gli istituti alberghieri siano centro di eccellenza dove tutta l'Europa venga a fare formazione. Supponiamo infine – con blanda possibilità di successo – che queste argomentazioni diventino improvvisamente argomenti centrali ed appassionati di una delle prossime Campagne Elettorali.

.....

P.s. : Mentre coltivo queste torbide ed insane utopie turistiche, più legate ad una digestione pesante che degne di Tolkien o Carrol, mi pare di risentire la voce della sedicente sensitiva nella mitica seduta spiritica in "Totò, Peppino e la dolcevita": *"...nella vita e nella morte ci sono le cose vere e le cose supposte. Le cose vere mettiamole da parte, ma le supposte...le supposte dove le mettiamo"*?

Luglio 2015

## Turismi da Incubo #10 - Franza o Spagna purchè se magna.

Un amico mi ha chiamato per criticare l'eccessiva celebrazione dei modelli turistici Spagnoli. *“Non tutto è oro quello che luccica nella penisola iberica”* dice, *” e comunque è la Francia il paese leader mondiale del turismo”* aggiunge.



Tutto vero. Anche la Francia è un modello da studiare e seguire: ha numeri (prima al mondo per arrivi), organizzazione (Atout France) e unità di intenti nella costruzione di una pianificazione turistica moderna. La Spagna peraltro la surclassa su alcuni indicatori chiave che ho citato (ad esempio il Travel e Tourism Competitiveness Index del World Economic Forum 2015 , numero 1 al mondo) e sviluppa pernottamenti di turisti internazionali per circa 400 milioni, come la Francia.

Il punto non è propriamente se sia meglio la Francia o la Spagna. Il nodo centrale è che noi rispetto a loro perdiamo terreno e non abbiamo – a differenza di entrambe – un focus ed una strategia adeguata per valorizzare davvero l'industria turistica. In Italia il turismo è definitivamente e indubitabilmente un settore di serie B, strategico solo sulle locandine dei convegni. Il peso del ministro Franceschini e del Ministero dei beni e delle attività culturali e turismo è quello che tutti ben conosciamo. Ma si sa, a lui piacciono solo i musei.

Fare un giro sul sito web del ministero (Mibact per chi fatichi a digerire gli acronimi) per cercare qualcosa che assomigli anche lontanamente ad un Piano strategico turistico, è tempo perso. Se poi cercherete di approfondire la ricerca sul sito ministeriale, ad esempio sulla sezione "Progetti di innovazione" , la sensazione è addirittura imbarazzante.

Non parliamo poi della sezione "Pubblicazioni": sul turismo non c'è proprio nulla.

Se infine sull'orlo di una crisi di nervi avrete il coraggio di avventurarvi nella sezione "turismo" il brivido è assicurato: nella pagina "attività internazionali" non troverete alcuna azione concreta, ma tutti gli interminabili impegni della temibile armata istituzionale ministeriale.

Cominciate a prendere nota: rapporti istituzionali con l'Unione Europea, con l'Organizzazione Mondiale del Turismo, con l'OCSE, con altri Stati attraverso gli Accordi turistici bilaterali, partecipazione al Comitato Consultivo per il Turismo presso la CE, partecipazione ai Gruppi di lavoro "Competitività e Crescita", partecipazione al gruppo "Protezione e informazione dei consumatori", seguire le Strategie macro-regionali EUSAIR (Macro-regione Adriatico-Ionica), seguire le Strategie EUSALP (per la Macro-regione Alpina), seguire le azioni relative ad EUROMED – Dialogo Euro-Mediterraneo, seguire i lavori dell'Assemblea Generale dell'Omt, seguire i lavori del Consiglio Esecutivo, seguire i lavori della Commissione Europa, seguire i lavori del Comitato Bilancio e Programmazione, assicurare la Segreteria Permanente del Centro per la Promozione del Codice Mondiale per l'Etica del Turismo, seguire altri eventi di rilievo (Conferenze tematiche, Forum delle statistiche del turismo), partecipare all'ETC- European Travel Commission, partecipare all'OITS, l'Organizzazione Internazionale del Turismo Sociale.

Esauriti?

Sappiate che il Mibact è vigile e lotta per noi, sostenendo di non perdere di vista neppure per un secondo il nostro negletto settore turistico.

E ha davvero ottimi aiutanti: ci sarebbero infatti l'Enit (in agonia a quanto denunciano i dipendenti), Promuovitalia (appena defunta), l'Osservatorio sul turismo, l'ICE e la grande incompiuta nella avvincente ricerca del turista perduto: il sito [www.Italia.it](http://www.Italia.it)

Proprio quello famoso per aver rischiato di costare oltre 50 milioni di euro alla collettività, poi ridotti a "soli" 20. Ma soprattutto famigerato per le *gaffes* che hanno fatto il giro del mondo su Fellini e Napoleone. La novità è che, quanto a strafalcioni, non scherza neppure con la Sardegna. Se avete voglia di indignarvi per la superficialità e l'approssimazione fate un breve tour.

Io ve ne dico giusto un paio:

– "Cosa fare in provincia di Nuoro": hanno dimenticato la festa del **Redentore!!**

– "Cosa assaggiare in provincia di Nuoro": tra i vini hanno dimenticato il **Cannonau!!**

Questo solo come aperitivo.

Le vere differenze tra il nostro sistema e quelli di Spagna e Francia sono evidenti: il ritardo sul digitale, una governance che è un puzzle, il conflitto stato-regioni, la sovrapposizione di competenze, la spaventosa burocrazia, la litigiosità, l'assenza di pianificazione di medio-lungo termine, le polemiche e le strumentalizzazioni politiche. Tutto ciò amplificato da una scarsissima considerazione del comparto.

Noi non dobbiamo bisogno di scegliere una delle due, ma prendere il meglio da ciascuna di esse. A Spagna e Francia dobbiamo rubare l'apertura culturale e la condivisione di piani, azioni e risultati. Dobbiamo vivisezionare strategie e modelli trovando anche il supporto del mondo accademico per adattarli ai nostri territori. Abbiamo risorse naturali e qualità umane non inferiori alle loro. Un potenziale ancora tutto da valorizzare. Insomma, *Franza o Spagna, ma senza lagna*.

Agosto 2015

## Turismi da Incubo #11 - Una stagionalità da favola

Tra le figure mitologiche delle credenze popolari della Sardegna, accanto alle *Janas*, *Maria Pettena*, e all'*Accabadora* – in assenza di *Ippogrifi*, *Chimere*, *Cerberi* e *Leviatani* – trova il suo posto d'onore la figura leggendaria, altrettanto inquietante, della **Stagionalità**.



Questo mostro (pare prevalentemente marino) di multiforme ingegno è, però, senza volto e riesce di volta in volta a sorprenderci, ad indignarci e inquietarci con inusitati prodigi di agilità mediatica. Appare e scompare, infatti, con la rapidità e l'astuzia del Mostro di Lockness, con il solo obiettivo di creare un po' di gioioso scompiglio nei convegni turistici e negli scritti di qualche frettoloso e annoiato giornalista.

Qualcuno dice di aver scorto **Stagionalità** crogiolarsi ai primi soli in Gallura, altri spergirano di averla intravista in attesa di un volo Ryanair in ritardo. Altri ancora sostengono sia possibile sorprendere questa creatura fantastica a pascolare con noncuranza, immutabile dopo anni di pervicace copia e incolla, anche nei rapporti ufficiali di blasonati centri di ricerca. Non ultimo, pare non sia raro vederla sfrecciare – ospite graditissima ma inafferrabile – di tostissimi dibattiti televisivi per pochi eletti, che finiscono più a tarallucci e vino che all'arma bianca, come invece promesso.

**Stagionalità** è anche l'epica protagonista di una fiaba un po' lisa, Quella che passa di bocca in bocca – dal politico piagnone sino al cronista facilone – brandeggiata come una minacciosa durlindana per tentare di mozzare teste di oppositori politici e alacremenente impegnata a sciogliere, alla moda di Carlo Magno, gli atavici nodi gordiani di una macchina turistica in panne da lustri.

Ma ha anche le sembianze di una agile arpia che cavalca la schiena curva di un preistorico Spinosaurus, con la gobba sul caldo di agosto e le estremità declinanti nel freddo dell'inverno; lì a burlarsi di quanto siamo belli d'estate e turisticamente invisibili nelle altre stagioni.

**Stagionalità** è poi la megèra maledetta che si specchia vanesia – alla moda di Dorian Grey – in un maledetto affresco di turismo bucolico e che non intende affatto invecchiare, sempre seducente ed uguale a se stessa. Da trent'anni sulla bocca di tutti, odiata e maledetta ma oramai talmente parte del nostro quotidiano che, in preda ad una sorta di Sindrome di Stoccolma in salsa Turistica, ce ne siamo un po' invaghiti.

Ma ora non è tempo di odio. Nel culmine del picco di flusso turistico, **Stagionalità** ha le sembianze di una maggiorata biondona teutonica, che di notte si traveste da cicala, ascolta musica nei festival del jazz e fa la bella vita sotto i riflettori e le luci della ribalta, insieme a veline, paparazzi e residuati bellici del sedicente jet set. Di giorno sbuffa, di spazientisce e diventa nervosa per l'affollamento di spiagge, strade e parcheggi. Mostra malcelata insofferenza per la ressa nei centri commerciali, per i prezzi per turisti di prodotti e servizi, per il chiasso delle discoteche e per le file al rientro dal mare. Fatica a sopportare quelli che ti si appiccicano all'asciugamano, che lasciano l'ombrellone in spiaggia, che parlano diverso.

E' la meteoropatica dea Greca, nume tutelare del turismo balneare, pronta a trasformarci tutti in esseri bipolari, costretti a inscenare accorate proteste, a denunciare la sorte matrigna e a lanciare urla di dolore, appena si parlerà dei bilanci turistici che prendano in considerazione un orizzonte appena un po' più lungo dell'estate.

**Stagionalità** festeggia ai Candelieri e al Redentore, poi, con i primi freschi di settembre mette giù la maschera e ridiventa acida e intrattabile. Tira giù serrande e licenzia gli stagionali, cominciando a fare la difficile. Riesce a dilapidare in poche settimane tutto il bello che aveva costruito nei mesi precedenti e torna ad essere la fata bugiarda che tormenta i sonni dei nostri mesi più freddi, aggirandosi minacciosa e gelida, come il maestrale di novembre, nelle *ghost town* del turismo estivo, vuote cattedrali in letargo forzato.

È lì che **Stagionalità** attenderà con trepidazione il ritorno del principe azzurro del turismo, in un ben noto rito cadenzato di pazienza, speranza, fiducia e rassegnazione, che si ripete sempiterno come le quattro stagioni.

E il principe azzurro del turismo puntualmente arriverà anche questo altro anno.

Le concederà qualche settimana di intensa passione, faranno coppia fissa e saranno felici da morire, poi puntualmente di dileguerà lasciando un buon profumo di nostalgia.

**Stagionalità** piangerà in silenzio sulla spalla dello Stato Sociale.

Ma solo per un poco, ad essere sedotta e abbandonata ci ha fatto l'abitudine.

Agosto 2015

## Turismi da incubo #12 - STAGIONALITA' (2)

Un amico fraterno mi tira facebookamente le orecchie. Non gli è piaciuto l'ultimo post sui temi della stagionalità (Turismi da Incubo #11). *“Ne hai dato una dimensione prosaica che fa sorridere, ma non affronta in modo analitico i nodi critici”*, scrive. Fosse facile, gli ho risposto, è che a volte bisogna anche cercare di alleggerire temi troppo tecnici che rischiano altrimenti di diventare noiosi. Ma provo comunque a recuperare l'aplomb richiesto.



Ci sono tanti modi per affrontare il tema della stagionalità, ne scelgo due (spero) a basso tasso di banalità. Il primo è quello di analizzare i modelli di business virtuosi. Quelli che si sono evoluti considerando la stagione turistica corta come un vincolo di sistema e che si sono perfettamente adattati. Sono organizzazioni turistiche che cercano di cogliere ed ottimizzare le opportunità quando la domanda è consistente e, provano a minimizzare i costi, nei periodi di domanda fiacca. Parlo di tutte quelle attività ricettive e operative stagionali che vanno in letargo in bassa stagione per rispuntare magicamente in primavera (come molti hotel della Starwood, ad esempio), ma anche di quelle che hanno saputo integrare estate e inverno, sviluppando anche turismo interno (come Su Gologone, per intenderci). Modelli a volte criticati, che hanno saputo fare di necessità virtù, spesso costretti a sposare questa strategia obbligata per garantirsi adeguati equilibri economici.

Ma quali sono i fattori di successo che possiamo identificare? Il tema è ovviamente molto più complesso di come lo si possa descrivere così brevemente.

Possiamo però leggere almeno 3 fili conduttori:

1. attenzione estrema alla soddisfazione del cliente;
2. coerenza e continuità nella scelta di privilegiare la qualità delle strutture e delle risorse;
3. etica e rigore nella conduzione del business.



Non ci sono soluzioni facili per problemi complessi, perciò – a questo livello di analisi – le uniche riflessioni utili da rilevare sono che: la destagionalizzazione è certamente un obiettivo prioritario ancorché molto arduo ; vi sono tuttavia realtà che si sono adattate perfettamente e hanno modelli di business di successo che “usano” la stagionalità per produrre reddito, occupazione e in generale ricchezza per i territori.

Capire questo primo passaggio è fondamentale per studiare come fare impresa in condizioni ambientali difficili, spesso critiche, e sviluppare iniziative – nuove e vecchie – trovando strategie di sopravvivenza e sviluppo coerenti.

Il secondo ragionamento sulla stagionalità è da farsi sul terreno della analisi competitiva.

Essendo evidente a tutti che la stagionalità non è un male estirpabile in tempi brevi e che saranno necessari interventi complessi, lunghi, costosi e controversi per attenuarla, ne consegue che accanto ad una strategia di destagionalizzazione deve essere sviluppata – in parallelo – una strategia di traslazione.

Cioè, se nel breve periodo non è facile invertire l'andamento della curva di domanda, si rende necessario dedicare il massimo degli sforzi almeno per innalzarla di livello.

Mi spiego con un esempio. Le Baleari hanno una latitudine identica a quella della Sardegna, ma da ottobre a marzo, nei 6 mesi che noi consideriamo bassa stagione, registrano sui 3 aeroporti quasi 7 milioni di traffico passeggeri.

Guarda caso, 7 milioni di passeggeri sono grossomodo quelli che la Sardegna sviluppa in 12 mesi con i suoi 3 aeroporti. E non si può dire che anche loro non abbiano un problema di stagionalità: tra giugno e settembre ospitano il 60% del traffico annuale.

Ma sono riusciti a traslare verso l'alto la curva di domanda portando la stagionalità su numeri interessantissimi anche nella cosiddetta bassa stagione.

E con quei numeri diventa facile far funzionare gran parte delle strutture turistiche per 12 mesi. Come? Intercettando porzioni della succulenta torta turistica – diverse da quelle sun-driven – e supportandole con strategie di prodotto dedicate.

Cioè studiando con attenzione i fattori chiave della variabile “soddisfazione turistica”, possibilmente non attraverso sondaggi fatti d'estate in Sardegna. Bisogna fare le indagini sui *competitors*, privilegiando i periodi fuori

stagione. Bisogna capire perchè sono più attrattivi di noi e quali sono le calamite che li attraggono.

Ad esempio, la Spagna ha identificato lo Shopping come attrattore. Ed ha sviluppato un piano specifico denominato "*Plan de Turismo de Compras*".

Ci possiamo perciò permettere di abbattere almeno 3 miti sulla stagionalità:

1. La Sardegna ad agosto è al collasso e supera la sua capacità di assorbimento di flussi turistici.

Falso. Le Baleari, un territorio quasi 5 volte più piccolo sviluppa quasi 5 volte il traffico aereo della Sardegna. Quindi possiamo ancora crescere tanto, anche in alta stagione.

2. La Sardegna non può crescere in bassa stagione perché le temperature si abbassano troppo e non siamo competitivi con Canarie, Mar Rosso e destinazioni tropicali.

Falso. Le Baleari già lo fanno. A gennaio e febbraio fanno il doppio dei nostri passeggeri, a marzo il triplo.

1. Sul turismo sappiamo già tutto.

Falso. Sul turismo sappiamo molto poco. Dobbiamo cominciare a studiare i modelli dei competitors, comprenderli e ove possibile prendere gli elementi che si possano adattare alle nostre realtà. E' un processo lungo ma più tardi lo cominciamo e più lungo sarà il percorso, perchè i nostri concorrenti corrono mentre noi camminiamo piano.

Insomma mi viene da concludere che la vera natura della stagionalità sia quella di essere soprattutto un'isola deserta, oramai fuori dalle carte nautiche, dimenticata nella testa di molti sedicenti gestori della cosa pubblica.

Settembre 2015

## Turismi da Incubo #13 - STAGIONATISSIMI.

Quando i metodi cabalistici e astrologici non ci aiutano, le previsioni turistiche e le interpretazioni dei segnali deboli rischiano di restare un arcano imperscrutabile. Infatti, facendo salvi gli approcci mistici ed esoterici



che potrebbero mettere in correlazione numeri e comportamenti turistici dei territori, è abbastanza evidente che se non possiamo misurare un fenomeno, non possiamo comprenderlo appieno.

Seppure l'approccio intuitivo e quello del buon padre di famiglia, rappresentino comunque un passo in avanti, rispetto agli approcci di derivazione medioevale, il fatto è che senza le numeriche che offrano una base scientifica all'analisi ed alla discussione, tutte le disquisizioni sui temi dei turismi restano confinate sul terreno dell'estemporaneità e del caso, rischiando perciò di scivolare pericolosamente sul campo del "secondo me".

Un quotidiano qualche giorno fa titoleggiava: "Turismo: più 25%". Poi, dentro l'articolo, non erano ben chiare né le fonti, né se parlasse di arrivi, di presenze, di traffico aereo, marittimo o entrambi. Più recentemente un secondo giornalista parlava di un boom del 40%. Siamo nel campo della numerologia turistica, evidentemente.

Del resto, diceva il filosofo Baudrillard *"Le statistiche sono una forma di realizzazione del desiderio, proprio come i sogni."*

La mancanza di un numero definitivo che chiarisca il reale andamento del fenomeno turistico, consenta un confronto con gli anni passati e metta tutti d'accordo, si sente davvero forte. Anche oggi, alla fine della stagione estiva 2015, per trovare conforto in un qualche documento ufficiale sul trend turistico, dobbiamo per forza leggere l'ultimo rapporto Crenos, edito a maggio 2015. Il primo problema è però che i dati citati sono del 2013. La colpa pare sia dell'Istat che evidentemente non ha affatto fretta e presumibilmente del *time to market* se ne infischia.

Sul 22° Rapporto Crenos si legge: *"continua il processo di internazionalizzazione del turismo sardo... tale processo risulta benefico sotto diversi punti di vista. Innanzitutto quello relativo alla destagionalizzazione dei flussi che consente una distribuzione dei ricavi e*

*un tasso di utilizzo delle strutture più omogenei durante l'anno". E poi subito dopo: "Il fenomeno della stagionalità rimane infatti un problema per l'isola dato che ancora nel 2013 ben l'83% delle presenze si concentra nei mesi tra giugno e settembre. Se la tendenza dei turisti stranieri a preferire i mesi di spalla si confermasse anche nei prossimi anni, questa potrebbe essere la soluzione a una parte del problema, poiché si ridurrebbe la concentrazione di turisti nei mesi di alta stagione".*

Quindi, riassumendo, l'Internazionalizzazione genera destagionalizzazione ma anche l'effetto contrario poiché permane al contempo fortissima stagionalità. E se gli stranieri continuassero a preferire i mesi di spalla avremo meno turisti in alta stagione. Insomma una notizia sul nostro controverso comparto turistico che meriterebbe una puntata di *CSI – Crime Scene Investigation*. Ma prima di chiamare con urgenza *Horatio* a risolvere l'intricato giallo, proviamo a capire meglio.

