

Documento strategico del STL

Giancarlo Dall'Ara/SIL Oristano

maggio 2004

Presentazione dell'elaborato

L'analisi di come sia stata recepita la Legge 135/2001 a livello nazionale e regionale, invita a considerare i STL come una opportunità non tanto per creare nuovi Enti, quanto per razionalizzare gli interventi nel turismo, per creare sinergie tra i diversi soggetti, per affrontare con modalità nuove e più adeguate il mercato, secondo logiche non solo di tipo puramente turistico.

Questo documento intende individuare le condizioni di successo di un STL nell'area di Oristano ed in particolare nuove modalità di aggregazione dell'offerta, in vista di una migliore performance del turismo nell'area.

Le idee strategiche e progettuali qui presentate sono caratterizzate da un'ampia flessibilità e possono quindi facilmente essere adattate a casi e situazioni diverse, cambiando il tema che le caratterizza, e modificando il livello di complessità delle azioni previste.

Proposta di documento strategico del STL

Indice

Prima parte

Il Sistema Turistico Locale, una nuova opportunità per lo sviluppo territoriale

Cosa può cambiare con la nascita del STL?

STL "Oristanese": fattori di base

L'ambito territoriale

Il sistema di offerta

I protagonisti del STL

I punti di informazione del STL

Il progetto di sviluppo

L'Osservatorio

Natura e forma giuridica

Seconda parte

Cosa sono i Prodotti d'Area

PdA alcune configurazioni possibili per l'Oristanese

I temi dei PdA

Un progetto di PdA: i risultati attesi in provincia di Oristano

Requisiti di base di un progetto di PdA nell'Oristanese

Appendice

Parole chiave

Scheda sul STL Misa Esino Frassassi

Prima parte

Il Sistema Turistico Locale, una nuova opportunità per lo sviluppo territoriale

Il Sistema Turistico Locale, sia nelle legge quadro 135/2001, che nelle Direttive della Regione Sardegna, è inteso come una sorta di “Distretto¹ pubblico-privato”, un sistema produttivo locale che mette insieme le risorse turistiche, culturali, ambientali, gli eventi ed i prodotti tipici localizzati in un ambito territoriale omogeneo, facente capo ad un territorio, con la partecipazione di Amministrazione Provinciale, Comuni, Associazioni di Categoria, Enti e Consorzi, operatori privati, Camere di Commercio, Comunità Montane....

La nuova normativa spinge a fare sì che realtà locali si aggregino sulla base di una storia, di un vissuto, di un'identità e di una progettualità comune.

Perché si possa parlare di Sistema Turistico Locale occorrono:

- un contesto turistico omogeneo o integrato, ed accessibile,
- un'offerta integrata di beni culturali, ambientali e attrazioni turistiche, che abbia appunto un grado di attrattività,
- produzioni tipiche, artigianato, agricoltura,
- la presenza di imprese turistiche e ospitali, singole o associate, e di servizi di qualità.

L'intendimento della legge e delle normative regionali è quello di fare interagire il pubblico con il privato, e l'esigenza di un nuovo rapporto tra enti pubblici, e associazioni di categoria o singoli operatori, può avvenire sulla base di progetti chiari e mirati.

Obiettivi del Sistema Turistico Locale:

Le direttive regionali permettono di individuare gli obiettivi generali che giustificano la nascita della nuova organizzazione turistica regionale:

- Gestire il territorio e le sue risorse (ambientali, beni culturali, prodotti artigianali e agricoli di qualità e tradizioni), con un approccio integrato e a rete, superando la frammentazione e la settorializzazione,
- Sostenere attività e processi di aggregazione tra le imprese turistiche anche in forma cooperativa, consortile e di affiliazione,
- Migliorare la qualità dell'accoglienza, e l'immagine,
- Attuare interventi intersettoriali e infrastrutturali necessari alla qualificazione dell'offerta turistica, urbana e territoriale,
- Sostenere l'innovazione tecnologica degli uffici informazione, con particolare riguardo agli standard dei servizi di informazione e di accoglienza ai turisti,
- Sostenere la riqualificazione delle imprese turistiche, la standardizzazione dei servizi, lo sviluppo dei marchi di qualità e di club di prodotto, la tutela dell'immagine del prodotto turistico locale,