Primo dato riferito: cresce la percentuale di presenze di stranieri rispetto agli italiani.

Incontrovertibile: è un dato confermato dai movimenti turistici nei 3 aeroporti: dal 2003 al 2014 il numero di passeggeri internazionali trasportati passa progressivamente dal 14% al 31%. Secondo dato: tale processo sarebbe benefico in termini di destagionalizzazione dei flussi. No, decisamente no.

I flussi aeroportuali crescono in valore assoluto e in percentuale più nel periodo di picco che in bassa e media stagione: nello stesso periodo 2003-2014 i passeggeri in alta stagione (apr-mag-giu-lug-ago-set) si incrementano di oltre 2 milioni contro 500.000 di incremento in bassa/media (da ott. a mar.), e in percentuale del 71% in alta, contro 31% in bassa.

Il mito che gli stranieri destagionalizzino i flussi turistici è infatti vero solo in parte. Agli stranieri piacciono soprattutto sole e mare, infatti dal 2003 al 2014 crescono nei 6 mesi di bella stagione di 1,2 milioni di unità e nei restanti mesi di appena 200.000 unità.

Se poi limitiamo l'analisi ai 4 mesi centrali dell'estate, giugno luglio agosto e settembre, la prospettiva cambia di poco. Gli stranieri crescono anche nei restanti 8 mesi, ma preferiscono di gran lunga il periodo di picco estivo dove crescono nel periodo considerato di oltre 1 milione di unità. In generale, il rapporto tra i passeggeri arrivati nei 4 mesi di alta stagione e quelli arrivati negli altri 8 mesi è invece peggiorato: cioè i dati evidenziano che la stagionalità è aumentata.

Mi verrebbe parafrasando Jean Delacour, di pensare che *“L’analista del turismo Sardo è uno che fa un calcolo giusto partendo da premesse dubbie, per arrivare a un risultato sbagliato”*.

Probabilmente, abbiamo talmente tanta voglia di vincere la destagionalizzazione che anche segnali positivi come la crescita fuori stagione, vengono arruolati d’ufficio in altre battaglie.

Comunque, il 2015, pare, sembra, forse, – direbbe Pierfrancesco Loche – sia un anno d’oro.

Fanfare, cappelli in aria, lingue di Menelik, festoni? Sì, ma senza fretta.

O chiamiamo con sollecita urgenza Horatio di CSI o la verità la scopriremo – grazie al tempismo dell’Istat – solo nel 2017 ;) .

Settembre 2015

## Turismi da incubo #14 - SEA AND SARDINIA.

Non è necessario essere Nicholas Negroponte, il più straordinario visionario tra quelli che fanno previsioni sul futuro (ma lui ci azzecca), per capire che il turismo come lo intendiamo oggi, verrà spazzato via dai tempi.



Sarà necessario inventare una rivoluzionaria “estetica del turismo”, una grande bellezza nelle infrastrutture, nei comportamenti e soprattutto nella natura, che probabilmente guiderà le strategie di sviluppo future e certamente i flussi della domanda turistica.. Una estetica che ci è oggi quasi sconosciuta. Al contrario, risultiamo ben piazzati nella categoria opposta, quella dell’anti-estetica. A ben vedere, infatti, il genere architettonico – ben noto al sud tanto da meritarsi il titolo di “non finito Calabrese” – è di casa anche in Sardegna. Il forato a vista, il tondino di ferro che svetta sul tetto in attesa di nuove sopra elevazioni, la finestra del piano superiore murata, il marciapiede dissestato ed il cartello stradale sparato, sono biglietti da visita poco identitari, forse, ma purtroppo ricorrenti all’ingresso di tanti paesi dell’interno.

Se ci spostiamo sulla costa questo degrado migliora un po’ sulle architetture delle abitazioni, ma raggiunge bassezze inusitate nell’ambiente.

La sindrome “nimby” impera. Al di fuori delle rotatorie euro-finanziate delle sedicenti zone industriali, delle aree protette curate d’estate per decreto, e qualche Comune virtuoso, abbiamo una evidente lontananza rispetto a quella estetica che dovrebbe essere il pane quotidiano dei nostri prodotti turistici.

Spagge, litorali, dune, stagni in condizioni critiche, privi delle cure minime necessarie, carenti nelle manutenzioni e nelle attenzioni, sono la cartina di tornasole di questa estetica dell’abbandono. Incompiuta, dimenticata, più vicina al quarto mondo che a territori con ambizioni turistiche. Il fatto di essere in buona compagnia, perché anche in luoghi mitici come Pompei trovare i bagni sia una caccia al tesoro e con oltre due milioni di visitatori siano riusciti ad appaltare un’unica area di ristorazione ad Autogrill, non ci deve rasserenare.

E’ lampante il grave ritardo culturale nell’affrontare questi temi. E non vi è, salvo qualche voce isolata, la consapevolezza che non ci

occupiamo a sufficienza della pulizia e della salute di quello che è – e sarà ancora per molto tempo – il nostro bene turistico primario, i territori costieri. Non possiamo continuare a raccontare al turista deluso che non possiamo fare nulla per evitare le cicche sotto la sabbia. Nè che i bagni pubblici inesistenti, come i cestini per i rifiuti, siano la parte selvaggia della nostra terra. O che il fetore della poseidonia in macerazione sia un sintomo di salute del mare, o che quella schiuma gialla maleodorante sullo stagno sia lì perché da noi la natura è pura e incontaminata. Anche fosse vero, non ci credono più. Non sono più i tempi di viaggiatori ingenui e generosi come “the queen bee” e il suo erudito cavaliere che arrivando col piroscifo quasi 100 anni fa, raccontarono al mondo della “primitive wildness of Sardinia”. La desolazione e l’assenza di presenze umane sui territori al giorno d’oggi convince solo sparute nicchie di turismi nichilisti. Gli altri ci guardano pensando che li stiamo prendendo in giro e si convincono invece che siamo incapaci di produrre uno straccio di regolamento o di organizzare cose e persone per la cura, pulizia, sorveglianza e valorizzazione dei nostri siti, degli ambienti dunali, delle aree popolate da fenicotteri e cavalieri d’Italia. Siamo riusciti ad assumere un gran numero di forestali (regionali e statali) per impedire bracconaggio, incendi e tante altre belle cose. Peccato che abbiamo dimenticato gli unici elementi che hanno e avranno sempre più il potere di sviluppare PIL: le coste. Anziché presidiarle seriamente siamo riusciti egregiamente in una ben nota specialità italiana: duplicare le funzioni.

È rarissimo infatti trovare i corpi forestali a presidiare le spiagge; è più facile vederli fare controlli in mare, come se Guardia Costiera, Carabinieri, Polizia, Polizia penitenziaria, Finanza ed enti locali non bastassero a rendere imbarazzante il traffico marittimo. Sequestriamo ogni anno negli aeroporti quintali di conchiglie, stelle marine, sassi levigati dal mare, sabbia trafugata e infilata nelle bottiglie di plastica, solo perché non siamo in grado di produrre una informativa adeguata che responsabilizzi il turista e lo guidi verso la cultura del rispetto.

Ripeto, non è necessario essere Negroponte per intuire che sarà strategico diffondere cultura turistica e difendere e valorizzare il cuore dei prodotti turistici, per preservarli, consolidarli e offrirli intatti, per crescere su un mercato sempre più competitivo. Altrimenti, il turista – arbitro imparziale, sempre più informato e dotato di spirito critico, infischiosene di D. H. Lawrence e della sua ricerca di luoghi selvaggi – sarà pronto a fischiare il fuori gioco e scegliere di meglio. Il che, parafrasando Guareschi, non sarà né bello, né istruttivo.

Settembre 2015

## Turismi da Incubo #15 - CORTAS E CHIUSAS.

Se state “passando in Sardegna leggeri”, in veste di spavaldi turisti fuori stagione, emuli di Atzeni, D.H. Lawrence o di Valery e avrete la tentazione di cantare senza indugio la strofa “no one speaks English, and everything’s broken” del Tom Traubert Blues di Tom Waits, cercate di aver pazienza.



Siamo un popolo generalmente virtuoso ma che ha dentro di sé follie, stranezze e incredibili contraddizioni, non sempre facili da capire. Sappiamo esser amabili, fantasticamente cortesi, premurosi ed ospitali, almeno tanto quanto possiamo essere al tempo stesso anche incredibilmente indecifrabili, incoerenti, detestabili e turisticamente folli.

Cercate di perdonare, ad esempio, la signora della disastrosa e impresentabile baracchetta che vendeva frutta e verdura per tutta l'estate lungo la strada verso il mare. Ha chiuso, senza se e senza ma, ai primi di settembre. Peccato perché aveva ottima frutta arrivata direttamente dai suoi orti. Ma lì il turismo arriva tardi e va via presto, ha scelto la strada più facile.

Dovete essere comprensivi anche con i proprietari del chioschetto sul mare che già domenica 13 settembre sulla costa orientale stavano diligentemente smontando la struttura, forti del fatto che l'Ordinanza Balenare della Regione Sardegna, (anche quest'anno) gli consentiva di chiudere ancora prima che l'estate fosse ufficialmente messa in soffitta. Spiagge da cartolina ma solo per pochi tedeschi, fortunati, nichilisti forse, di certo di bocca buona per fare la seconda metà di settembre in un deserto di servizi.

È sempre più arduo, ma provate anche a comprendere i dipendenti dell'Ufficio Informazioni Turistiche di Nuoro. Aprono dal lunedì al venerdì. Chi glielo fa fare ad organizzarsi per fare un turno continuato durante la settimana, ed a tenere aperto il sabato e la domenica? Hanno però la coscienza a posto. C'è un bel cartello in 4 lingue: Chiuso sabato e domenica. *Saturday and Sunday closed. Fermè le Samedi et le Dimanche. Samstag und Sonntag geschlossen.*



Almeno così, voi turisti pretenziosi, saprete con poliglotta certezza che il turismo, per la Sardegna, è una risorsa solo nei convegni.

Poi però, accanto ai turismi da incubo, sappiate che c'è anche qualche buona notizia.

Come Cortes Apertas – e la sua forma evoluta denominata Autunno in Barbagia – una manifestazione che si sforza di creare alternative al mono-prodotto balneare e che prova a rimetterci in pace con il frastornato mondo turistico.

L'organizzazione e la promozione sono forse migliorabili, ma il risultato esperienziale è per il turista – sia esso locale o no – esattamente come se lo aspetta. Pienamente soddisfacente.

Ospitalità, allegria, cortesia, tradizioni, artigianato, tipicità, colore, profumi, sapori, prezzi, tutto concorre a rendere l'esperienza indimenticabile. Cortes Apertas, cioè cortili aperti, potrebbe potenzialmente essere il nome del turismo 2.0.

La Sardegna autentica che hai letto sui libri della Deledda, di Costa, della Giacobbe e che hai sognato di incontrare. Prendendo in prestito lo slogan della Sagra del Redentore, potrebbe essere “il futuro delle tradizioni”.

Un solo problema enorme: come la carrozza di Cenerentola, alla mezzanotte le Cortes Apertas si ri-trasformano in zucche. Quelli che dovrebbero essere villaggi permanenti, veri laboratori di arte e artigianato sono invece, ahimè, qualcosa che si avvicina di più ad un set cinematografico. Bellissime finzioni che durano lo spazio di uno spot e poi si smontano pezzo a pezzo a fine evento, come in una volgare fiera del mobile.

Conclusa la manifestazione, il turista trova solo ghost towns diverse da quelle magiche, accoglienti, calde ed emozionanti descritte entusiasticamente su Facebook, Twitter, Instagram, Flickr e WhatsApp. Dissolte come neve al sole. Il circo si è già spostato in un altro paese.

Non che gli eventi di Autunno in Barbagia non siano memorabili o utili, è solo che rischiano di apparire come l'ennesima incompiuta nel traballante e fragile modello dell'industria turistica. Si continua a pensare a breve termine. Ci accontentiamo di sviluppare e celebrare episodi. Di successo, almeno a livello locale, ma purtroppo episodi. Cortes, per la loro brevità, e Chiusas, perché aperte solo per il breve orizzonte del weekend, è il nomignolo che gli è stato appiccicato dai soliti spiritosi.

E non è del tutto sbagliato. Invece di pensare a cambiamenti strutturali, efficaci e permanenti, rischiamo di fare teatro. Non consideriamo affatto strategica, per il turismo, la rielaborazione del concetto del centro storico. Non siamo affatto ossessionati dall'urgenza di trovargli un futuro per farlo

tornare ad essere permanentemente vivo e vivibile. Cortes Apertas alias Autunno in Barbagia, dimostra che il centro storico con le sue Corti è il contenitore naturale degli attrattori culturali, dove si possono concentrare energie nuove, attive e operosamente affascinanti. Queste attività imprenditoriali belle da vedere sono custodi della tradizione e potrebbero ridare linfa ai nostri borghi, sia per il turismo interno che per quello extraregionale.

Il turista mostra di amare questa Sardegna “non-marina” e questo interesse significa anche che dobbiamo ripensare alla nostra educazione turistica.

“In Sardegna non c’è (solo) il mare”, oltre al libro di Fois, potrebbe essere anche il titolo di un Manifesto pro-turismo per un nuovo cambiamento culturale. Un Manifesto che scelga di intervenire sulle strutture architettoniche e commerciali dei centri storici, sulle quali investire le intelligenze dei giovani e le risorse dei vecchi. Per rianimare e sostenere allo start-up Centri storici i quali altrimenti non sarebbero in grado di garantirsi un ritorno economico immediato. Ma che potrebbero essere cruciali per provare a costruire un profondo rinnovamento volto a cambiare l’inerzia dei trends di spopolamento dei piccoli centri, assurgendo al ruolo di potenti attrattori per attivare flussi turistici nuovi.

Uno spettro si aggirerà sull’isola? Lo spettro di una rivoluzione culturale e turistica?

Magari, una ri-evoluzione.

Magari.

Ottobre 2015

## Turismi da incubo #16 - Terapie Californiane.

La nostra Ottana del turismo si chiama Ryanair. Ma negli anni '60 i sostenitori della corrente economica che credeva nel cosiddetto "sviluppo squilibrato", erano in qualche modo giustificati. L'idea che un massiccio intervento pubblico per innestare nuovi dinamismi industriali "esterni" in un territorio debole e incerto sul da farsi, poteva anche starci. I grandi poli di sviluppo, gli imprenditori del continente, la petrolchimica, i finanziamenti a fondo perduto sono stati per lunghi anni il solo linguaggio della politica economica sarda e ne hanno segnato purtroppo il mancato sviluppo.



Oggi, a distanza di 50 anni siamo ricaduti nell'errore di affidare il nostro sviluppo a fattori esogeni.

Un'isola alla ricerca di una identità, può essere così ingenua da pensare che il nuovo piano di rinascita turistica passi da un simpatico imprenditore Irlandese del trasporto aereo, che come gli industriali degli anni '60, sceglie le destinazioni da mettere a catalogo solo sulla base degli incentivi economici ricevuti? Ed è – oggi come allora – cinicamente e velocemente pronto a cambiare aria appena questi finiscono.

Che Ryanair sia un colosso dei cieli e un'impresa di successo non si discute. Che non sia un'associazione no-profit è chiaro a tutti. Che con quelle tariffe davvero incredibilmente basse non possa produrre utili è altrettanto evidente e documentato dai bilanci.

La tariffa media dichiarata di 47 euro, infatti, non copre infatti i costi operativi. Servono altri denari (circa 15 euro a passeggero) per produrre quasi 900 milioni di utili: risorse che arrivano dalle cosiddette attività *ancillaries*, tra le quali rientrano evidentemente anche i contributi "marketing" di asfittici territori in cerca di rilancio turistico, proprio come il nostro.

Quindi in tutti questi anni anziché pensare a creare motivazioni concrete di stimolo della domanda, solo per fare qualche esempio campi da golf, eventi, scuole di vela, percorsi archeologici o culturali, in una parola attrattori, abbiamo invece scelto la strada più comoda per tutti: abbassare i prezzi del trasporto.

Cosicché la destinazione Sardegna non è diventata la scelta ragionata di un prodotto turistico definito e custode di una preziosa e straordinaria identità, ma una delle tante opportunità low-cost da catalogo. Uno sfizio da consumare per un qualsiasi weekend mordi e fuggi. Nel modello low-cost non importa dove andrai, basta che tu vada. Non miriamo ad essere un iPhone della vacanza, ci basta essere un LG da 39,90 euro.

I grilli parlanti che adesso si rinfacciano responsabilità, colpe, omissioni e miopia fanno molto rumore per nulla. Quali sono le politiche di sviluppo turistico degli ultimi 20 anni?

C'è un concetto, un'idea, una peculiarità, un vantaggio competitivo che quando finirà l'emergenza nord-africana farà ricordare al viaggiatore evoluto un motivo forte e imprescindibile per venire in Sardegna? C'è qualcosa di solido che abbiamo costruito nel posizionamento della Sardegna all'interno delle preferenze del viaggiatore, e che lo porterà a sceglierci anche nel 2016, perché siamo davvero unici, bravi, diversi, inimitabili?

Forse la risposta è no.

Altrimenti alla notizia che un vettore low-cost chiude una rotta, vi sarebbe una "domanda di Sardegna" talmente forte da indurre altri vettori aerei ad operarla senza indugio.

Tra Cagliari e Alghero le cancellazioni Ryanair produrranno nel 2016 una perdita di circa 900.000 passeggeri, circa 450.000 arrivi. Traffico che evidentemente non ha una propria sostenibilità economica altrimenti easyjet, Volotea, AirBerlin, Norwegian o qualche altro, tra le decine di operatori aerei già presenti sulle rotte stagionali si sarebbe fatto avanti. Qualche frettoloso politico si è azzardato anche a disperarsi provando a stimare la perdita di PIL. Prima di lanciarsi in voli pindarici, parlando di centinaia di milioni di euro di perdita, sarebbe utile capire quale era la vera composizione dei viaggiatori di quelle rotte, quale la spesa media reale sul territorio. Poi portiamo in detrazione, per misurare il reale effetto sul Pil, quanti erano i sardi che volavano su quelle rotte e quindi effettuavano spese all'estero e quale il contributo concesso da Ras e aeroporti a Ryanair. L'articolo di Alessandra Carta su SardiniaPost è molto chiaro in proposito. Giochiamo a carte scoperte, insomma.

Si tratta, a ben vedere, di temi complessi che incideranno sulle direttrici dello sviluppo strategico dei prossimi anni. Complessità che meritano tutta la nostra attenzione in un confronto che andrebbe sviluppato auspicabilmente con ponderazione e soprattutto a mente sgombra da polemiche e ricatti contingenti.

A complicare uno scenario già molto confuso, ci ha pensato il Presidente Pigliaru in una intervista a Il Sole 24 ore dal titolo *“la Sardegna sogna la California”*: *“per esempio – si legge – che cosa accadrebbe se la nostra isola riuscisse a liberarsi dal doppio monopolio delle navi Tirrenia e delle società di autonoleggio che intrappolano i turisti?”*. Anche i rent-a-car pertanto, a lungo considerati la salvifica soluzione per un sistema di trasporti interni debolissimo e inefficiente, adesso sono diventati “IL” problema.

La soluzione per Pigliaru (e Soru), potrebbe essere il car sharing, il quale – si sostiene – “potrebbe cambiare il modo di concepire una vacanza”.

Al mantra di trovare un metodo nel caos, il Master Plan dei Trasporti presentato a Renzi (tra le mille polemiche) prevedrebbe una navetta di 14 voli al giorno Cagliari-Roma a soli 25 euro e un miliardo e mezzo di euro per la rete ferroviaria. Il tutto finanziato dallo Stato centrale, in un futuro forse radioso ma ancora completamente da definire.

Nella trepida attesa, dopo le grandi speranze del boom economico ai tempi di Ottana, resiste negli anni 2000 l'unico modello di sviluppo prodotto da destra e da sinistra negli ultimi 15 anni: il sogno (più o meno) Californiano declinato in salsa Irlandese.

Dicembre 2015

## Turismi da Incubo #17 - Il turista riluttante.

Nonostante le indigestioni di Autunni nel-cuore-di-non-so-dove, Sagre del-prodotto-più-genuino-del-tuo, fior fiori di Montagne-che-producono, Borghi più-identitari-che-mai, Sapori più-autentici-del-mondo conosciuto, Degustazioni delle-Sardegne-più-vere, Rassegne eno-gastronomicamente-



politically-correct, improbabili show di Eccellenze uniche, parate di doc, dop, igt, igp, stg custodi-gelosissime-di-tradizioni-millenarie, Stagioni teatrali e festival musicali *winter-edition*, insomma dopo tutto questo lavoro, pensavamo di poter finalmente trarre un meritato sospiro di sollievo.

E invece nulla di fatto. Il turista dei-nostri-sogni resta maledettamente refrattario alle adulazioni delle sirene autunno-invernali. Neppure la new entry *Black Friday*, che ci porterà dritta dritta verso gli imperdibili mercatini natalizi con abbondante contorno di Fiere delle Birre, sembra poter cambiare il magro bottino turistico di quella tristemente nota come bassa stagione.

Né parrebbe che i pretenziosi Capodanno in piazza last-minute possano cambiare le sorti di una stagione turistica autunno-invernale che è molto più che bassa: pare proprio affetta da nanismo. È con questi turismi della gita fuori porta, ahimè, che si srotola, autoreferenziale, non molto convinta ma anche un po' austera, "l'altra stagione" sulla nostra Isola.

Di turisti che arrivano da fuori manco a parlarne, però – magra consolazione – almeno il turismo interno è vivo e vegeto e comunque cerca di dare una mano ad una economia rurale con orizzonti non troppo luminosi.

Comunque sia – con o senza Ryanair, i cui numeri sono in ogni caso molto esigui – è evidente che ce la cantiamo e ce la balliamo da soli (anzi, soprattutto ce la mangiamo e beviamo).

Un vero peccato, perchè vi sono mercati ricchi e con un'elevata propensione al viaggio, come quello tedesco, dove nel 2014 almeno l'80% degli abitanti ha fatto un viaggio all'estero superiore ai 9 giorni (fonte FUR).

Dove saranno andati?

Certo non in Sardegna, visto che i nostri dati parlano di qualche centinaio di migliaia di arrivi, mentre il nostro competitor diretto, Palma di Maiorca, ha registrato nello stesso periodo oltre 4 milioni di arrivi tedeschi (fonte Aena). Ora, le domande che non possiamo ignorare sono almeno due: perché non vi sono segmenti turistici extra-regionali interessati al nostro prodotto turistico tardo-autunnale e invernale?

Siamo poco interessanti e quindi vi è un problema di contenuti? O potremmo essere interessanti ma la comunicazione è talmente carente che i contenuti non si trasformano in opportunità e quindi il turista non ci vede? Come al solito si formeranno due scuole di pensiero contrapposte. Ciascuna con le sue ragioni condivisibilissime e con annessi aneddoti utilissimi alla causa. Una terza fazione con tutta probabilità solleverà il problema trasporti. Non potrà mancare un facile e immediato rimando alla sedicente minaccia Ryanair, purtroppo unico dogma, per sua stessa natura infallibile, della teologia turistica degli ultimi 15 anni. Ci aspettano quindi un lungo inverno e una ridente primavera di convegni-passerella, dove ex arrostitori di porchetto professionali ed ex priori di pro-loco d'assalto si scontreranno all'arma bianca, sotto il simbolo di qualche partito in campagna elettorale.

Si tratterà come sempre di addizioni di retorica, stilisticamente impeccabili, ma a somma zero, utili per sostenere assonnati redattori in crisi di astinenza da cronaca nera.

Il turista riluttante, intanto, del tutto ignaro di cotante tempeste di cervelli che celebrano messa in suo onore, si affanna a cercare una vacanza diversa dal solito villaggio *all-inclusive*, che gli possa offrire emozioni inattese e magari regalare la sensazione di una esperienza non banale, davvero ricca di contenuti.

Sì, forse cerca la Sardegna.

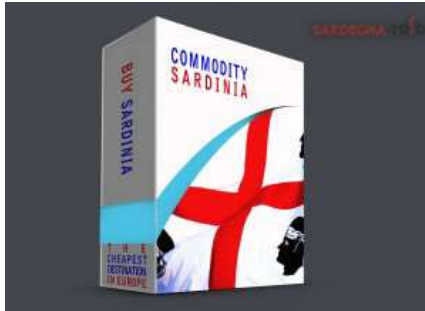
Ma ancora non lo sa

Dicembre 2015

## Turismi da incubo #18 - Commodity Sardinia.

Kotler sta al marketing come Dylan alla musica: nessuno può negare di averne subito una piccola o grande influenza.

L'arte del marketing – dice da sempre – è quella di costruire un marchio: *“If you are not a brand, you are a commodity. Then price is everything and the low-cost producer is the only winner.”*



Una riflessione che ci potrebbe aiutare a capire meglio il futuro del turismo in Sardegna. La differenza tra un marchio (*brand*) e un prodotto indifferenziato (*commodity*), non è trascurabile per le conseguenze commerciali che si trascina dietro. Lo spaghetti Barilla, per fare un esempio, è un brand che la comunicazione di questi anni ha collocato in una casella della mente ricca di significati. In questo spazio il memorabile *“dove c'è Barilla c'è casa”* di Gavino Sanna rappresenta solo il principio della storia. Un posizionamento differente rispetto ad Agnesi (ricordato ancora oggi per *“silenzio parla Agnesi”*) e lontanissimo dal posizionamento della pasta del discount, volutamente anonima e indifferenziata, ma offerta ad un prezzo del 40%-50% più basso. Strategie diverse per target diversi, con conseguenze diversissime sui conti economici e sui processi di fidelizzazione delle aziende che le hanno ideate.

E la Sardegna del turismo è già un *brand* o è ancora una *commodity*?

Cioè si vende sui mercati turistici come una destinazione che ha pienamente sviluppato il potere del suo brand riscuotendo attenzione e generando fedeltà o rischia di essere confusa dentro uno scaffale fatto di prodotti di massa, un po' grossolani, cheap e tristemente indifferenziati sul mercato delle vacanze?

Nel primo caso, riuscirebbe a garantirsi una forza competitiva da leader di mercato e non avrebbe molto bisogno di andare da Ryanair con il cappello in mano. Al contrario, il potenziale viaggiatore sentirebbe il bisogno fortissimo di venire in Sardegna e alimenterebbe sul mercato una domanda creativa e potente.

Nel secondo caso, Sardegna rischierebbe di essere solo una delle tante righe sul menù a tendina di un *“calendar shopping”*, ordinato in base al minor prezzo. Avrebbe solo la forza di una *commodity* indifferenziata



e competerebbe su mercati dove “il prezzo è tutto”. E dove il vincitore è il territorio che riesce a produrre turismo al costo più basso, a prescindere da tutte le altre connotazioni qualitative o culturali. Un'arena dove si gioca al ribasso, dove reciterà un ruolo passivo, rischiando di essere ostaggio di operatori low-cost che sposteranno milionate di viaggiatori a loro piacere, comandando il gioco per rendersi indispensabili.

... *If you are not a brand, you are a commodity.*

Ecco perché le orde di turisti arrivati con il vettore irlandese appaiono più attratte dal prezzo che dalla destinazione. Ed ecco perché – a ben vedere – sono maledettamente infedeli. Per 15 anni abbiamo scommesso somme ingentissime per farli innamorare di questa magica isola e loro, invece, irrisconoscenti fedifraghi, seguono imperterriti un pifferaio magico che vende passeggeri agli aeroporti, un tanto al chilo?

Quindici anni di sforzi apparentemente inutili (e maledettamente costosi) per scoprire amaramente che queste politiche low-cost-dipendenti non riescono affatto a costruire un prodotto Sardegna in grado di stare sul mercato con le proprie gambe. Un *brand* Sardegna, che non riesce ancora a camminare da solo. Se non sei un marchio – tuona Kotler – sei solo una merce. Peggio, sei una delle tante altre merci che si affannano a trovare spazi e visibilità sull'affollatissimo catalogo turistico mondiale.

Ma chi combatte solo sul terreno del prezzo, rischia di vendere un prodotto indifendibile appena qualcuno riesce a proporre un prezzo inferiore, magari – come spesso accade – perché il costo del lavoro del competitor non risponde alle regole etiche, contributive e di tutela alle quali noi ci uniformiamo.

Insomma, se ti affidi al genio del low-cost e gli consenti di essere dominante, ti illudi di aver fatto molta strada, molto facilmente e molto velocemente. Ma nella migliore delle ipotesi, hai solo risolto un problema nell'immediato.

Ogni dipendenza, portata all'estremo, tende a sfociare in una patologia. E' già successo a Girona, Trapani, Forlì, Verona. Sta succedendo negli aeroporti Pugliesi.

Non sviluppando il *branding* si rischia di cedere il controllo del proprio percorso di sviluppo strategico, di trascurare la costruzione di una propria identità, forte, definita, unica.

La domanda è una sola: senza scomodare “Le 22 immutabili leggi del branding”, è troppo tardi per cominciare con piccole azioni a costruire un *brand* e smettere di essere solo una *commodity*?

Gennaio 2016

## Turismi da Incubo #19 - L'Educazione Turistica.

*D'estate c'era il mare,  
una cosa azzurra e lontana  
che esisteva solo per alcuni mesi,  
poi cessava di avere qualunque  
realità.*

*Diario di una maestrina.  
**Maria Giacobbe 1957***



A volte leggere il passato può aiutarci a sognare un futuro diverso. Maria Giacobbe potrebbe riscrivere oggi, dopo sessant'anni, lo stesso folgorante periodo e colpire ancora nel segno. Sociologi ed economisti continuano infatti a studiare la modernizzazione dell'isola, facendo fatica a spiegare il perché ancora oggi la Sardegna abbia un rapporto di odio-amore con il turismo.

Le trasformazioni sociali e morfologiche sono evidenti come altrettanto evidente è il fatto che si siano sviluppate con una programmazione debole, efficace, in alcuni casi del tutto assente. Quella degli ultimi 50 anni è stata generalmente più eterodiretta che pensata da intelligenze locali, soprattutto per le evidenti carenze nella cultura manageriale che non ha mai considerato il turismo come una vera risorsa per l'isola.

Conseguentemente, gli interventi sono stati frutto più di speculazioni, che di intuizioni funzionali ad una crescita sostenibile che costruisce un vantaggio competitivo di conoscenze. Venuta su a macchia di leopardo, congestionando intere porzioni di territorio e ignorandone altre, che povere erano e povere sono restate. Poco è cambiato nella cultura turistica..

Il mare è sempre quello di Maria Giacobbe, forse anche più azzurro. Solo qualche tinta Smeraldina al nord est. Seguita a restare un piacevolissimo divertimento, lontano e dannatamente stagionale. Non si è mai integrato appieno nella cultura Sarda, la quale non riesce proprio a convincersi di essere davvero una regione a spiccata vocazione turistica.

Al contrario, appare una terra che per molti mesi dell'anno è in preda a una forte "amnesia turistica". Dimentica di possedere un ricco patrimonio turistico e cade in un lungo letargo detto con religioso pudore, stagionalità. Non che cambiare le cose sia un compito facile. Il turismo è un multiforme intreccio di sotto-sistemi collegati come vasi comunicanti, dove ciascuno ha un equilibrio che influenza l'equilibrio

generale. Una struttura con interdipendenze reciproche, cioè nella quale il successo di un sotto-sistema determina anche la percezione positiva del sotto-sistema parallelo. Ma anche interdipendenze sequenziali, cioè poste in una linea temporale continua nella quale il sottosistema a) è propedeutico alla positiva fruizione del sottosistema b).

Insomma un sistema di sistemi dove non è facile capire da dove cominciare perché la percezione della destinazione è il risultato di un complicatissimo algoritmo, il cui risultato rappresenta il successo o l'insuccesso delle strategie turistiche.

Se guardiamo all'attuale scenario, non c'è da stare molto sereni. Antonio Galdo nel suo libro "Ultimi", evidenzia come nella "capacità di attrazione turistica" l'Italia ha perso 17 posizioni in 10 anni; inoltre per "qualità e competitività dell'industria turistica" siamo al 123esimo posto.

Ma nella ricetta turistica ideale c'è un qualche lievito in grado di agire da catalizzatore per dare sostanza e struttura ad una piattaforma così complessa?

Un aiuto può venire dalla Commissione Europea. C'è un tasto sul quale batte da anni con continuità: si chiama Educazione. Una serie di studi importanti rilevano come sia importante ripensare l'educazione per ottenere migliori risultati socio-economici e riaccendere lo spirito imprenditoriale partendo dalla scuola (*Rethinking education: Investing in skills for better socio-economic outcomes e Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe – Action Plan 2020*).

Da questo punto si può quindi partire. L'educazione come propulsore privilegiato della crescita e indispensabile per mettere in moto dalle fondamenta le migliori energie.

Dovremmo avere un grande obiettivo: credere nell'istruzione, nella formazione e trovare fondi cospicui da dedicargli. Costruire programmi nuovi per le scuole e rifondare da zero facoltà universitarie eccellenti, chiamando i migliori docenti e attirando i migliori esperti, i manager più qualificati che abbiano sviluppato modelli di successo. E diventiamo il riferimento internazionale della ricerca turistica, dell'alta formazione, dei master.

Creando educazione per il turismo getteremo le basi per favorire idee e imprenditorialità turistica.

E' la sola strada per rifondare il sistema, sperando che nel medio periodo possa davvero migliorare il suo apporto al PIL e riconsegnarci delle prospettive di occupazione e di sviluppo che altrimenti difficilmente potranno esservi con altri settori.

Non basteranno gli sforzi che si concentrino solo sulla accessibilità turistica – i casi della Continuità territoriale o di Ryanair lo dimostrano – servono interventi strutturali.

Bisogna educare al sapere, al territorio, alle tradizioni, alle lingue, a internet, all'imprenditoria.

Prima nelle scuole superiori e poi nelle università.

Non bastano le facoltà turistiche gemmate da Cagliari e Sassari, sono un buon inizio, ma restano figlie di un dio minore e sorellastre povere di altre discipline. Va fatto uno sforzo deciso di ripensamento in toto, a favore di una cultura del turismo che sviluppi il suo pieno potenziale. I nostri giovani e le nostre imprese si troveranno in tasca le batterie per alimentare qualsiasi dispositivo turistico. E da questa fonte di energia non potrà che nascere una imprenditoria più forte e più innovativa .

In modo che possiamo finalmente dire a Maria Giacobbe che il mare ha cominciato ad avere una realtà anche fuori da quei soliti mesi.

Marzo 2016

## Turismi da Incubo #20 - “Addomesticami, disse la volpe”.

La parola Ryanair è nel marketing giornalistico una grande e inesauribile cash cow, che se non fosse perché la disciplina è maledettamente americanofona, chiameremmo, visto il nostro legame affettivo con gli ovini (che per fortuna non raggiunge



quello del ben noto Gavino celebrato da Piero Marras), pecora da mungere.

Comunque la pensiate, il low cost rappresenta giornaltisticamente uno di quei super-hit riempi pista, un titolo a sei colonne benedetto, un trenino evergreen al quale si agganciano cani, porci, nani, ballerine, statisti d'avanguardia ed economisti dello spuntino. Tutti pronti a sparare ad alzo zero contro chi minacci di sottrargli il sedicente miracoloso farmaco anti-isolamento – prescrivibile nel recente passato anche senza ricetta Europea – sebbene fosse evidente che creava una temibile dipendenza psicologica assimilabile alla sindrome di Stoccolma.

La responsabilità di questo progressivo distacco della respirazione forzata a cui è sottoposto il gravissimo paziente è sempre altrove: nuova giunta, vecchia giunta, nuovo assessore, vecchio assessore, nuovo management, vecchio management, nuovo governo, vecchio governo. Del resto anche Massimo Catalano l'avrebbe probabilmente spiegata così: molto meglio viaggiare a due lire verso molte destinazioni, che avere poche rotte disponibili e per giunta a caro prezzo.

Non va negato che la telenovela appare avvincente più dell'Isola dei famosi e di Chi l'ha visto ( il turista). Aperture, spiragli e trattative serrate, si alternano a disastri, tragedie e crisi epocali di territori ieri ridenti e oggi allo stremo, nel vano tentativo di riscaldare minestre oramai iper-allungate oltre ogni Cracchiana sopportazione. La grande drammaturgia dello sbadiglio officiata dalla carta stampata, propina con sapienza momenti di solenne condanna a giornate di speranza sino a momenti di vero tripudio. È bello ricordare momenti topici, come quando il grosso volatile irlandese fu celebrato come un investitore illuminato, pronto ad investire in Sardegna

ben 270 milioni di euro “in vista di un interessante incremento di traffico per il 2019”.

Duecento-settanta-milioni-di-euro di nuovi aeromobili tutti per noi. Ebbene sì, a quel tempo l'inflessibile O'Leary ci amava. Anche uno studente del primo anno di Economia avrebbe capito che si trattava più di una furbissima azione di comunicazione, che di un vero e proprio investimento dedicato alla Sardegna; si trattava infatti di un particolare tipo di investimento detto di “sostituzione” e non di un investimento strategico progettato per l'Isola.

Ma la notizia era ghiottissima e riempiva i cuori e *massmedia*. Era bello sognare il gigante dei cieli, accorrere forzuto e soprattutto disinteressato, a salvare la piccola e spaurita cenerentola del turismo. Poi è venuto fuori che il ramo sardo dell'industria *iper-low-cost* funzionava dal 2000 solo in virtù di qualche aiutino finanziario. Qualcuno ha fatto finta di nulla, altri hanno detto che era inevitabile, altri hanno visto, sgomenti, la carrozza trasformarsi in zucca.

I più malfidati hanno ripensato alla lontana ma curiosa similitudine con agli anni bui vissuti ai tempi delle monoculture industriali. Quando i sedicenti imprenditori vestiti da salvatori della patria arrivavano a frotte per “usare” il Piano di Rinascita come uno scendiletto per avere cospicue sovvenzioni a fondo perduto e, in molti casi, da lì fiondarsi dritti dritti alle ammiccanti aree fabbricabili delle coste sarde.