¹ In letteratura per Distretto si intende un raggruppamento di imprese di piccola e media dimensione, numerose e indipendenti, tra le quali si sviluppa una cooperazione di tipo spontaneo. Di norma non vi è una “testa” unica, né tantomeno una impresa leader estranea alle PMI locali, e cooperazione e concorrenza convivono. Vi è in altre parole collaborazione verticale (tra imprese committenti ed imprese fornitrici) e concorrenza orizzontale. Per il Censis i distretti industriali hanno avuto come DNA: intuizione dei trend di mercato, creatività e innovazione dei prodotti, segmentazioni e flessibilità della catena produttiva, capacità di costituire tra microimprese costellazioni vaste ed articolate, spinta imitativa nella gemmazione e specializzazione delle aziende, capacità di cooperazione tra soggetti pubblici e privati a livello locale.

- Promuovere l'immagine e il marketing telematico dei progetti turistici tipici, per l'ottimizzazione della relativa commercializzazione.

Il Sistema da questo punto di vista può essere visto come un network di realtà turistiche che hanno in comune un territorio e dei prodotti, un insieme coerente e integrato di fattori di attrattività, di attività e di servizi, che possono essere combinati in vario modo per costruire proposte e prodotti per i differenti segmenti di domanda.

Ma il Sistema rappresenta per l'area di Oristano soprattutto l'occasione per creare una nuova progettualità ed una nuova organizzazione turistica del territorio.

In particolare la messa in rete delle offerte del territorio richiede un ruolo particolarmente attivo degli enti del territorio come promotori del modello di sviluppo turistico locale.

Cosa può cambiare con la nascita del STL?

La legge n. 219 del 1983, fissava a livello nazionale alcuni principi di organizzazione turistica regionale in base ai quali le Regioni dovevano individuare gli ambiti territoriali turisticamente rilevanti e costituire le APT. Il concetto di ambito turisticamente rilevante, che ha trovato applicazioni diverse perché ad es. alcune Regioni hanno considerato turisticamente rilevante tutto il territorio regionale, e che finiva per penalizzare le aree meno sviluppate, è ora superato dal concetto di "contesto turistico omogeneo o integrato". Tale approccio spinge inevitabilmente a percorrere nuove strade per arrivare ad un riequilibrio territoriale.

Con la nascita del STL, l'area di Oristano ha l'opportunità di trovare un proprio modello di sviluppo turistico, in grado, in quanto tale di occupare uno spazio originale nel mercato e di ottenere visibilità ed interesse da parte dei diversi interlocutori presenti nel Sistema Turistico Nazionale; e ciò per diversi motivi.

- a. Il STL è l'occasione per razionalizzare la miriade di iniziative che spesso insistono sullo stesso territorio con gli stessi obiettivi ed a volte con gli stessi protagonisti.
- b. Allo stesso modo la nascita del STL è anche l'occasione per ipotizzare l'avvio del superamento della separazione sinora esistente tra marketing pubblico e marketing delle imprese.
- c. Il marketing territoriale invita a pensare che il turista si comporta come se avesse di fronte a sé un prodotto sistemico, attrattive interconnesse, rappresenta la filosofia alla base della nuova legge, e spinge il Sistema Locale (e quindi anche gli Enti Pubblici) ad occuparsi non solo di promozione, come è stato sino ad ora, ma anche di prodotto, nel senso di:
 - adeguare i prodotti esistenti ai nuovi scenari,
 - trasformare le risorse del territorio in prodotti,
 - integrare i prodotti esistenti,
 - creare nuovi prodotti,
 - pensare alla loro distribuzione (ipotizzando magari anche nuovi sistemi, o nuove formule, distributive).
- d. All'interno del riconoscimento che la nuova normativa fa del concetto di prodotto turistico, della trasversalità del settore, e della valorizzazione delle specificità locali, assume nuova importanza il concetto di identità; come ha rilevato il CNEL "l'offerta di servizi turistici non può prescindere dal valore aggiunto che gli deriva dall'essere identificata territorialmente, contestualizzata, tipicizzata".