E comunque, gli Irlandesi hanno ragione. Hanno proposto il loro modello di business e trovato qualcuno pronto a comprarlo. Quando l'interlocutore ha smesso di pagarlo hanno smesso di fornirlo. Ora lo venderanno in Puglia o in Sicilia o in Spagna o in Danimarca. Non hanno legami affettivi. E' solo business. Come tutte le imprese (quasi tutte) se non ravvisano una sostenibilità economica correggono il tiro, cercano nuovi clienti. Ora siamo noi che dobbiamo trovare nuovi interlocutori. Infatti, l'unica certezza positiva è che Ryanair non è insostituibile.

Tuttavia, al di là del soggetto che trasporterà passeggeri da e per il continente europeo, il tema vero è: siamo sicuri che sia davvero l'accessibilità la vera criticità per lo sviluppo turistico? Cioè, se il problema nodale del sistema turistico fosse davvero di accessibilità, perché d'estate abbiamo più destinazioni point to point di aeroporti molto più blasonati e ad ottobre un crollo verticale di domanda (e di accessibilità)?

La numerosità dei collegamenti su un'isola è una variabile dipendente rispetto alla forza della domanda turistica. Non può essere forzata rispetto alle dinamiche di tale domanda. O almeno ciò – come parrebbe dimostrare

la vicenda Ryanair – non può essere fatto all'infinito, con procedure poco rispettose della trasparenza e rischiando di discriminare altri vettori.

Se i prodotti turistici non sono in grado di essere competitivi per 12 mesi, il problema non è l'accessibilità. Se non abbiamo attivato processi virtuosi di fidelizzazione, il problema non è l'accessibilità.

*“Addomesticami, disse la volpe. Cosa vuol dire addomesticare...È una cosa molto dimenticata, vuol dire creare dei legami. (Il piccolo principe – Saint Exupery).*

Creare legami. Da un rapido calcolo, negli ultimi 15 anni sono arrivati in Sardegna davvero tanti turisti, diciamo qualcosa come 35-45 milioni di individui. Non avendo dati ufficiali, ma usando un sondaggio del 2015 su un campione di 3000 rispondenti, che per semplicità supponiamo si possa estendere a tutta la Sardegna, i fidelizzati, cioè quelli ripetitivi sono stati circa il 30%.

Immaginando in assenza di evidenze statistiche certe, che questa possa essere una ipotesi da estendere a tutta la popolazione turistica di questi ultimi 15 anni, sarebbero quindi tra 25 e 30 milioni pertanto quelli “infedeli”, che hanno poi cambiato destinazione.

Non li abbiamo convinti.

Non siamo stati bravi a vendere il nostro prodotto.

Non siamo stati sufficientemente attrattivi.

Non gli abbiamo fatto venir voglia di tornare.

Non siamo riusciti a fidelizzarli, cioè ad addomesticarli, cioè a creare dei legami.

Il processo di fidelizzazione è una delle strade più efficaci, affinché si creino relazioni durature, affinché venire in Sardegna sia un piacere dal punto di vista ambientale, ma anche dal punto di vista umano. Affinché si possa desiderare di ritornare.

Capirlo significa orientarsi verso un cambiamento culturale di tipo radicale. Non una riforma del sistema dell'accoglienza ma la riscrittura radicale del sistema di *customer service* e di *customer relationship management*. Senza guardare troppo a cause esogene, interrogiamoci su quanto facciamo noi operatori turistici, amministratori locali, ma anche filiere culturali, dell'agroindustria e dell'artigianato per lasciare nell'esperienza del nostro ospite il ricordo di un sistema accogliente e ben disposto ad aprirsi al turista. Non scuotete la testa sconsolati, vediamola in positivo e diciamoci che abbiamo grandi opportunità di miglioramento. Forse da qui dobbiamo provare a ripartire.

Aprile 2016

## Turismi da Incubo #21 - Crescita senza sviluppo?

La chiarezza del prof. Ricolfi è sempre illuminante: *“i concetti di sviluppo e crescita non sono perfettamente equivalenti. Lo sviluppo comporta dei cambiamenti qualitativi essenziali della struttura economica.”*

Ecco perché la crescita dei flussi turistici degli ultimi anni, confermata dalle ottime proiezioni del 2016, è un dato importante che ha in sé le potenzialità per creare le precondizioni per lo sviluppo, ma non rappresenta “il” processo di sviluppo.

Per parlare di sviluppo, accanto alla crescita assoluta di arrivi e presenze dovremmo poter intravedere processi – anche lenti – di cambiamento negli elementi costitutivi del fenomeno della stagionalità, o guardando dal lato opposto, un incremento più che proporzionale dei flussi turistici nei periodi di bassa stagione e di spalla, rispetto all’alta stagione.

Non è quello che è successo, almeno dal 2003, considerato l’anno base nelle analisi del Laboratorio Turistico di Sardegna2050.

Il confronto tra le serie storiche della stagionalità degli aeroporti sardi, intesa come rapporto tra passeggeri di febbraio e passeggeri trasportati ad agosto, evidenzia un peggioramento dell’indice che passa dal rapporto di 1:3,14 del 2003 a 1:4,44 del 2015.

Ciò significa che la stagionalità purtroppo non è diminuita ma cresciuta.

E se crescere in maniera prevalente sull’alta stagione evidenzia ancora una volta che il nostro prodotto di punta – quello marino-balneare – ha un potenziale interessante sul quale si può lavorare con successo, al tempo stesso segnala le enormi difficoltà a vendere la Sardegna d’inverno.

Peraltro va detto che il nostro problema non è solo la stagionalità: prendiamo il caso delle Baleari, considerato, a ragione, un modello ed un riferimento in termini di attrattività turistica: l’arcipelago spagnolo ha registrato nel 2015 32 mil. di visitatori, contro i 7,4 mil. registrati, nello stesso anno, in Sardegna. Non soffrono di stagionalità? Al contrario: se consideriamo il periodo gennaio-agosto, notiamo che il rapporto, per le Baleari, è 1:9 (700.000 visitatori contro i 5,6 mil), mentre per la Sardegna,





nello stesso periodo, è di 1:5 (279.000 visitatori contro 1,3 milioni). Quindi tassi di stagionalità ben superiori ai nostri, a dimostrazione del fatto che il problema vero non risiede, appunto, solo nella stagionalità. Le Baleari, ad esempio, già a marzo registrano 1,1, mil di visitatori, quanti noi ne facciamo nel mese di luglio; nei tre mesi estivi, la Sardegna richiama un numero di visitatori (3,2 mil) inferiore a quello che nel solo mese di maggio viene attratto dalle Baleari.

Manca totalmente la capacità di essere strutturalmente attrattivi, appetibili, sexy: nel caso delle Baleari, lì il sistema è sostenuto da attrattori robusti che sono condivisi e valorizzati in tutte le azioni strategiche come elementi prioritari di sviluppo. Ma soprattutto, negli anni, le Baleari sono riuscite ad essere attrattive indipendentemente dall'offerta turistica proposta, dal prodotto balneare, da quello naturalistico o storico. La stagionalità, naturalmente si sente, ma è ad un livello del tutto diverso, con visitatori sufficienti a consentire la felice esistenza di un modello turistico sostenibile.

Dunque, che fare? Verso cosa guardare?

Come trasformare la crescita in sviluppo?

La preconditione è quella di smetterla di improvvisare, di non aver un disegno pianificato e chiaro, di accogliere i flussi turistici in arrivo come manna dal cielo, con la speranza che non smettano mai, senza la capacità di incidere sui meccanismi e sulle variabili che li portano in Sardegna ("la crescita", appunto).

Al contrario, solo per azzardarci a parlare di sviluppo, tecnicamente dovremmo poter osservare miglioramenti nei parametri strutturali chiave, come quelli – ad esempio – inclusi nell'agenda Strategia UE 2020, e nei Piani a lungo termine.

Ne citiamo tre che avrebbero forte impatto sull'assetto del comparto turistico:

- livello di investimenti e di efficienza dei servizi infrastrutturali e delle vie di comunicazione interne;
- livello di investimenti a supporto delle Pmi che compongono i distretti turistici che spontaneamente si sono formati;
- livello di investimenti per abbattere il tasso di occupazione e la percentuale di Neet ( not in educational, employment or training).

Per riprendere la distinzione del prof. Ricolfi, questi sarebbero alcuni parametri associabili alla crescita e su questi andrebbero indirizzate le nostre azioni. Purtroppo al momento non pare di vedere alcuna azione, nè quelle minimali e di immediata fattibilità, nè quelle più strategiche e strutturali di lungo periodo.

Le prime sono prevalentemente di competenza dei Comuni e degli enti locali, che, con le poche risorse a disposizione, possono comunque, immediatamente, avviare semplici azioni che hanno un elevato impatto sulla appetibilità del prodotto sardo e che consentano di avviare la Sardegna verso un percorso più lungo di sviluppo strutturale; tali azioni possono semplicemente individuarsi in:

- Garantire spiagge pulite possibilmente anche prima del primo luglio;
- Esigere l'integrazione dell'Ordinanza balneare, imponendo ai baretti di allungare la stagione e di avere servizi adiacenti alle spiagge;
- Localizzare cartelli stradali puntuali che indichino servizi e attrattori (siti archeo, musei e agroalimentare);
- Attivare corsi di lingua inglese per gli operatori;
- Curare il proprio sito istituzionale e prevedere una versione anche in inglese;
- Garantire la pulizia degli spazi comuni (piazze, parcheggi, strade, ect.);
- Curare il decoro urbano di edifici e stabili pubblici e privati, introducendo, nei regolamenti comunali, l'obbligo al completamento dei prospetti e degli spazi "a vista".

Piccole cose, che però rappresentano momenti tattico-operativi che sono le vere pietre miliari nel vissuto della vacanza; piccole proposte non impossibili. Tutte da approfondire, integrare, discutere, ma da implementare responsabilmente – a livello centrale e locale – senza rimpallarsi responsabilità o accuse reciproche, solo allocando diversamente e in modo più intelligente risorse che già esistono. Proposte un po' minimaliste, ma da poter attuare possibilmente prima del prossimo millennio.

Le seconde, di competenza della Regione e dei soggetti istituzionali e locali di maggiori dimensioni, sono quelle di tipo strategico e di lungo periodo. Naturalmente, nel principale documento di programmazione del prossimo sessennio (il PO FERS), la Regione Sardegna, non a caso, fra i sei assi di specializzazione della propria *Smart Specialisation Strategy* (S3), introduce il tema del "turismo e beni culturali" come essenziale e basilare per pianificare il proprio futuro e sul quale basare il proprio sviluppo. "Una regione insulare limitrofa come la Corsica presenta un'incidenza economica del settore (PIL e occupati parametrati a popolazione e territorio) ben superiore a quella della Sardegna: un aspetto che suggerisce forti potenzialità di crescita, a condizione di definire una

strategia competitiva più diversificata e affrontare i “colli di bottiglia” esistenti (costi e difficoltà dei trasporti, scarsa integrazione dell’offerta, scarsa professionalizzazione e specializzazione rispetto alle tipologie di domanda del turismo estero).”

Sarà la volta buona?

I maggiori flussi di questi anni producono senza dubbio reddito e occupazione, ma sono più legati a fenomeni esogeni che a nostri meriti. Cioè a difficoltà geo-politiche di destinazioni concorrenti come nord-Africa, Turchia e Grecia, piuttosto che al risultato di programmi e strategie strutturati. Peggio, operando sul breve periodo, lasciano immutati i problemi nodali e non incidendo in profondità sui cambiamenti qualitativi strategici, non sono in grado di determinare lo sviluppo e la costruzione di attrattori turistici alternativi. Se non si affronta il tema attraverso un approccio sistemico allargato, in grado di affrontare il tema con uno sguardo profondo, che abbracci contemporaneamente Enti locali centrali, operatori, vettori, imprenditori, ect. si corre il rischio di individuare sempre soluzioni limitate, parziali, mai decisive.

Lo sviluppo è quindi ben altra cosa: è innanzitutto coscienza su dove siamo e su dove vogliamo andare: è la capacità di guardare lontano, di immaginare il proprio futuro attraverso politiche di pianificazione che definiscano correttamente, obiettivi, processi, azioni, risultati da raggiungere; è la forza di poter mettere insieme tutti quelli che si occupano di turismo e di territorio, chiedendo loro di rinunciare a suonare il loro spartito da solisti (a volte con grandi melodie, molte altre volte con grandi stonate) per entrare in un’orchestra unitaria ed omogenea, per prendere parte, da protagonisti una grande opera.

Senza dimenticare che per far ciò ci vogliono competenze, preparazione, contenuti, idee, visioni.

Gianfranco Fancello & Lucio Murru

*Per approfondimenti:*

**Luca Ricolfi** L’enigma della crescita – Alla scoperta dell’equazione che governa il nostro futuro – Mondadori, 2015

(<https://books.google.it/books?isbn=8852060073>)

Regione Sardegna – Politiche di coesione 2014-2020 – S<sup>3</sup>: Smart Specialisation Strategy

(<http://www.sardegnapartecipa.it/it/content/s%C2%B3>)

Maggio 2016

# ALTRI POST

## M.I.C.E. e dintorni

Come il gol del portiere a biliardino, le buone pratiche del turismo riescono sempre a sorprendermi. E forse Francesco Morandi, l'Assessore al Turismo, ha un po' di ragione: dobbiamo cercare di parlare anche dei



molti comportamenti virtuosi, degli aspetti positivi del cambiamento, delle best practices. Come la bella esperienza della neo-costituita Rete di Imprese M.I.C.E. (Meeting, Incentive, Congress, Events).

Cosa sia una rete di imprese, è oramai abbastanza noto: una nuova forma di aggregazione di imprese, abbastanza flessibile per affrontare insieme progetti specifici e sufficientemente aperta e snella da muoversi velocemente per conseguire obiettivi specifici provando a minimizzare i costi. E' stata costituita da pochi mesi mettendo insieme 25 operatori dell'offerta per cercare di intercettare insieme flussi turistici che sinora hanno solo sfiorato la Sardegna. Il mercato del Mice è potenzialmente molto consistente e da tutte le analisi effettuate potrebbe garantire ritorni economici significativi, soprattutto nei mesi di spalla, quando il clima pone l'isola al centro dell'attenzione non solo del continente italiano ma anche dell'Europa. Le aziende coinvolte sono 25 e vanno dal grande operatore alberghiero, sino al tour operator, passando per la società di servizi sino ad arrivare all'aeroporto di Olbia. Anche la distribuzione geografica appare equilibrata, nord e sud sono ben rappresentate, per offrire alle aziende clienti pacchetti personalizzabili a piacere e poter costruire eventi non banali. Mice è una scommessa importante anche per sfatare il mito che non sia facile fare network in Sardegna. Troppe le paure di svelare segreti industriali, enormi le diffidenze, preoccupante la mancanza di consuetudine nel lavoro di squadra, si diceva. Invece, grazie a due professionisti del settore, Nicola Pala con esperienza ventennale nel settore degli eventi e del marketing delle destinazioni in ambito nazionale ed Emanuele Cabras esperto in progetti e fondi europei e partnership internazionali, la rete di imprese é nata con i migliori auspici, é viva e – udite udite – dispone persino di un piano triennale di azione. Quasi banale, si ma non in Sardegna. Qui la pianificazione di medio e

lungo termine è garantita nelle promesse elettorali ma fatica a trasformarsi in Piani che abbiano scelte strategiche e azioni ad esse coerenti. L'ultimo documento con una qualche lontana parentela con un Piano di cui si ha notizia, erano le Linee Strategiche Triennali del Turismo 2013-2015, che come sempre si configurava come una corposa raccolta di ottime intenzioni, proprio come quelle che ci insegnavano al catechismo. Il MICE era comunque uno dei tanti segmenti (sedicenti) strategici da stimolare, si leggeva infatti: "l'amministrazione promuove il perseguimento di due obiettivi principali: da un lato l'aumento del livello di raccordo e coordinamento tra i soggetti che operano, a vari livelli, all'interno della filiera, dall'altro l'attivazione di strumenti e canali di comunicazione idonei a rendere l'offerta appetibile rispetto alla domanda potenziale".

Nulla fu fatto negli anni a venire. Oggi la rete MICE Sardegna, grazie all'aggregazione spontanea di aziende private è una realtà. Può effettuare pianificazioni di marketing congiunte, cioè favorire l'unione di piccoli/medi budget, per soddisfare obiettivi comuni e attuare azioni di promozione congiunta mirate all'ingresso in nuovi mercati; consente inoltre di aprirsi al confronto e di cominciare a dialogare, ma soprattutto di praticare l'ascolto attivo, valutando le differenti esperienze e i differenti approcci.

Parafrasando un vecchio proverbio Inglese: *when the cat (la Regione ?) is away, the Mice will play.*

Luglio 2015

## Incontri con gli specialisti: Antonietta Mazzette

Antonietta Mazzette,  
Sassari.

*Donna curiosa e attenta a ciò che accade nel mondo e in Sardegna, usa ad andare contro corrente, ha fornito e continua a fornire chiavi di lettura fuori dal coro a generazioni di studenti, politici e analisti. E' apprezzata docente*



*universitaria a Sassari e alla Cattolica nonché Direttrice del Dipartimento di Scienze Politiche, Scienze della Comunicazione e Ingegneria dell'Informazione del capoluogo Turritano. Chiunque voglia parlare di turismo non può prescindere dal suo "Modelli di Turismo in Sardegna", testo ancora attualissimo, sulle evoluzioni e contraddizioni di un (non) modello di sviluppo. Sociologa dell'ambiente e del territorio spazia, mantenendo un ferreo rigore scientifico, su tutti i temi della socialità, con incursioni puntuali ed attente verso il turismo e le nuove forme di fruizione del territorio.*

Domanda 1: Professoressa Mazzette, il turismo è un fenomeno recente che nella nostra isola non supera il mezzo secolo; non si può non notare come l'impatto urbanistico su alcuni territori sia rimarchevole, mentre l'impatto sul PIL è da molti da anni ancorato intorno ad un misero 6%. Possiamo dire che il turismo ha cambiato di molto il territorio, ma ha inciso pochissimo sui processi socio-economici dei sardi?

**R: Il turismo in Sardegna nasce quasi contemporaneamente al resto d'Italia. Mi riferisco a quello che ben presto diventerà turismo di massa. Naturalmente si tratta, almeno in origine, di un turismo localizzato in ben precisi territori e città, per lo più dotati di "porte d'entrata" quali porti e/o aeroporti. Si pensi ai primi voli charter sul finire degli anni '50 che dal nord Europa e dalla Gran Bretagna sono atterrati ad Alghero. Il turismo ha prodotto una profonda trasformazione della Sardegna in termini sociali e territoriali. In un caso, si è assistito alla frantumazione delle comunità originarie, processo che ha coinvolto persino luoghi a forte vocazione turistica e maturi sotto il profilo urbano: un esempio significativo è il centro storico di Alghero che ha visto una progressiva riduzione dei nativi e**

dell'economia tradizionale (fatta di botteghe, attività artigianali, servizi ai residenti, etc.), a favore di popolazioni provvisorie ed erranti, quali sono quelle turistiche. Nell'altro caso, i cambiamenti territoriali sono dovuti alla costruzione di strutture ricettive, di villaggi aperti pochi mesi all'anno e soprattutto di seconde case, il cui numero continua a sfuggire a tutte le rilevazioni ufficiali anche per un diffuso fenomeno di abusivismo: secondo una stima approssimativa dovrebbero essere almeno 500 mila. Numero significativo se lo si raffronta a quello della popolazione sarda che da oltre un decennio continua ad essere poco più di 1.600 mila persone. Il che significa che il turismo ha inciso sull'isola in modo ben più massiccio di qualunque altro settore economico, compresa l'industria di base. Pertanto, il turismo ha cambiato il territorio e con esso anche i comportamenti socio-culturali. In merito ai cambiamenti economici – che comunque sono stati profondi -, mi limito solo alla considerazione che per molto tempo il turismo è apparso, per così dire, alla portata di tutti: chiunque poteva diventare un operatore turistico. Il che è equivoale a tanto spontaneismo e improvvisazione che, ahimè, ancora oggi in troppi casi persiste.

Domanda 2: Vedendo dal suo osservatorio privilegiato i macrocambiamenti socio-economici degli ultimi decenni e valutando le prospettive dei prossimi lustri – alla luce del fatto che pare acclarato il fatto che non ci sarà un futuro industriale per l'isola e che agricoltura e allevamento stentano senza il sostegno della PAC – crede che il turismo possa davvero rappresentare “la” risorsa fondamentale dei sardi per uscire dal circolo vizioso della disoccupazione e del sottosviluppo?

**R:** Non sono un'economista, ma le monoculture economiche non funzionano quasi mai. La Sardegna peraltro ha pagato un prezzo elevato per la c.d. monocultura industriale che non può essere sostituita da un'altra monocultura, quale potrebbe essere quella turistica. A mio avviso, senza altri settori trainanti (penso al settore dell'ICT) neppure il turismo ha un futuro solido. Inoltre, un turismo come unica risorsa di lavoro e di profitto rischierebbe di trasformare l'isola in una regione “usa e getta”, se si pensa al fatto che il turismo è uno dei settori economici più provvisori e instabili giacché è connesso alle tendenze del momento. L'agricoltura può diventare il futuro solido della Sardegna: basti pensare che il cibo sarà la vera emergenza del XXI secolo, così come già lo sono le unicità ambientali che hanno una ricaduta economica di rilievo in molte parti del mondo. Cibo di qualità e ambiente altrettanto di qualità dovrebbero essere parte integrante del sistema turistico in modo



**organico e diffuso. Naturalmente perché questo legame si possa realizzare sono necessarie competenze, professionalità e innovazione tecnologica. La disoccupazione diminuisce se cresce la conoscenza, e questo ci porta alla vera emergenza della Sardegna. Siamo dell'Europa uno dei territori meno acculturati in termini di laureati e di alta formazione.**

Domanda 3: Il turismo è un tipo di consumo moderno molto speciale che nella sua complessità e nelle sue differenti articolazioni “consuma” anche risorse ambientali che non si rigenerano facilmente o lo fanno con tempi molto lunghi. Questo consumatore sempre più esigente e pieno di sfaccettature, è perciò da un lato una splendida opportunità per il valore aggiunto che trasferisce ai territori ma, al tempo stesso, rappresenta una potenziale minaccia. La Sardegna, a seconda di quale delle due ispirazioni diventi prevalente, ondeggia tra Piani super-conservatori ed approcci iper-liberisti.

Neppure su temi così importanti per la costruzione di modelli di sviluppo, si arriverà mai a fare sintesi, a condividere percorsi e a dedicare adeguate risorse economiche?

**R: Il turismo per definizione è consumo di risorse (a partire da quelle territoriali), di tempo, di mobilità, etc. In un recente passato si è trattato di consumo indiscriminato, mentre ora si parla sempre di più di consumo responsabile ed etico. La Sardegna ha consumato fin troppo territorio, se rapportata alla reale domanda sociale, e ciò è avvenuto prevalentemente senza regole. Oggi non possiamo più fare a meno di regole certe per poter governare i processi di consumo e limitare le distorsioni del turismo, quali sono le logiche speculative che lo hanno accompagnato. Ciò nonostante abbiamo ancora molte risorse ambientali di cui fare buon uso anche dal punto di vista turistico. Il problema non è essere super-conservatori o iper-liberisti. È un'opposizione poco proficua. La questione è quale idea di futuro riusciamo a costruire anche sotto il profilo turistico. E pensare al futuro significa necessariamente fare un uso oculato delle risorse materiali, di qualunque natura esse siano.**

Domanda 4: Dopo il principe Aga Khan negli anni '60, pare che alcune opzioni strategiche dello sviluppo turistico potranno essere affidate ai Qatarini. E' la mancata costruzione di una cultura turistica diffusa e condivisa che porta la Sardegna a faticare così tanto nello sviluppo di modelli propri?

**R: Com'è noto, il principe benefattore non esiste. Esistono invece interessi, investimenti e capacità imprenditoriali. Gli**

**imprenditori sardi, solo per limitarci a noi, mi sembra che rischino poco e faticino a raccordarsi tra di loro. Uno dei nostri limiti appare quello di avere un'inadeguata cultura di impresa. A mio avviso, perciò, non si tratta di mancata cultura turistica diffusa, bensì, di scarsa cultura di impresa. Ma anche questa non si inventa e non si improvvisa, soprattutto in assenza di una cornice programmatica e di linee di sviluppo di lungo respiro.**

Domanda 5: Se è vero, come lei ha sostenuto in numerose occasioni, che il turismo ha avuto un ruolo centrale per facilitare i processi di modernizzazione della Sardegna, è altrettanto vero che in molti casi ha rappresentato anche una grande illusione. Uno dei risvolti socio-culturali è stato che gli impieghi stagionali hanno dissuaso i giovani dal proseguire gli studi contribuendo ad aumentare i tassi di abbandono scolastico e tenuto molto bassa la percentuale di laureati, specie nell'area del nord-est. Un cortocircuito pericolosissimo, cosa è mancato?

**R: Si tratta sempre dello stesso problema: il turismo è uno dei settori economici più complicati che abbisogna, perché funzioni, di competenze, professionalità, conoscenza delle lingue, modalità comunicative efficaci anche per gestire un B&B. Nel senso comune, invece, è apparso come la possibilità per chiunque di trovare un modo per sopravvivere, quando non di speculare. In una ricerca sui giovani conclusa nel 2010 dal Centro Studi Urbani per conto dell'Amministrazione comunale di Olbia, è emerso con chiarezza come un capitale umano poco qualificato e professionalmente non motivato fosse l'anello debole di quel territorio, e ciò coinvolge necessariamente anche il turismo. Eppure si tratta di una delle aree della Sardegna più avanzate sotto il profilo turistico. Bisogna tenere presente che il turismo è un settore immediatamente collegato alla c.d. economia della conoscenza, perché quando si parla di 'produzione' oggi non si intende soltanto la produzione materiale, o almeno non esclusivamente, ma si estende concettualmente a tutti quei prodotti e servizi avanzati (compresi i servizi specializzati per le imprese) che hanno una natura immateriale e che sono il risultato di un alto contenuto innovativo, di sperimentazione, di creatività, di buona qualità dei prodotti, oltre che di un ambiente urbano accogliente e qualificato. Questo cambiamento ha a che fare con la dislocazione industriale, la rivoluzione microelettronica applicata ai diversi processi produttivi, gli avanzamenti della ricerca scientifica, l'innovazione tecnologica. Da qui derivano anche la capacità di costruire e controllare i nodi di reti globali, la crescita di investimenti, gli scambi internazionali. Allo stato attuale sono questi i contenuti**

che caratterizzano il turismo contemporaneo nel mondo. Dove non ci sono queste condizioni, si costruiscono recinti dove segregare in modo confortevole i turisti, fuori dai quali c'è una diffusa e pericolosa povertà. Penso ai c.d. paradisi balneari come l'Egitto, per limitarci solo a un esempio.

Domanda 6: La Costa Smeralda è rimasta per molti anni un corpo estraneo alla cultura Sarda. Molti e tra questi numerosi politici di rilievo, l'hanno considerata una sorta di repubblica indipendente, avulsa e diversa dalla "vera Sardegna". Di volta in volta è stata etichettata come un modello sbagliato, un mostro da abbattere, un'isola felice, l'ennesima colonia straniera in terra sarda, ma anche il modello a cui tendere, un brand internazionale preziosissimo, una grande scuola di turismo. Qual è la sua posizione?

**R: È un pezzo della nostra storia recente che è servito a collocare la Sardegna sulla scena internazionale degli anni '60, ma ora mi appare un modello superato. Con ciò non voglio sostenere che possiamo fare a meno del modello "Costa Smeralda" – continua ad esserci una domanda sociale, seppure di nicchia, di quel tipo di turismo c.d. di élite -, ma certamente non può più essere un modello di riferimento come è avvenuto nel passato. La Sardegna ormai ha gli strumenti e la consapevolezza che è possibile costruire e utilizzare ben altro. Basti pensare a ciò che di può fare con i giganti di Mont' e Prama. In questa scoperta si è aperta la possibilità di riscrivere la storia della Sardegna e del Mediterraneo e che va lasciata agli storici e agli studiosi della materia. Ma la suggestione che suscita questa riscrittura si presta a immagini straordinarie che possono essere utili al turismo. Che cos'è d'altronde il turismo se non la costruzione di una porzione di vita che, seppure provvisoriamente, si colloca nel mondo dell'immaginario? Mi piacerebbe che in ogni luogo turistico ci fosse la possibilità di accedere a percorsi storici virtuali sulla Sardegna, possibilmente tridimensionali, in modo da dare al turista la sensazione di attraversare con la mente e il corpo i millenni di quest'isola. A Vancouver nel suo straordinario waterfront sono state installate delle strutture architettoniche in cui accedere ed attraversare virtualmente l'arcipelago, dalla montagna al mare, compresi quelli inaccessibili ai più. E nonostante i costi del biglietto siano piuttosto elevati, il lungo tempo di attesa in fila per accedervi sono un chiaro indicatore del successo. La mia impressione è che siamo poco consapevoli delle ricchezze di cui disponiamo e aspettiamo che ad investirvi sia o il pubblico o qualcun altro che venga dal di là del mare.**

Domanda 7: Il settore turistico Sardo, evidenzia un chiaro problema di programmazione. Faticiamo a inquadrare il fenomeno, non abbiamo chiaro dove vogliamo andare e non studiamo a sufficienza le interdipendenze con agroindustria, artigianato, cultura, ambiente. Ci manca da sempre una visione d'insieme. Crede che le nuove generazioni di politici e imprenditori turistici possano acquisirla? E se sì, attraverso quali percorsi formativi?

**R: Delle nuove generazioni di politici non parlo perché non le conosco, ma di giovani preparati in Sardegna ce ne sono tanti, anche se le imprese sarde per lo più li ignorano. Certamente pesa il fatto che il nostro sistema imprenditoriale è fatto, per lo più, di attività di piccole dimensioni e a conduzione familiare. Ma i nostri giovani preparati costituirebbero quel valore aggiunto di cui ha un urgente bisogno l'economia sarda, non solo quella turistica. Invece di fatto li mandiamo via e tra questi vi sono molti casi di successo ottenuto altrove non in Sardegna. Questa è una perdita sociale che sta rendendo l'Isola sempre più povera. Ciò non significa che non ci siano giovani imprenditori che operano in Sardegna con competenza e professionalità, ma non mi pare che sia un fenomeno diffuso.**

Domanda 8: Il prodotto turistico della Sardegna nei cataloghi dei Tour Operators ma anche nei portali dell'e-commerce, continua ad essere con grande prevalenza il mono-prodotto balneare. Vorremmo che la Sardegna fosse molto più di questo. Non si vedono però politiche di prodotto di lungo periodo alle quali vengano assegnate priorità vere. E' una stagionalità soprattutto culturale?

**R: Che sia il mare ad attrarre la maggior parte dei turisti non v'è dubbio, ma ciò non toglie che il mare non si possa alleare con altri territori; ci sarebbe un vantaggio per tutta l'Isola in termini di flussi ed estensione della stagione turistica. Ma senza collegamenti efficienti e disponibili nei porti e aeroporti, senza un sistema adeguato di strutture ricettive e di ristorazione, senza la capacità di utilizzare quei giovani di cui trattavo prima (penso soltanto ai laureati in beni culturali, lingue, governance, comunicazione, economia, e così via), come possiamo pensare di allungare la stagione? E ancora, si è fatto davvero di tutto per incuriosire il viaggiatore? Le installazioni di percorsi virtuali di cui dicevo prima, magari connesse a un sistema efficiente di comunicazione, prenotazione e pagamento di ticket per differenziati percorsi, non potrebbero essere collocate in punti strategici, a partire dalle porte di accesso all'Isola? Invece, quando il turista arriva nei porti (penso a Porto Torres) ma anche negli aeroporti si trova o nella totale desolazione, privo della più**

**elementare indicazione, oltre che di collegamenti, oppure con addetti alle informazioni annoiati e distratti.**

Domanda 9 :C'è stato un tempo nelle analisi dei fattori critici dello sviluppo turistico, nel quale la carenza di strutture turistiche pareva il vero vincolo allo sviluppo. Sembrava vitale finanziare la costruzione di sempre nuovi alberghi. Guardando la situazione ex post, invece vediamo una distribuzione territoriale della capacità ricettiva piuttosto disomogenea e, per contro, tassi di occupazione di queste strutture ricettive incredibilmente bassi. Era sbagliata l'analisi, è mancata un'accorta pianificazione territoriale o non sappiamo vendere i nostri prodotti?

**R: Rispetto al passato recente le tipologie di turismo e di turisti si sono diversificate, così come si sono diversificati i tempi e le domande. Ciò significa che anche le strutture ricettive devono diversificarsi. Ad esempio, cosa offriamo ai giovani e agli anziani? Sono tipologie di turisti che esprimono capacità di accesso diverse. I primi generalmente si organizzano il viaggio in modo individuale e spesso all'insegna del risparmio. I secondi hanno bisogno di un sistema organizzato ed efficiente. In Sardegna si dà ancora poca importanza al turismo giovanile e a quello sociale, eppure garantirebbero una continuità. I giovani, anche se per ragioni di età sono portati a cambiare meta, quando saranno meno giovani e magari con famiglia, se conserveranno un buon ricordo della Sardegna, sono portati a ritornare: sono l'investimento per il futuro. Conosco personalmente molti di questi casi. Il turismo sociale è invece rivolto agli anziani e alle persone che hanno bisogno di assistenza che, come è noto, sono in crescita. Rispetto a queste categorie di persone, quanta attenzione il settore turistico e le amministrazioni comunali dedicano normalmente? Penso alla mobilità e all'accessibilità in primis. Ad esempio, quante passerelle ci sono nelle nostre spiagge per garantire anche alle persone in difficoltà di arrivare fino al mare in modo agevole? Ben poche. Sono appena tornata dal Canada e non ho trovato nessun luogo (che fosse turistico o meno) senza accessi facilitati per le persone in difficoltà, dagli autobus in città ai musei, alle montagne. E per queste persone non potrebbero forse essere utili tutti quei giovani che hanno maturato diversificate competenze, dall'assistenza all'animazione, fino all'accompagnamento? Il turismo, da settore complesso qual è, ha bisogno anzitutto di una visione complessiva, quindi di programmazione. Inoltre, ha bisogno di investimenti in infrastrutture e in servizi altamente qualificati. Cultura politica e cultura imprenditoriale vanno perciò di pari passo.**

Domanda 10 : Lei ha ripetuto in molte occasioni che la bellezza continua ad essere la ragione centrale del turismo. Ma i nostri paesi sono mediamente bruttini, le risorse archeologiche in gran parte abbandonate, le spiagge esempi mirabili di incuria, il mare una terra di nessuno ove tutto è permesso, gli uffici turistici chiusi di domenica.... Invece “La grande bellezza” potrebbe essere il film che la Sardegna del futuro potrebbe girare. Da dove cominciamo?

**R: Incominciamo dai luoghi che frequentiamo quotidianamente, a partire dalle scuole primarie. Come possiamo far cogliere la bellezza a un bambino se studia in un’aula cadente con attorno spazi aperti pieni di erbacce, se attraversa strade sporche, se i muri delle loro città o dei paesi sono in balia del vandalo di turno? La bellezza non è un fatto eccezionale da offrire allo sguardo del turista. Dovrebbe far parte della nostra quotidianità. La bellezza non è ammirazione ed estasi, ma è cura e attenzione della vita ordinaria. E in questo senso è educativa. Si provi a circondare un bambino di cose belle, si può star certi che quel bambino da grande avrà cura e attenzione per il mondo che lo circonda. Il degrado comporta degrado, così come la bellezza conduce ad altra bellezza. Per dirla con il matematico Paul Dirac, la bellezza va intesa come metodo.**

I nostri paesi un tempo erano poveri ma decorosi, davanti ad ogni porta c’era una pianta o un fiore, qualunque fosse la condizione sociale dell’abitante. Ora sono brutti perché le generazioni degli ultimi 50 anni hanno preso il virus della “cementite”, in nome di una fraintesa idea di modernità e di benessere. Basti pensare a tutti quei palazzotti costruiti freneticamente dagli anni ’70 in poi, senza alcuna attenzione alla forma e al rispetto della cultura tradizionale, molti dei quali mai completati e ora abbandonati. Ma sono brutti soprattutto perché si è persa l’abitudine di pensare agli spazi pubblici. Sono soprattutto questi che rendono un insediamento urbano bello o brutto. Non solo dal punto di vista dell’organizzazione degli spazi, ma anche sotto il profilo della relazionalità e delle pratiche sociali.

Domanda 11: Una grande soddisfazione nell’analisi della trasformazione della società sarda è quella di vedere le seconde e terze generazioni di imprenditori sardi che cominciano ad affermarsi e a costruire aziende di successo.

Anche se gli istituti alberghieri sono ancora prevalenti rispetto ai master di specializzazione post lauream su temi turistici, è vero che non siamo più solo camerieri?

**R: In buona misura sì. C'è una Sardegna delle eccezioni, per usare il titolo di un libro di Giacomo Mameli, che può essere ben più diffusa di quanto non lo sia ora. Ma se si va a vedere chi sono questi imprenditori eccellenti, qualunque sia il settore, tutti hanno in comune alcune caratteristiche: sono preparati, hanno un'idea del futuro e si sono messi in gioco rischiando le loro risorse. Aggiungo: nella maggior parte delle volte si tratta di donne.**

Domanda 12: Un consiglio per chi ha vent'anni e vorrebbe capire se l'università possa essere la scelta giusta per il suo futuro?

**R: L'università è da considerare un percorso obbligato, se si vuole migliorare la propria condizione di vita. Sbaglia chi pensa che studiare non serva: tutti gli indicatori ci dicono il contrario. L'unico consiglio che posso dare, per quel che vale, è che ognuno cerchi di fare quel che più lo appassiona e lo incuriosisce. Il resto viene da sé.**

Giugno 2015

## Il marketing dei futuri

Che il futuro non fosse semplice ma anche (incredibilmente) anteriore ce lo avevano spiegato alle elementari, ma nessuno poteva immaginare che avremmo passato tutta una vita ad amare ed odiare la subdola insidia che si nasconde dietro questa parola rassicurante.



Il futuro è anche quella materia Shakespeariana di cui sono fatti i sogni? Mah, di certo è il combustibile più economico e con maggiore potere detonante che si conosca sulla scena dei cantastorie della politica dai tempi di J. F. Kennedy sino a Matteo Renzi. Quelle tecniche di comunicazione che i guru della politica chiamano Storytelling, si nutrono infatti di pane e futuro a tutto spiano. E probabilmente fanno bene, perché il futuro è bellissimo e dosi massicce di futuro non si negano a nessuno, men che meno ai giovani. Primo perché è tutto gratis e secondo perché è assodato che " il futuro è vostro" debba essere un evergreen da posizionare tassativamente sempre prima del crescendo finale di ogni pistolotto politico che si rispetti.