STL "Oristanese": fattori di base

1. L'ambito territoriale

Con la nuova normativa l'organizzazione turistica del territorio, diventa l'elemento che può fare la differenza in termini di competitività. Lo studio della domanda e l'esperienza stessa mostrano chiaramente come nel turismo a competere siano sempre di più i territori, e non le singole imprese. E' già stato sottolineato che il Sistema Turistico Locale prevede in termini di ambito territoriale un concetto nuovo rispetto a quello enunciato dalla legge n. 217 del 1983, laddove l'ambito territoriale turisticamente rilevante finiva per penalizzare le aree meno sviluppate.

Gli ambiti territoriali di cui parla l'articolo 5 della 135/2001, ripreso dalla Regione Sardegna, devono anche essere integrati, e ciò proprio con il duplice obiettivo: da un lato quello di un riequilibrio territoriale, dall'altro lato quello di offrire una gamma di proposte, non solo "turistiche", ad una domanda che è sempre più esigente.

L'ambito territoriale omogeneo, o integrato, con valenze turistiche, "prodotti tipici", imprese ospitali e turistiche diffuse, riesce a trovare una posizione distinta nel mercato se mostra di avere una marcata identità, un forte grado di unicità e/o di innovazione.

2. Il Sistema di offerta

Il STL sposta l'attenzione dal singolo fattore al sistema, la stessa normativa parla di attrazioni turistiche compresi i prodotti tipici dell'artigianato e dell'agricoltura.

Come si può valutare il grado di attrattività di un sistema di offerta turistica?
Vi sono delle risorse strategiche, o più importanti di altre?

La letteratura in materia permette di distinguere tra risorse tangibili e risorse intangibili.

Risorse tangibili

Localizzazione
Risorse naturali
Risorse artistiche
Infrastrutture
Imprese ospitali
Strutture ricreative
Attività produttive

Risorse intangibili:

Immagine
Marketing
Atmosfera
Cultura dell'ospitalità
Capacità relazionale
Flessibilità e capacità di adattamento
Fedeltà
Professionalità e qualità del management

Competenza
Know How
Grado di autenticità
Aspetti di rarità
Identità
Tecnologia
Integrazione tra i fattori di attrattiva.

Sulla base di questa tabella si può ipotizzare una analisi ed ipotizzare una funzione di monitoraggio rispetto alla congruità dell'offerta, rispetto al concept strategico, alla qualità dei servizi offerti, ai risultati ottenuti...

Le caratteristiche del territorio che emergono sia dalle ricerche del Sil che dagli elaborati redatti con l'occasione di questo lavoro mostrano non poche specificità:

- Una elevata qualità paesaggistica che si caratterizza per la presenza di 120 km di costa incontaminata, di aree ad alto valore ambientale quali l'area del Sinis, il Montiferru, il Monte Arci, il Barigadu e l'Alta Marmilla, la Planargia ... con una gamma di offerte che spazia dalle Zone Umide, al Golfo di Oristano, al deserto;
- Siti archeologici di grande pregio da Tharros, al Pozzo sacro Santa Cristina, alle torri aragonesi ...;
- L'area archeologica e termale di Fordongianus,
- L'Area Marina Protetta Sinis-Isola di Mal di Ventre;
- Beni culturali come Menhir, Dolmen, Domus de janas, dimore storiche, chiese...;
- Tradizioni artigianali;
- Tradizioni agro-silvo-pastorali ancora vive;
- Prodotti gastronomici, come la bottarga di muggine di Cabras, citata per prima nell'elenco dei Giacimenti golosi di Davide Paolini², considerati dei testimonial delle peculiarità dell'area di produzione. Più precisamente il SIL ha schedato 71 prodotti tipici, 8 vini Doc, 5 vini Igt, 55 ricette tipiche;
- Un'offerta diffusa di servizi di ospitalità e di ristorazione di qualità.

Nel protocollo di intesa del STL firmato il 9 marzo ad Oristano, si legge inoltre che la principale risorsa del STL è il mare, non mancano però opportunità per turismi e nicchie dal turismo termale, della salute e del benessere, enogastronomico, sportivo (golf, vela, diving, surfing, cicloturismo...), turismo equestre e naturalistico, culturale e archeologico, congressuale....

Allo stato attuale i temi più facilmente spendibili nell'ambito di una attività di marketing sembrano essere:

1. Natura e Ambiente
2. Archeologia/Cultura

² Il Sole 24 Ore 15 novembre 1998.

3. Enogastronomia
4. Tradizioni popolari.

3. I protagonisti del STL

Gli operatori locali - Enti Pubblici, soggetti privati, singoli o associati, che operano localmente, in rete e/o in partenariato, che condividono il progetto - sono i veri protagonisti del successo del STL. Di qui l'importanza delle attività di condivisione, di sensibilizzazione, di aggiornamento e di formazione, nonché l'importanza dell'individuazione delle competenze e delle figure professionali necessarie, ed anche di quelle innovative.

Ad esempio:

- Tutor del STL,
- promoter del STL,
- progettista-gestore del STL³,
- addetti all'accoglienza che siano anche "part time marketer",
- operatori dell'ospitalità che sappiano essere anche animatori dell'area.

A proposito di Risorsa umana

L'industria dei servizi turistici è un sistema *people-intensive*, e le risorse umane vi svolgono un ruolo strategico.

Oltre all'attitudine ai rapporti umani e alla professionalità, è necessario favorire, un certo grado di de-specializzazione allo scopo di facilitare un più fluido funzionamento della struttura.

In un STL la messa a punto di uno stile originale per il proprio personale di contatto risponde alla preoccupazione di identificazione e differenziazione della proposta.

Per raggiungere questo obiettivo occorre sviluppare il senso di appartenenza al territorio.

Ruolo chiave dovrà essere esercitato dall'organismo gestore, per:

- favorire uno sviluppo pianificato dell'area,
- promuovere lo sviluppo dell'imprenditorialità locale,
- orientare alla qualità.

4. I punti informazione del STL

Negli anni '60 l'ufficio informazioni turistiche era gestito in chiave *product oriented*, con la mentalità cioè di un Ente che fa un regalo al visitatore che entra, quando gli offre gratuitamente una piantina o un depliant.

All'epoca il layout era scarno, essenziale, proponeva l'immagine di un ufficio, a volte di un magazzino. L'arredo era funzionale allo staff, e così pure gli orari di apertura. La concezione logistica e strutturale era decisamente "orientata al prodotto" anziché al consumatore.

Dagli anni '80 l'ufficio informazioni e accoglienza turistica (Iat) si trasforma avvicinandosi sempre più al turista, comincia a cambiare l'arredo e si organizzano i *corner* informativi per aree tematiche, si presta maggiore attenzione agli espositori, alle vetrine, si organizza in modo diverso l'accoglienza, anche quella telefonica, e si effettuano le prime ricerche sulle esigenze dei turisti che si rivolgono agli Iat, e sull'impostazione che il materiale deve avere per essere davvero funzionale.

³ Per questo profilo il prof. Nicolò Costa delinea la necessità di una Laurea Breve.

Nella logica di un STL è necessario mettere a sistema i punti informazione, e ciò significa:

- ipotizzare per tutti gli uffici informazione coinvolti, alcuni, parametri comuni. Tali parametri potrebbero prevedere sia l'organizzazione degli spazi, dell'arredo, e delle vetrine, che l'immagine, il *data base*, la modalità di erogazione delle informazioni, la gestione dei reclami, la tecnologia necessaria, la presenza su Internet e le opportunità di web marketing,
- prevedere l'informazione di base, in tempo reale, di tutto il territorio, frutto di una "redazione comune",
- prevedere un metodo di verifica del grado di soddisfazione delle richieste dei visitatori (ad esempio attraverso schede-questionario), e più in generale del grado di qualità della comunicazione veicolata,
- intervenire sulla risorsa umana utilizzata, sensibilizzarla nei confronti del progetto e nei confronti delle potenzialità del territorio, prevedere interventi di aggiornamento ed in alcuni casi prevedere attività di formazione tese a migliorare la professionalità,
- prevedere un sistema di rimandi che permettano ai visitatori di cogliere le integrazioni dell'offerta di tutto il territorio e di trovare modalità e percorsi di visita.

Nello specifico dell'area di Oristano sembra però necessario anche fare degli uffici informazione il luogo in cui la marca del Sistema Turistico Locale possa proporre il proprio scenario, e assieme ad esso i suoi valori, uno stile di vacanza, e possa stabilire relazioni profonde e durature, cioè a lungo termine, con i consumatori, per poi poter offrire loro i servizi presenti sul territorio.