Il politico non ha bisogno di leggere Aristotele, Machiavelli o men che mai Sartori per capire che il futuro è uno straordinario capo della collezione "dialettica pret a porter", buono per ogni stagione. Il futuro venduto nei comizi dei primi anni 70 da DC e PCI – scrive Nanni Balestrini – era lo stesso di oggi: "progresso del mezzogiorno, un nuovo sud, lo sviluppo, il pane, il lavoro per tutti, eccetera". Il futuro del resto, per sua intrinseca definizione – a differenza del noioso presente – è immacolato e luminoso perché, a ben vedere, non arriva mai. Ma nessuno gliene fa una colpa: è la sua natura. Il bello è che mentre il passato è proprietà comune a tutti, è noto e poco attraente, invece il futuro è aperto, multidimensionale e estremamente democratico: i futuri sono tanti, tutti diversi, tutti straordinariamente emozionali.

Insomma ordigni potenti, affascinanti e misteriosi. Arabe Fenici che muoiono e rinascono continuamente. Ce ne alimentiamo volentieri perché sono maledettamente evocativi e dannatamente seducenti: nessuno mai riesce a negarsi la possibilità di futuri migliori.

L'homo politicus con un minimo di visione e un sensibile carico di ambizione diventa un professionista del gioco della futurologia totale,



sapendo che a questo gioco non si può partecipare con la banalità di un indicativo presente.

L'uomo politicus teorizza i "futuri non muoiono mai", parafrasando James Bond, per delineare scenari ma soprattutto cambiamenti epocali, piani straordinari, programmi, rivoluzioni, passando con nonchalance tra futuro del paese, dei giovani, dei lavoratori, dei territori, sino al futuro del turismo, dell'agricoltura, dell'industria ecc..

I futuri sono uno strepitoso "Dixan della politica" che ripulisce le nefandezze degli avversari politici per lavare sempre più bianco futuri radiosi e gonfi di promesse.

Ma anche il marketing dei futuri ha i suoi problemi, al giorno d'oggi. Probabilmente, come diceva il poeta Mark Strand "il futuro non è più quello di una volta".

Ecco perché l'associazionismo può offrire nuove visioni. Sardegna2050 per fare un bell'esempio, il futuro ce l'ha nel nome ma soprattutto nel DNA. E ha un piano non-segreto e non-complesso per addomesticare il futuro e renderlo meno sfuggente: nessun progetto epocale, nessuna rivoluzione totalizzante, nessuna promessa e nessuna aspettativa irraggiungibile: solo piccoli obiettivi vicini, accessibili e misurabili per essere qualcosa di diverso: provare la prospettiva quasi impossibile di trovarsi sempre e simultaneamente nei presenti e nei futuri.

Chissà se per tutti quelli, giovani e meno giovani, che meditano di abbandonare l'Italia per cercare opportunità lavorative all'estero, associazioni come Sardegna2050 non aiutino ad uscire da quello che Piero Ignazi chiama "il vicolo cieco dei partiti" e contribuiscano a far sì che i futuri possano tornare ad essere "quelli di una volta".

Dicembre 2014

## Incontri con gli specialisti: Adriana Pintus

Adriana Pintus, Arzachena.

Come molti suoi concittadini stregati dall'Aga Khan, è partita alla scoperta di universi più vasti, per poi provare a migliorare il proprio. Innamorata della Sardegna, appartiene a quella schiera di irriducibili romantici convinti che la stagionalità non possa essere una malattia incurabile. A capo del Consorzio Operatori Turistici di Arzachena (COTA), d'inverno gira il mondo per promettere Sardegna, d'estate gira come una trottola per cercare di mantenere le promesse fatte.



D: Federalberghi ha recentemente parlato di stallo delle presenze combinato con il calo dei prezzi degli alberghi e ha preannunciato una chiusura in rosso per i conti del 2014. Addirittura il fatturato degli alberghi sarebbe ancora sotto i livelli del 2008. Condividi questa analisi?  
**R. Purtroppo reale...basta solo visitare alcuni siti immobiliari che hanno in vendita nelle loro vetrine strutture ricettive ed alberghiere storiche dal nord al sud della nostra isola. Semplicemente un malessere previsto e non arginato a tempo debito.**

D: Dopo il "Piano strategico per lo sviluppo del Turismo" del Ministro Gnudi all'inizio del 2013, ci si aspettava una maggiore attenzione da parte della politica. In Sardegna la costituzione di un comparto turistico omogeneo è una storia ancora da scrivere. Quanto si sente la mancanza di un piano strategico?  
**R. Tanto da non permetterne uno sviluppo in linea con i tempi, lasciando così troppo spazio all'improvvisazione con conseguente perdita di opportunità di vario genere e, spesso, creando eventi doppione da parte di più soggetti, più o meno titolati, che altro non fanno che ledere all'immagine dell'isola anziché portarle benefici. Il piano strategico avrebbe messo intorno ad un tavolo i principali attori regionali del turismo per disegnare il futuro della Sardegna e riproporla come leader nel Mediterraneo.**

D: Il vostro Consorzio ha sempre mostrato grande fiducia nelle vetrine internazionali del turismo. Il progetto "In Sardegna ... a secret to discover", che vi ha portato a fare promozione diretta in 9 destinazioni turistiche come Oslo, Utrecht, Ginevra, Zurigo, Bruxelles, Riga, Basilea, Kiev e Barcellona, ha avuto il successo sperato? Pensate di continuare su questa strada?

**R. Assolutamente sì... il progetto 2015 si è arricchito di nuove destinazioni estere dove promuovere unitariamente la nostra Isola. La novità di quest'anno è l'inserimento di una serie di eventi anche in Italia. Abbiamo visto una timida ripresa del mercato Italia nella stagione appena passata e siamo convinti che questo vada stimolato con una giusta campagna mirata, che sfati anche la convinzione che la Sardegna è una destinazione cara ed inaccessibile!**

D: Le Associazioni di categoria ed i Consorzi hanno più volte evidenziato la necessità di offrire opportunità e prospettive nuove alle particolari esigenze dell'imprenditoria giovanile. La politica vi ascolta?

**R: Non abbastanza, in alcuni casi siamo riusciti a far passare il concetto di servizio anche sociale che svolgono le strutture ricettive e turistiche nel garantire, pur con considerevoli sforzi, una stagione abbastanza lunga ai giovani che hanno deciso di investire nel settore ma, purtroppo non sempre le azioni promesse vengono mantenute e ciò comporta uno sforzo maggiore da parte del datore di lavoro, che anno dopo anno non riesce però a mantenere!**

D: Dopo un'estate di sostanziale tenuta, le prime proiezioni sull'autunno-inverno 2014-2015 non ci danno molto conforto: dicono che l'indice di stagionalità, misurato rapportando gli arrivi turistici di Febbraio e di Agosto, aumenterà ancora.

Voi siete parte attiva del progetto "*Destination Sardinia Network*", una evoluzione del progetto DMS proposto dalla vecchia Giunta Regionale e che comprende 10 consorzi Sardi. Ritieni sia una iniziativa che potrà aiutare ad attenuare la forte stagionalità che deprime sia il Turismo che i settori interdipendenti dell'agro-industria, dei servizi e dell'artigianato?

**R. Sicuramente siamo indirizzati sul quel fronte....Il DMS regionale della Rete dei Consorzi sarà uno strumento a disposizione di tutto il comparto turistico e non solo dei soci dei vari consorzi turistici. E' stato strutturato in modo da proporre al turista finale una formula completa che gli permetterà di prenotare on-line non solo le camere alberghiere ma bensì tutti i servizi della filiera fino all'acquisto dei prodotti tipici sardi.**

D: Parlando dell'attività della tua azienda, quali sono le tre parole chiave che insegni ai tuoi collaboratori, per fornire servizi turistici avanzati che siano in sintonia con le esigenze del mercato?

**R. Passione, qualità e sorriso!**

D: L'Atto di indirizzo strategico per la programmazione unitaria 2014-2020 della Regione Sardegna, del maggio scorso, individua 8 tematiche, tra cui: "Sviluppo degli attrattori culturali e naturali e sviluppo delle aree interne, attraverso un nuovo legame tra aree urbane e rurali e politiche turistiche e territoriali orientate a fare sistema tra operatori economici e risorse ambientali e culturali". La frase "fare sistema" mi provoca sempre un brivido lungo la schiena quando a pronunciarla è un politico: da dove partire in concreto?

**R. Da semplici incontri bottom up durante i quali ci siano dei veri e propri brainstorming atti a far crescere la voglia di collaborazione fra i vari attori del turismo sardo. La strutturazione del sistema, a mio parere, si può fare solo facendo una breve analisi di ciò che non ha funzionato finora (senza soffermarsi più del necessario e senza continuamente rivangare nel passato!) mettendo a frutto l'esperienza positiva e le idee di sviluppo di ciascun operatore per creare un vero piano strategico attuabile e determinato da un timing abbastanza breve ... Solo mostrando che arrivano dei risultati gli operatori acquistano fiducia nel sistema e sono invogliati a continuare una collaborazione per il raggiungimento di un obiettivo comune.**

D: EXPO 2015 è un appuntamento di livello mondiale. Qualcuno lo vede quasi come un'ultima spiaggia, altri come un vero e proprio trampolino per il rilancio dell'economia turistica nazionale. Il Consorzio Operatori Turistici Arzachena, ci crede?

**R. Se la partecipazione e gli strumenti di promozione da divulgare durante i sei mesi di EXPO sono veramente veicolanti per il sistema turismo Italia, siamo convinti che possa veramente esserci una rinascita anche per la Sardegna.**

D: Operare su un mercato di primo riferimento che ha un brand fortissimo come "Costa Smeralda" offre senza dubbio dei vantaggi. I colleghi operatori turistici del resto dell'isola vi invidiano molto, perché – dicono – avete il privilegio di servire la fascia alta del mercato turistico e potete anche permettervi di snobbare il traffico low-cost. E' vero?

**R. Assolutamente no, le poche strutture che offrono servizi ed ospitalità alla fascia alta del mercato non raggiungono affatto i numeri ed i risultati delle restanti 110 strutture ricettive attive nel comune di Arzachena. È sicuramente di aiuto il brand Costa Smeralda per la promozione a livello mondiale ma, come tutto, ha anche un suo contro: dà l'idea di una destinazione solo per ricchi e, in alcuni casi, questo è davvero penalizzante. Le restanti fasce di hotels e servizi devono, spesso, investire il doppio per far passare il concetto che la Costa Smeralda può esser per tutti!!!!**

D: Su un indagine del 2010 di Federalberghi sui "Bisogni formativi del settore turistico", web marketing, customer care, qualità, revenue management, controllo di gestione e conoscenza delle lingua straniera erano le prime 6 categorie segnalate dagli operatori. Sono ancora quelli i deficit di competenze?

**R. C'è ancora molto lavoro da fare sulla formazione e sicuramente i temi sono ancora quelli pur avendo, almeno in parte, colmato il gap del web marketing, rimane forte l'esigenza di investire su categorie quali lingue, customer care a revenue management.**

D: Guardando la crisi strutturale dell'industria, le difficoltà enormi di una agricoltura in larga misura assistita, potrà essere il turismo a salvare il PIL Sardo?

**R. Con una oculata regia anche da parte della nostra Regione, potrebbe tranquillamente ambire ad una posizione di leader nella composizione dei fattori che determinano il PIL Sardo!**

Dicembre 2014

## Cercando un Pentagramma Turistico

L'homo sapiens ha scoperto il linguaggio molto prima della scrittura e, allo stesso modo, ha cominciato a fare musica molto prima di riuscire a trovare un modo per poterla trascrivere e tramandare.

Se immaginassimo di trovarci di fronte al testo di "Nel blu dipinto di blu" di Modugno/Migliacci supponendo che non esista lo spartito, come ci accade leggendo i Cori dell'antica Grecia, saremmo costretti ad inventare ogni volta una melodia nuova e ciascuno di noi ne farebbe una sua personalissima versione, con molta probabilità molto inferiore all'originale.



Il percorso evolutivo dell'Homo Oeconomicus Turisticus Sardiniensis potrebbe somigliare per certi versi al processo di elaborazione del pentagramma.

Vi è stato un tempo, non breve nella storia del management turistico sardo, nel quale si sono identificate le note di base, i principali accordi e si sono anche suonate, accanto a banali filastrocche, melodie di discreto successo.

Si è suonata "musica d'azienda" in piena libertà creativa, senza troppi vincoli o pensieri, in maniera estemporanea, facendosi guidare dal puro istinto e, agli albori della sedicente industria turistica, soprattutto senza troppi vincoli normativi.

Un ambiente vergine e deregolamentato, talvolta addirittura anarchico-monopolistico, dove si sono sviluppati anche talenti naturali e intelligenze superiori, le quali hanno costruito a volte grandi fortune, altre grandi illusioni. Poi, un po' per la naturale esigenza di sistematizzazione del sapere e un po' per necessità, si è giunti a identificare e approfondire i principali pilastri del management turistico.

L' Homo Oeconomicus Turisticus Sardiniensis ha cominciato quindi a studiare sui sacri testi del management come un direttore d'orchestra/manager potesse guidare una squadra al successo: quali note dovesse suonare in prevalenza, con quale intensità e quanto duramente dovessero essere allenati gli orchestrali. Il tutto in un ambiente sempre più

difficile, con molti strumenti da scegliere e provare a suonare, e senza sapere se quella scelta potesse rappresentare la musica giusta.

L'estemporaneità del comparto ha sempre evidenziato la mancanza di una piattaforma interpretativa scientifica; la sedicente natura "speciale" delle scienze sociali, quali l'economia e quindi, a valle, il marketing turistico, ha sempre impedito il progredire di analisi volte a organizzare e razionalizzare le conoscenze dentro strutture normalizzatrici, diciamo pure "pentagrammi", che potessero rappresentare elementi oggettivi di standardizzazione, lettura e valutazione.

Come avvenuto per la parola o per la musica, l' Homo Oeconomicus Turisticus Sardiniensis ha cominciato a fare impresa molto prima di conoscere la contabilità, il controllo di gestione, il marketing, la qualità totale, ecc.

Ha suonato le note aziendali di base, inizialmente con strumenti artigianali fatti in casa, poi, col tempo, ha affinato il tiro e scoperto universi nuovi, affascinanti e in certa misura sconfinati. Almeno fino a quando si è dovuto confrontare con mercati altamente concorrenziali, dove l'arrivo della competizione ha portato con sé le prime crisi, le ristrutturazioni, il re-engineering dei processi: in una parola la complessità aziendale.

La domanda di "musica aziendale turistica" è diventata infatti dannatamente sofisticata: cambiano velocemente i canali di vendita ed il pubblico appare sempre più esigente. Anche se le note sembrano essere sempre le solite sette, è diventato sempre più difficile suonare hit di successo.

L'ingresso in campo di strumenti nuovi, più tecnologici e la re-ingegnerizzazione di strumenti vecchi con l'ausilio di tecniche nuove, sconvolge il metronomo e porta a battere i tempi inauditi e rivoluzionari della new economy e del Turismo 2.0.

La Sardegna purtroppo da lungo tempo non suona una sinfonia ammaliante. La nostra storia turistica recente è un gran fracasso. Fanfare o grandi bande, filarmoniche o sedicenti artisti che suonano solo cover; artisti da strada, aspiranti direttori d'orchestra, semplici orchestrali, compositori, cantautori folk o cori polifonici.

Un gran caos. Componenti aziendali di nicchia che stentano a diventare musica apprezzabile: troppi generi e tanto free jazz. Le improvvisazioni creative vanno ancora oggi per la maggiore e i casi di successo sono pochi: isole felici nell'isola stagionalmente infelice del turismo.

Forse cerchiamo disperatamente ma senza saperlo una sorta di pentagramma sul quale sistematizzare il sapere turistico aziendale, valorizzarne i componenti di pregio, rendere misurabili i fenomeni e

costruire un sistema che abbia spalle larghe e possa provare a rendersi indipendente da fattori esogeni.

Siamo coscienti che per fare “musica turistica” non basta accontentarsi di strimpellare e magari azzeccare un singolo fortunato pezzo. E' necessario strutturare molte band (i turismi) con le giuste competenze per costruire molte sinfonie che abbiano una coerenza di fondo e che ci conducano verso l'affermazione di una identità nostra, riconoscibile e vendibile.

Turismo colto, Turismo tradizionale, Turismo jazz e Turismo pop che dialoghino finalmente insieme è l'auspicio per l'anno che verrà. E se un pentagramma non è proprio dietro l'angolo, cominciamo almeno ad ascoltarci gli uni con gli altri ed a metterci d'accordo per scrivere (e comunicare) insieme il programma turistico della prossima stagione.

Buon ascolto a tutti noi.

Ottobre 2014



## Incontri con gli specialisti: Stefano Sedda

*Stefano Sedda, 50 anni, Belluno.*

*Sardo per cognome e per patrimonio sanguineo, ingegnere forse atipico, studioso entusiasta di risorse umane e osservatore privilegiato di modelli turistici innovativi.*

*Costruttore instancabile di reti di relazioni, prossimo counselor, sempre alla ricerca di scambi culturali e della necessità di mixare incessantemente competenze e passioni.*

*Strenuo sostenitore di approcci razionali e metodologici rigorosi, che possano però avere l'umiltà e la volontà di rispettare e valorizzare il fattore umano. Esperienze significative in Alisarda, Meridiana, Eurofly, Alpitour, Ventaglio, Francorosso, Ambire, spaziando dalla consulenza manageriale al re-engineering di processi, dalla Direzione del Personale al blogging sul sito <http://stefanosedda4hr.wordpress.com>.*

*Ideatore del modello di misurazione della efficienza organizzativa [www.hellopitagora.com](http://www.hellopitagora.com), Recente co-fondatore e membro del comitato scientifico della IAS Compliance Business School, divisione Educational dell'organismo di certificazione svizzero IAS Register.*



Domanda 1 – Ingegnere Sedda, come valuta oggi le prospettive turistiche della Sardegna, viste con gli occhi di chi oggi vive sul Lago di Como, comparandole con quelle che trovò vent'anni fa quando comincio a lavorare in Alisarda ?

**R. Le prospettive di sviluppo turistico sardo sono e rimangono ancora inesplorate. Dai tempi del mio primo lavoro in Alisarda vedo molti cambiamenti ma frutto di iniziative spontanee, a volte casuali, e slegate tra loro. Più che al lago di Como penso, per un confronto al Lago di Garda che riesce ad avere una stagione di circa 10 mesi avendo strutturato una offerta diversificata per un mercato variegato di turisti. Una offerta che nasce da una combinazione quasi magica del lavoro delle istituzioni da un lato che hanno sì indirizzato ma soprattutto hanno agevolato il lavoro dei privati che hanno saputo fare squadra e sistema integrandosi in un brand, il lago di Garda, pur continuando a competere. Credo che anche la Sardegna dovrebbe ripetere questa esperienza**

attraverso un ruolo del pubblico di custode del bello dell'isola e fluidificatore di processi privati e non di attore principale che con invadenza tenta di sostituirsi al privato. Tutto questo non può non passare attraverso un'opera di educazione e sensibilizzazione di chi in Sardegna opera e vive. Come avviene nel Lago di Garda le persone sono i principali attori dell'accoglienza turistica e si adattano quasi fossero un sistema vivente alle esigenze del mercato, senza che questo però a sua volta invada con prepotenza il loro territorio. Solo amando davvero il proprio territorio si riesce ad avere la forza di offrirlo al turista con un delicato equilibrio che salvaguardi la sua esperienza e il territorio stesso. Solo amando davvero il proprio mondo lo si può offrire generosamente al turista, pretendendo la stessa generosità da chi lo visita e organizzandosi con altrettanta generosità con gli altri attori presenti. Senza quest'opera di sensibilizzazione culturale ognuno continuerà a difendersi dal vicino e dal turista stesso, puntando a operazioni che anche inconsapevolmente si rivelano speculative e dannose per il territorio.

Domanda 2 – Il nostro PIL turistico è inferiore a quello della Francia e molto al di sotto della Spagna. Turchia, Grecia, Croazia e Cipro ci erodono ogni anno preziose quote di mercato. Vi sono esempi di strategie nazionali o internazionali che potrebbero rappresentare modelli virtuosi da seguire?

R. In campo nazionale ho citato il Lago di Garda, ma potrei aggiungere il Collio che, se pur piccolo e non paragonabile alla Sardegna, sta creando un sistema a 360 gradi di offerta del suo prodotto-territorio, dal soggiorno, alla gastronomia, all'enologia. L'esempio di Torino che dopo le Olimpiadi 2006 ha saputo fare sistema con tutte le sue potenzialità turistiche è un altro caso da studiare e analizzare. A questo potremmo aggiungere due casi classici ,quasi opposti l'un l'altro, ma interessanti per la loro peculiarità: la costiera Amalfitana e la riviera Romagnola. In entrambi i casi hanno saputo valorizzare le loro potenzialità e creare un prodotto che dura da tempo nonostante l'evoluzione della società. Da ultimo, cito l'alto Adige che ha saputo integrare agro-alimentare e ambiente in un'unica offerta che oggi occupa ormai quasi tutti i 12 mesi.

A livello internazionale, mi piace citare Cancun, città costruita a tavolino negli anni '70 che oggi rappresenta un'articolata e integrata offerta turistica (purtroppo ultimamente appannata da eventi esogeni come la criminalità organizzata che nulla hanno a che fare con il

turismo).

Voglio citare due altri esempi anche loro simili ma con peculiarità specifiche: le isole greche e le isole baleari. Le seconde hanno saputo trovare nel Mediterraneo un ruolo da protagonista, riuscendo a offrire quattro prodotti diversi tra loro ma riconducibili a una radice assimilabile costituita dal territorio. Hanno infatti saputo imporsi in Europa come destinazione turistica annuale, o quasi, grazie a strutture che possono soddisfare le attese dei loro clienti e a un sistema di accoglienza che sa girare in modo perfetto e sincrono. Ogni isola ha la propria vocazione ma allo stesso tempo garantisce il basilico: mare e ambiente di livello. Le isole greche, le mie preferite, rappresentano una realtà molto più dispersa e variegata ma come le Baleari riescono a conservare una radice comune, mare e ambiente di livello, una tradizione locale che fa parte della loro attrattività e una diversificazione che le porta assieme a poter soddisfare ogni tipo di esigenza. La differenza tra le due è che mentre le Baleari hanno una integrazione voluta e agita, per le isole greche questa integrazione è spontanea e quasi casuale ma comunque perfettamente funzionante.

Domanda 3 – Visti i fallimenti delle politiche di coordinamento tra Governo centrale, Regioni e Province delle singole regioni Italiane e, assodato che il turismo è un'industria "glocal" con competizione internazionale ma offerta locale, ritiene abbia ancora un senso competere attraverso gli sforzi necessariamente deboli dei micro-territori o sarebbe più efficace che un ente centralizzato prendesse in mano strategicamente il comparto?

**R: Direi proprio di no. In ciò che ho scritto prima è contenuta la mia visione/convincimento. Ritengo che a livello nazionale e sistemico ci debbano essere una azione di sensibilizzazione culturale forte, una educazione professionale con la creazione di nuove figure professionali (alcune realtà di eccellenza esistono già), un complesso normativo che custodisca e tuteli il bello e il bene comune e un'azione di semplificazione delle leggi che regolino l'imprenditorialità del settore turistico, magari agendo pesantemente sulla leva fiscale. Il sistema centrale deve quindi agire sulle meta-condizioni affinché il sistema locale e privato possa in modo facile e spontaneo agire in squadra e in modo integrato. L'esempio del Lago di Garda vede, ad esempio, tre province di tre regioni diverse che hanno saputo unirsi e integrarsi proprio perchè avevano un obiettivo comune. Lo stato crei le condizioni senza**

**forzare aggregazioni e iniziative che avverranno spontaneamente sulla base dei diversi interessi che ogni territorio offre.**

Domanda 4 – Come si esce dal Triangolo delle Bermuda nel quale sguazzano programmi politici che restano sempre sulla carta, deficit di competenze strutturali e contraddittorie norme di legge?

**R. Attraverso un’azione educativa e di sensibilizzazione e con una leva fiscale idonea. Si defiscalizzino le iniziative virtuose e il privato saprà trovare da solo la sua dimensione. Le uniche iniziative politiche devono rivolgersi a semplificazione delle norme e ad una sensibilizzazione continua e costante della popolazione sul senso dell’accoglienza da un lato e sulla valorizzazione del proprio territorio dall’altro. Ci vuole qualcuno che abbia la forza di promuovere il bello, semplificando le normative e possibilmente alleggerendo l’imposizione fiscale, ma lo deve fare senza eccezioni e senza soluzione di continuità.**

Domanda 5 – Il settore turistico Sardo, ha preso in pieno la grande crisi internazionale. Fatchiamo a inquadrare il fenomeno, non abbiamo ben chiaro dove vogliamo andare e non studiamo a sufficienza le interdipendenze con agroindustria, artigianato, cultura, ambiente. Da dove possiamo ricominciare?

**R. Da una visione integrata di tutte e quattro. Si deve cominciare non dagli uffici legislativi della regione ma dai banchi di scuola dove tutti devono tornare. La Sardegna deve costruire una squadra di persone che sappiano analizzare ciò che avviene nel resto del mondo e lo sappiano sintetizzare adattandolo alla realtà locale e al contempo siano in grado di convincere ogni abitante a fare qualcosa per il turismo.**

**Dal piccolo gesto, come la pulizia delle strade, a qualcosa di più grande come la manutenzione delle proprie abitazioni, a qualcosa di ancor più grande come l’abbellimento di paesi e città. La Sardegna deve iniziare ad avere scuole belle e palazzi istituzionali belli, ogni sardo deve capire che il bello è opera propria. Amando il bello riuscirà a trasmetterlo ad ogni turista, che a sua volta lo trasmetterà ad altri che diventeranno turisti.**

Domanda 6 – L’isolamento fisico della nostra terra non aiuta ad uscire da modelli spesso arretrati ed autoreferenziali. La stagionalità è anche un male dello spirito, figlia di carenze culturali che dobbiamo ancora accettare e superare. Possiamo destagionalizzarci?

R. Certo che sì. Se ci riescono realtà con climi meno dolci della Sardegna non vedo perchè oggi che il trasporto aereo non è più una barriera all'ingresso non lo possa diventare la Sardegna. Certo la destagionalizzazione non avviene per decreto; avviene solo grazie ad una offerta turistica sincera e organica. Sincera perchè chi vive in Sardegna deve raggiungere quella maturità, di cui parlavo prima, dando intensità all'amore per il proprio territorio, per inventarsi ogni giorno un qualcosa di attrattivo. A mio modo di vedere oggi chi vive in Sardegna è ancora concentrato sulla difesa del proprio territorio in modo così chiuso ed esclusivo da non riuscire invece a trovare il piacere e la fiera di offrirlo. Guardiamo la Riviera Romagnola, di certo non bella come la Sardegna, ma popolata da persone così fiere di essa da non chiudersi a sua difesa ma da aprirsi per offrirla. So che questo per molti sardi non sarà un discorso accettabile, ma essendolo anche io per metà mi sento autorizzato a parlare così: ogni sardo è convinto di essere fieramente attaccato al proprio territorio ed in effetti lo è; ma lo è in modo chiuso e geloso e finalizzato, come dicevo alla difesa non all'offerta. La Sardegna è un diamante che i Sardi tentano di preservare e che qualcuno ogni tanto riesce a prendere e ad usare in modo non sempre consono ad una pietra preziosa. Se invece i Sardi decidessero di esporlo quel diamante, fieri di averlo ma non timorosi di esserne privati, forse cambierebbe lo spirito.

Domanda 7 – E' vero peraltro che, dopo quella che fu chiamata "l'invasione degli imprenditori continentali" degli anni '60-'70, adesso vi sono molte aziende che hanno managers sardi che hanno potuto studiare oltre confine, che hanno lavorato duro e che ora stanno mettendo a frutto le lezioni imparate. L'università e la scuola potrebbero fare di più?

R. **Potrebbero fare di più se diventano belle. Non insisterò mai abbastanza. Le scuole devono essere luoghi belli dove si impara cosa significa stare bene e dove chi le popola respira la serenità del vivere in un luogo piacevole. La storia di Steve Jobs ci deve insegnare questo.**

Domanda 8 – Ogni volta che si affronta il tema dello sviluppo turistico in Sardegna, viene a galla un'annosa disputa tra chi propugna il modello del turismo di massa delle Baleari e coloro che invece temono un pericoloso rischio di consumazione del territorio dicendo "meglio pochi ma buoni".

Questa disputa senza apparentemente né vinti né vincitori, non può

ignorare il fatto che nel 2014 l'isola registra una disoccupazione giovanile impressionante. Nella fascia 15-24 anni a febbraio 2014 era pari al 54%. Che fare?

**R. Le baleari non sono solo un prodotto di massa. Anche in pieno Agosto ci sono spiagge per pochi e posti dove si può trovare la tranquillità accanto alla massa che chi vuole può trovare. Oggi la Sardegna rischia di diventare solo di massa, questo è il problema vero. Mentre il sardo discute se diventare o no di massa, quest'ultima ha preso il sopravvento distruggendo territorio e stagionalità.**

**Ancora una volta io però penso che non si possa condizionare il mercato per decreto ma con una articolazione dell'offerta che non può avvenire neanche essa per decreto, ma solo con una sensibilizzazione del singolo individuo. La disoccupazione giovanile la si combatte creando nuove opportunità d'impresa e con la leva fiscale. I giovani non devono cercare il posto fisso in una industria che non avrebbe mai dovuto esserci in Sardegna, ma devono essere agevolati a creare da sé il posto di lavoro. Come? Con la conoscenza e le competenze e con un sistema che garantisca regole uguali per tutti. I giovani devono essere stimolati a competere tra loro per riuscire a dare alla Sardegna ciò che si merita, ovvero un posto rilevante nel turismo e nella creazione del benessere. La Regione deve insegnare e garantire che tutti competano ad armi pari. Chi vince farà l'imprenditore ma chi non vince o non vuole competere potrà lavorare nelle aziende che si creeranno. In questo modo nessuno perde, tantomeno la Sardegna**

Domanda 9 – Un buon consiglio per un giovane che aspiri a diventare un imprenditore turistico?

**R. Parta dal territorio, verifichi se riesce ad amarlo veramente al punto da trasmettere questo amore ad altri e poi inizi a costruire un prodotto che sia bello, che sia unico e che sia comunicabile. Parta dal suo territorio, ne comprenda le distintività, crei sistema con chi gli sta accanto e abbia il coraggio di uscire nel mondo a far vedere la sua idea, il suo prodotto. Poi, ma solo dopo, faccia un business plan. Chi imprende nel turismo deve essere lui stesso un turista, per poter entrare in sintonia con i suoi clienti. Triganò diceva che sceglieva dove costruire i suoi villaggi per tre motivi: la bellezza del posto, la bellezza del posto e la bellezza del posto.**

Ottobre 2014

## Turismo 0.0: il richiamo della foresta.

Capo Comino, Siniscola, Sardegna, Italia.

La storia di quanto dannatamente fonda sia la notte del nostro turismo può iniziare qui. Dove un sistema dunale unico, con alle spalle un complesso di stagni retro-dunali che ospita alcune tra le principali specie dell'avifauna, alla fine della brevissima stagione estiva, lanciano un disperato richiamo, un silenzioso ma disperato urlo di dolore.



E' un grido di allarme che nel silenzio assordante si estende su quella che qualcuno forse impropriamente chiama "foresta" di ginepri, fa alzare in volo fenicotteri e cavalieri d'Italia e arriva sino all'isola Ruja dove nidifica il marangone dal ciuffo. Oltre ad adottare le incompiute noi di Sardegna 2050 dovremmo cominciare ad "adottare anche le spiagge", una ricchezza incommensurabile per il nostro turismo, ma troppo spesso abbandonate ad un degrado progressivo e indecoroso.

La spiaggia di Capo Comino che da molti anni è anche un SIC, "Sito di Interesse Comunitario", soffre già di massicci processi di erosione naturale delle dune, che vengono amplificati enormemente dall'incosciente e devastante antropizzazione estiva che si scatena in un'area povera di controlli e quindi di regole.

Una breve ma significativa documentazione fotografica raccolta a fine di agosto, allegata al presente post, illustra come la situazione ambientale abbia estrema necessità di essere presa in mano all'interno di un progetto radicale di salvaguardia e valorizzazione.

Altrimenti, il campeggio selvaggio e i bivacchi da far-west, lo scambiare le dune talvolta per romantiche alcove, altre volte per squallide latrine, o peggio per malinconici posacenere, unitamente alla pessima abitudine di accendere fuochi e scavare sotto i ginepri per meriggiare spaparanzati all'ombra, trasformeranno per sempre la meravigliosa spiaggia di Capo Comino. E' evidente infatti, che la sabbia sta cambiando colore, i ginepri con le radici all'aria si seccano o vanno ad impreziosire le architravi dei camini, la macchia mediterranea diventa legna per gli abusivi o per struggenti fuochi estivi, le sagre del preservativo e del fazzolettino usato vengono celebrate nella quiete delle maestose dune.

E' uno strano modo di pensare il turismo. E' una modalità davvero difficile da comprendere, perché il non-fare e il non-governare processi di consumazione del territorio, significa solo procrastinare problemi senza risolverli.

Su Capo Comino c'è una lunga letteratura di buoni propositi mai realizzati, eccone una breve carrellata: “approvati gli stanziamenti della legge regionale 37/98 e l'utilizzo dei fondi FAS per la valorizzazione del SIC di Capo Comino all'interno di un'attenta strategia di carattere conservativo e di salvaguardia ambientale”; “nuove infrastrutture a supporto del turismo e della balneazione, da attivare ad impatto zero, senza alterare in alcun modo l'ambiente”; “nuovi servizi igienici in prossimità della spiagge e passerelle in legno per preservare le dune”; “i percorsi saranno ovviamente rimovibili e recintati in modo tale da proteggere i sistemi dunali, affinché le persone, per arrivare in spiaggia, non calpestino le montagne di sabbia, che saranno al centro di nuove regole per la loro preservazione”.

Invece, la famosa spiaggia di sabbia bianca e finissima, alle cui spalle si trovano la “foresta” dei ginepri, le più grandi dune della costa orientale ed il magico scenario scelto da Lina Wertmuller in “Travolti da un insolito destino nell'azzurro mare d'agosto” nel 1974, sta diventando sempre più irricognoscibile e subisce nell'indifferenza generale processi di marginalizzazione distruttivi, nonostante apposite Direttive comunitarie (2/43/CEE), Norme Tecniche di Attuazione del Piano Paesaggistico Regionale e – a livello Comunale – l'esistenza di Piani di Utilizzazione dei Litorali (PUL).

In quarant'anni, insomma, siamo riusciti a solo a peggiorare.

Al contrario, la “foresta dei ginepri” e le “montagne di dune” potrebbero essere potenti marketingtools da utilizzare come simboli di un territorio: file di pullman potrebbero fare la fila per potervi accedere; cooperative e piccole società di servizi potrebbero operare con profitto gestendo, sorvegliando e valorizzando turisticamente le ricchezze e le sorprendenti peculiarità di quest'area unica. In attesa che questo turismo 0.0 passi alla nuova release, potranno le nostre spiagge sopportare altri 40 anni di eccellenti apologie turistiche e di pessimi fatti concreti?

Questo è il richiamo della foresta

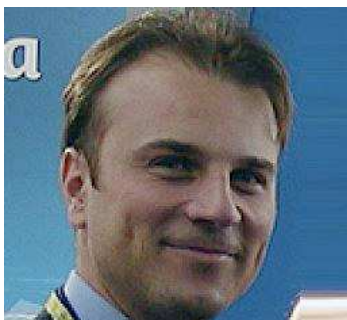
Settembre 2014



## Incontri con gli specialisti: Raffaele Ciaravola

Raffaele Ciaravola 47 Anni, Sassari.

*Dall'insegnamento sino al master in Economia e Gestione del Turismo della Ca' Foscari, dalla Compagnia Aerea Meridiana ad un top player di navigazione croceristica come Costa Crociere, dall'Aeroporto di Olbia alla Sogeaal di Alghero. Insomma, pane, trasporti e turismo a colazione, pranzo e cena, da circa vent'anni, e più recentemente, con contorno e frutta di Ryanair.*



D# 1 – Per cominciare: come va l'aeroporto di Alghero? Possiamo tracciarne un bilancio evidenziando la crescita degli ultimi 10 anni e delineandone le prospettive di sviluppo futuro ?

**R. L'aeroporto di Alghero è in continua crescita di passeggeri nel 2003 contava circa 888.000 passeggeri (634 nazionali e 248.000 internazionali) mentre nel 2013 con circa 1.570.000 ha raggiunto il record di passeggeri trasportati (980.000 Nazionali e 570.000 Internazionali). Negli ultimi due anni l'enfasi manageriale sullo sviluppo Aviation ha attratto Nuove Compagnie, diversificando Network e clienti. Hanno iniziato le operazioni nuove low cost come Easyjet, Wizz air, Volotea, aumentato le compagnie charter, mentre sulle tratte di Continuità Territoriale hanno operato Meridiana ed ora New Livingston, oltrechè Alitalia. Per il futuro è necessario che gli sforzi dell'aeroporto per l'attrazione di nuovi voli e nuovi vettori siano moltiplicati e non vanificati attraverso una maggiore attrattività della Catchment Area, ovvero nella creazione e moltiplicazione della domanda in termini di flussi di passeggeri sia per motivazioni Leisure che di Business etc.. L'aeroporto e le compagnie aeree faranno la loro parte ma la palla/fattore critico di successo è soprattutto nelle mani del territorio in termini di attrattività, fidelizzazione e competitività.**

D# 2 – Il traffico aeroportuale low-cost è argomento controverso: tanto amato e almeno altrettanto odiato. Pare tuttavia indubbio che sia uno dei modelli di sviluppo più efficaci, soprattutto per riportare a nuova vita aeroporti e aree turistiche in forte crisi di identità.

**R. La leva marketing del prezzo è sicuramente quella più veloce nel**

far reagire il mercato. Le compagnie low cost ed in primis Ryanair hanno creato nuova domanda di trasporto, fatto viaggiare chi non lo faceva affatto o fatto viaggiare di più chi già lo faceva, hanno aperto nuove destinazioni e cambiato le abitudini di acquisto della vacanza (es. Short Break e numerose vacanze all'anno) nonché stanno cambiando abitudini al traffico Business, specialmente in un periodo di crisi e spending review. Insomma una rivoluzione, specialmente nel sistema dei Trasporti & Turismo nel quale hanno fatto da marketing territoriale per le destinazioni e si sono sostituite o aggiunte ai grossi player del Mercato Tour Operator e Agenzie di Viaggio. Finora le compagnie low cost e l'aggressività dell'aeroporto nell'attrarle hanno generato domanda che altrimenti non ci sarebbe stata. Ora più che mai, in uno scenario competitivo globale, è necessario ragionare con logiche di mercato concentrandosi sui fondamentali: si deve creare domanda nelle sue componenti Business e Turistica verso la destinazione. E' una bella sfida di pianificazione strategica e marketing territoriale che deve coinvolgere diversi attori: imprenditori, politici, istituzioni e cittadini. L'obiettivo è sfidante ma comune/sociale: se la destinazione è bella è attrattiva per chi ci visita è bella anche per chi ci risiede!

D# 3 – Ryanair partner o Ryanair tiranno. E' vero che gli aeroporti avrebbero un sacro terrore di Ryanair, perchè sarebbe sufficiente scontentare il suo estroso CEO, magari solo con un incremento di tariffa aeroportuale o un minore contributo marketing, per rischiare che la poderosa industria che auto-genera passeggeri minacci di trasferirsi altrove...

**R: Sono indubbi i vantaggi in termini di valore aggiunto economico per la destinazione che riceve i voli low cost e quindi anche di Ryanair. C'è da chiedersi se il fenomeno low cost sia stato sfruttato bene dalla destinazione Alghero-Sardegna generando flussi stabili di domanda grazie al marketing fatto dalle low cost o si sia creata una dipendenza? O meglio i passeggeri sono attratti dal Brand Alghero-Sardegna o dai prezzi di Ryanair? La base Ryanair rappresenta un asset imprescindibile ed un'opportunità di ulteriore sviluppo per l'aeroporto di Alghero. Per contro allo stato attuale rappresenta un leader "competitor imbattibile" per altre compagnie che stimoliamo ad investire sull'aeroporto di Alghero rappresentando una criticità... E' un rapporto delicato che interpretiamo come partnership consolidata ben consci che la migliore gestione dello stesso, per il nostro aeroporto, è fattore critico di successo.**

D#4 – I numeri degli arrivi negli aeroporti sono trasparenti e tempestivi. Non si può dire lo stesso per le altre componenti del comparto turismo: si nota un chiaro problema di condivisione tempestiva di numeri, indicatori, analisi. Manca una visione unitaria, per non parlare delle interdipendenze con agroindustria, artigianato, cultura...

**R. Non solo dovremmo conoscere noi stessi, ma dovremmo conoscere gli altri (competitor), il Mercato, l'Ambiente (legislazione e opportunità) per avere un sistema informativo di Marketing che sia la base/analisi per Pianificare lo sviluppo Turistico. Insomma, una pianificazione a medio e lungo termine che deve essere affrontata con logiche industriali e non più artigianali o di reazione agli eventi. Il turismo è un settore complesso, l'offerta è affidata a tanti attori di differenti dimensioni (Hotel, residence, B&B, Case vacanza, Ristorante, Taxi, Escursione, Shopping, Servizi, Artigianato, etc) e la percezione sul "prodotto turistico" è globale e basta che un attore sbagli che il ricordo del turista sarà negativo e la fidelizzazione... mancata. La domanda turistica rappresenta la componente più importante della domanda di trasporto da e per l'isola. Trasporti e turismo devono lavorare in sinergia tra loro e complementarietà con altre filiere quali agroalimentare, cultura, artigianato etc. E' chiaro il declino e la disaffezione del mercato Italiano (la cui disponibilità a pagare in altissima stagione "respingeva/teneva lontani" gli stranieri) mentre è cresciuta la domanda dei turisti stranieri (grazie anche ai prezzi più accessibili/competitivi), così come è chiaro il calo considerevole degli arrivi nei porti che solo parzialmente è stato compensato da un incremento di arrivi negli aeroporti. Il territorio e le imprese godono degli effetti positivi dei Low Cost, charter e carrier tradizionali ma la capacità di attrarre e sviluppare il traffico turistico passa anche accrescimento culturale e dalle competenze, dalla pianificazione (Turismo=Industria) e dalla competitività nonchè dalle 4 P del marketing: Prodotti attrattivi e fruibili, Promozione, prezzi competitivi, servizio di qualità e canali distributivi adeguati ai tempi.**

D# 5 – I trasporti seguitano ad essere un problema irrisolto. La parola "cabina di regia" da attivare sugli aeroporti ci ha incantato per qualche mese, ma poi è stata dimenticata. E' davvero così complessa la pianificazione di medio e lungo periodo su turismo e trasporti?

**R. Il sistema dei trasporti e la mobilità esterna e interna sono fondamentali per l'isola e la loro pianificazione rappresentano un tema importante ed un obiettivo di pianificazione. L'intero territorio potrebbe beneficiare, in termini di possibilità di collegamenti e di ricadute economiche, di un'azione di marketing coordinata e**

omogenea conseguente della creazione di un Sistema Aeroportuale e Portuale. La criticità è che le società di Gestione Aeroportuale e Portuale Sarde hanno proprietà/azionariato e gestioni differenti. Altra criticità è la mobilità interna, la sua fruizione ed il suo sviluppo che passano da: una razionalizzazione del network di collegamenti; un miglioramento del sistema informativo sia per i collegamenti modali (es. bus-Bus) che intermodale (es. BusTreno) attraverso l'utilizzo delle tecnologie ed in particolare di internet e di help desk (portale, call center, comunicazione del servizio e stimolo della domanda all'utilizzo) che faciliti l'accesso e quindi la fruizione dei servizi sia prima del viaggio che durante lo stesso; da un sistema di bigliettazione unica per il trasporto; da un sistema di informazioni in real time. Il sistema dei trasporti interno è un punto di debolezza evidenziato in particolare dai turisti che lo definiscono da "terzo mondo" e si sentono quasi forzati a noleggiare la macchina per le inefficienze del servizio pubblico di trasporto locale.

D# 6 – L'ultimo dato fornito dall'assessorato evidenzia un fenomeno sorprendente: nel 2013 a fronte di un calo di arrivi si registra un incremento delle presenze. Avete qualche dato empirico che ci possa aiutare a interpretare meglio cosa sia successo?

**R. Se così fosse, ci dovrebbe esser stato un incremento della permanenza media. Il trend della permanenza media è in calo in generale in tutto il mondo dovuto in gran parte dall'evoluzione degli stili di vacanza, può essere la Sardegna in controtendenza?**

D# 7 – Dagli anni '60, da quando si è cominciato a parlare di turismo, la parola associata è "stagionalità". Un male apparentemente incurabile sul quale molto si è dibattuto, ma sono state poche e di debole efficacia le politiche che hanno veramente inciso. Olbia peggiora raddoppiando negli ultimi 10 anni il suo indice misurato dal rapporto tra i passeggeri di febbraio e agosto, ma anche Alghero lo peggiora quasi del 50%. Pare che neppure la nota ricetta a base del noto additivo conosciuto in codice con la sigla FR, sia sufficiente a curare questo malanno cronico?

**R. L'attrattore Sole e Mare è sicuramente il binomio più performante per la Sardegna e con il quale dovremo convivere a lungo. La stagionalità c'è anche in altre destinazioni del tutto simili in termini di latitudine e clima, penso alle Isole Baleari che hanno anch'esse una stagionalità ma... c'è da riflettere sui numeri assoluti di arrivi e presenze che sono incredibili se confrontati ai nostri ovvero il 600% in più... con ricadute economiche dirette e sulle filiere complementari facilmente intuibili. L'altro dato preoccupante è che gli aeroporti e le**

compagnie aeree, in particolare low cost, hanno provato a destagionalizzare la destinazione Sardegna (anche perché un aeromobile fermo d'inverno rappresenta per l'impresa aerea comunque un costo fisso) trovandosi però progressivamente negli anni a ridurre frequenze e collegamenti perché i ricavi non erano sufficienti a coprire i costi variabili/operativi di volo... La conclusione è che siamo stati respingenti, un po' come avere la fortuna che qualcuno (es. compagnie low cost) ci porti clienti nel nostro "negozio Sardegna" e questo negozio sia chiuso o malsano, senza prodotti negli scaffali, senza indicazioni, e che il commesso sia impossibilitato a comunicare perché non si parla le lingue etc. . Anche se la stagionalità è probabilmente invincibile, l'opportunità è di un riequilibrio della sua distribuzione e soprattutto un incremento dei numeri assoluti (arrivi e presenze tutto l'anno) è assolutamente necessario. Alle Baleari lo sanno pianificare e fare, in Sardegna allo stato attuale non lo sappiamo né pianificare né fare e quindi tante opportunità...

D# 8 – Anche a te la stessa domanda fatta anche al prof. Marcelli: tre parole d'ordine e 3 numeri che vorresti vedere sul programma del prossimo assessore al turismo.

**R. Visione, Pianificazione, Competenze. Per i numeri mi basterebbe avvicinarmi o non allontanarmi dalle Baleari.**

Marzo 2014

## Incontri con gli specialisti – Carlo Marcetti

Carlo Marcetti, 63 Anni, Olbia.

*Economista Impuro. Tutto ha un costo. Un peso specifico. Un'influenza. Che il sistema da osservare sia l'individuo, il suo microcosmo, un continente intero. Che si parli di materia o umanità, morti bianche o cartamoneta, feci abbondanti o cristianità in crisi. Tutto produce ricchezza e ne distrugge al contempo. A rumore risuona rumore come a sudore risponde sfruttamento.*



(Profilo del Prof. Marcetti a cura di Gianluca Vassallo)

Domanda 1: Prendiamola un poco alla lontana. Molti esperti lamentano che le competenze in materia turistica non possono essere delegate alle regioni. La tesi è che sia necessario parlare di Industria Turistica e per renderla davvero competitiva sui mercati internazionali attraverso politiche unitarie e coese, le competenze e le risorse debbano essere riallocate e gestite a livello centrale.

**R. Le competenze sono diverse ed articolate e possono essere svolte da soggetti differenti, non in competizione od in sovrapposizione fra loro. Il Ministero potrebbe coordinare le azioni rivolte alla promozione del brand Italia, ancora molto apprezzato, e le politiche regionali, nello specifico, valorizzare le ricchezze che caratterizzano “il locale” e le particolarità dei luoghi. L’esigenza di determinare una diversa ripartizione delle competenze mi sembra acquisita ormai da troppo tempo ma se ne discute con poca convinzione e concretezza. Se dovessi individuare una priorità, che non intende limitare l’altra, penserei a dare una politica turistica ad un Paese che, pur perdendo posizioni, è riferimento per il turismo mondiale.**

Domanda 2: Torniamo in Sardegna. Dagli anni '60, da quando si è cominciato a parlare di turismo, la parola associata è “stagionalità”. Un male apparentemente incurabile sul quale molto si è dibattuto, ma sono state poche e di debole efficacia le politiche che hanno veramente inciso.

**R. Si rileva un deficit di consapevolezza e di capacità ad affrontare le situazioni. Mi pare si proceda con episodicità e che non si riesca ad andare oltre le frasi di circostanza pur doverose e necessitate. Come**

**non pensare di sviluppare il turismo delle altre stagioni ma la nostra stagione estiva, che pure fa tanta immagine e raccoglie la gran parte dei vacanzieri e che dovrebbe interessare il periodo da giugno a settembre, è vissuta al di sotto delle sue potenzialità e porta con se la fragile durata di poco più di 40 giorni. La flessione negli arrivi interessa soprattutto la vacanza balneare cioè quel che era considerato acquisito e non più a rischio. Il nodo non è solo nel problema dei trasporti. Per tutte le stagioni, nell'offerta turistica, vanno messe a punto altre modalità e contenuti ed anche gli operatori privati devono sentire di avere un compito innovativo, creativo, dinamico sempre importante da svolgere. Un compito che non può ridursi al proprio microcosmo.**

Domanda 3: "Settore strategico", "comparto ad elevata potenzialità", "risorsa decisiva". Sono le parole delle campagne elettorali di ieri e di oggi. Poi puntualmente le risorse messe in campo sono risibili, gli assessori piangono, gli operatori protestano... e i docenti universitari?

**R: Ci sono temi ricorrenti di cui parla anche chi non ha consapevolezza o convinzione perché "fanno tendenza" e si deve "stare sul pezzo". Temo che per molti protagonisti della vita pubblica il turismo sia uno di questi argomenti. Non percepisco i docenti universitari come una categoria omogenea o che sul problema abbia più specifiche consapevolezze. Chi, fra loro, studia le tematiche dello sviluppo, pur con differente intensità e diversi livelli di convinzione, riconosce ed indica il turismo come una risorsa.**

**Non nascondo che vorrei però, più frequentemente, trovare in loro argomenti più coinvolgenti ed operativi, non di sola analisi, indirizzati ad indicare quel che si deve o si potrebbe fare piuttosto che ciò non si può e non si potrebbe (fare). Le persone che per l'autorevolezza loro riconosciuta possono proporre una visione più ampia dei problemi e delle prospettive devono trasferire con positività il proprio contributo di idee e di azioni. Non si deve generalizzare, né semplificare ma si potrebbe fare di più.**

Domanda 4: Sul settore turistico Sardo, confrontandolo con gli studi di altre regioni italiane, si nota un chiaro problema di reperimento e quindi di condivisione tempestiva di numeri, indicatori, analisi. Faticiamo a inquadrare il fenomeno e non studiamo a sufficienza le interdipendenze con agroindustria, artigianato, cultura.

**R. Sono d'accordo; la stessa stima del valore del pil turistico è riduttiva e molto approssimativa e la stima dei dati relativi al fenomeno turistico, alle sue caratteristiche, alle sue evoluzioni, non sono tempestivi e talvolta sono incerti. Eppure i dati sono indispensabili per fare il punto delle situazioni e porre in essere le necessarie politiche ed azioni, sia pubbliche che private. Quelli del 2012, anche solo arrivi e presenze, non sono completi e quelli del 2013 li conosceremo fra qualche mese, troppo avanti nel tempo o troppo tardi per poter prendere le misure sulla nuova stagione. Ci vorrebbe un impegno istituzionale forte non riconducibile alle sole energie dell'assessorato turismo.**

Domanda 5: La politica si alterna al governo cambiando di volta in volta assessori, enti strumentali, responsabili di servizio. Un percorso ad ostacoli nel segno della discontinuità. Si avverte da un lato la mancanza di un modello e dall'altra la difficoltà ad imboccare una strada di sviluppo condivisa. E' davvero così difficile fare una programmazione di medio e lungo periodo?

**R. Il contenuto di questa domanda è da solo una risposta. Forse è complesso, problematico, difficile, impossibile, fare una programmazione di medio lungo termine semplicemente perché non ci sono le "condizioni di contesto" che lo consentano. Prendiamone atto, se è così. Forse è più semplice individuare anche solo qualche obiettivo, ampiamente condiviso, per dargli maggiori possibilità che gli sia riconosciuta stabilità e continuità nel tempo. Può apparire questo un approccio riduttivo ma il rischio è quello di continuare a predisporre documenti i cui contenuti "non avranno gambe" e non costituiranno alcun impegno alla verifica della qualità e della quantità del lavoro prodotto.**

Domanda 6: Il laboratorio del Turismo di Sardegna 2050 ha stimato in quasi 1 miliardo di euro il danno economico diretto e indotto causato dal crollo del traffico passeggeri marittimo dal 2010 ad oggi. Ma non abbiamo visto scattare un allarme generale; anzi l'ultimo dato dell'assessorato evidenzia un fenomeno controverso: a fronte di un calo di arrivi si registrerebbe un miracoloso incremento delle presenze....

**R. Temo di dover rilevare che gli imprenditori e gli occupati del turismo, inteso come più ampio sistema, siano figli di un Dio minore, i cui problemi sembrano appartenere a categorie di privilegiati con minori necessità e tutela. Eppure quello del turismo è un settore fortemente permeabile che richiama e raccoglie ricchezze dall'esterno**



dell'isola e ne trasferisce con una certa rapidità gli effetti moltiplicativi agli altri elementi o comparti del sistema economico con esso interrelati per cui le minori entrate dovute alla crisi del turismo si ripercuotono sistematicamente sulle famiglie e sulle altre attività, da quelle produttive a quelle dei servizi. Concordo sul valore stimato da Sardegna 2050, anzi la considero compiuta con una certa cautela. La stagione 2013 ha mostrato segni di ripresa ed anche a mio parere i dati esposti dall'assessorato non sono coerenti con l'ulteriore ridimensionamento negli arrivi registrato nel 2013. Quelle informazioni non aiutano a compiere riflessioni corrette e conseguentemente comportamenti adeguati.

Domanda 7: Il deficit di competenze evidenziato dalla politica, si rispecchia anche sullo scollamento rispetto alle esigenze di costruzione delle conoscenze in ambito turistico evidenziate dal sistema formativo, incluso quello universitario?

R. E' maggiormente consolidata l'esperienza degli istituti nelle scuole secondarie degli istituti alberghieri e dei tecnici per il turismo. La formazione turistica in ambito universitario è stata introdotta abbastanza di recente. I corsi triennali di Oristano e di Olbia, hanno ormai circa 10 anni. Il corso di laurea magistrale di Cagliari è vissuto solo qualche anno e la sua chiusura, per il troppo basso numero di iscritti, "racconta" ed esprime da sola la vocazione turistica di quella città e la percezione che se ne ha come risorsa. Quello di Olbia si afferma e si consolida con riconoscimenti diffusi per il positivo rapporto che ha realizzato fra il mondo dell'impresa e quello dello studio ma si lavora per renderne più intenso il dialogo. E' un lungo percorso dove si richiedono e maturano nuove professionalità e le qualità delle stesse sono in costante evoluzione. In questo caso il tempo non è amico e sollecita altre velocità.

Domanda 8: Tre parole d'ordine e tre numeri che vorresti vedere sul programma del prossimo assessore al turismo.

R. Preferirei vederli sul programma di governo del nuovo presidente. Un impegno forte per un Coordinamento fra i diversi assessorati che hanno competenze decisionali ed esercitano scelte che influiscono in modo significativo sul settore turistico e che purtroppo non dialogano tra loro: urbanistica, lavori pubblici, ambiente, agricoltura e naturalmente ancor di più trasporti e turismo. Coordinamento nelle politiche di promozione dell'isola che unisca le risorse degli assessorati della cultura, dell'ambiente, della

agricoltura, del turismo. Nascerebbe un' efficace sintesi rappresentativa e sarebbe un bell'impatto. Coordinamento nelle politiche di sviluppo degli aeroporti dell'isola, almeno di quelli di Olbia e Alghero ed un adeguato collegamento fra essi.

Raggiungere un accordo con gli armatori del trasporto marittimo mi pare necessario. Non mi pare che il teso confronto con la Regione e le difficoltà del mercato li abbia rafforzati. Mi chiedi di dar numeri. Credo che dar numeri significhi porsi obiettivi ed impegnarsi a raggiungerli.

Si potrebbe, ad esempio, intervenire su uno o più Paesi europei (il maggior flusso proviene da questi) e verificare se, nel tempo concordato, l'obiettivo di crescita delle presenze prefissate è stato raggiunto; oppure, promuovere determinati segmenti di turismo attivo e verificare l'efficacia dei risultati conseguiti. Si potrebbe far questo in tante altre direzioni ma credo che vi siano dei presupposti necessari per dare risposte concrete: qualche più larga veduta, una conoscenza del settore turistico, la consapevolezza delle potenzialità del suo effetto trainante per l'economia dell'Isola. E' un sogno? E' un'utopia? A me pare solo una condizione necessaria.

Febbraio 2014