L'analisi del comportamento dei turisti che entrano negli Iat mostra chiaramente come sia proprio lì che spesso si realizzano le decisioni trasformate poi in acquisto, per questo alla luce degli obiettivi generali di questo lavoro, sembra indispensabile dare come obiettivo agli Iat quello di diventare veri e propri **incubatori di relazioni**.

In altri termini per cogliere le opportunità emerse nell'analisi dello scenario l'ufficio informazioni può avere un ruolo strategico nello sviluppo delle destinazioni, ma deve essere più attivo di quanto non sia stato sinora e più "pulsante", così che il turista possa sentirsi più che un ospite gradito, un protagonista e non un soggetto passivo.

5. Il progetto di Sviluppo

Ciò che caratterizza maggiormente il STL non è tanto la scelta di tipo organizzativo, pure importante, quanto la definizione di un progetto di Sviluppo turistico, che si configura come il vero piano strategico della destinazione.

Da questo punto di vista **il progetto è l'elemento che dà riconoscibilità al STL**.

Nello specifico della realtà oristanese il progetto non deve essere solo un piano di marketing turistico, ma deve riguardare anche aspetti strutturali ed infrastrutturali, necessari alla riqualificazione dell'offerta.

Grazie alla sua progettualità il STL può diventare il punto di riferimento del Sistema Turistico Regionale, e contemporaneamente diventare un'area-destinazione nella quale Enti del territorio e soggetti privati decidono di lavorare assieme per raggiungere gli obiettivi indicati nella normativa, quelli di aggregazione, di qualità, di miglioramento delle infrastrutture, dei prodotti, dell'ospitalità, allo scopo di valorizzare e promuovere il territorio.

Il progetto deve soprattutto essere tale da determinare effetti di traino su tutta la filiera e sull'intero territorio, e per questo la visione progettuale deve essere a lungo termine.

La situazione attuale del turismo nell'area invita a considerare il Progetto di Sviluppo turistico in primo luogo come un **progetto di Posizionamento**, che ha alla base una riflessione sull'identità del territorio. In altre parole il progetto di Posizionamento si configura come un progetto in grado di valorizzare la *vocazione* dell'area di Oristano.

La scelta di Posizionamento di un'area geografica secondo la letteratura di marketing territoriale deve essere basata su quattro elementi:

- *vocazione/identità*, cioè "l'insieme delle condizioni ambientali, storiche, sociali, culturali, economiche che caratterizzano il territorio e dal modo in cui tali condizioni sono evolute nel tempo",
- *l'ambiente* l'insieme cioè delle componenti fisiche della località in questione,
- *le capacità esistenti*,
- *la coerenza*.

Identità

Diverse esperienze nel campo del turismo hanno ampiamente dimostrato che una forte identità, una forte consapevolezza di sé, è a tutti gli effetti un vantaggio competitivo, il plus richiesto dall'utenza turistica più esperta ed esigente, ma di norma apprezzato da tutti i viaggiatori. Una forte identità aumenta l'unicità delle proposte e diminuisce il rischio della loro sostituibilità da parte dei turisti.

A proposito di Identità

Nell'ottica di questo lavoro l'identità deve diventare un elemento del marketing turistico-territoriale, un vantaggio. Per questo occorre fare attenzione a due temi:

- la necessità di proporre un'identità *dinamica*, che eviti il passatismo o la museificazione, e che pertanto riesca a restare al passo coi tempi, col cambiamento, mantenendo forte il proprio "unicum", senza annacquarsi e perdersi nell'incontro con gli ospiti⁴,
- la necessità di trovare un punto di equilibrio tra prodotto e domanda, cioè tra esigenze della domanda che si intende soddisfare per non cadere nell'*orientamento al prodotto*, ed esigenze di valorizzazione delle proprie specificità.

Capacità esistenti e Marketing interno

Sino ad oggi la tentazione è stata quella di pensare al marketing come ad una funzione tutta rivolta all'esterno: il mercato.

Non diversamente dalle opinioni comuni il marketing è visto come qualcosa che riguarda i turisti e gli intermediari.

Molto trascurato risulta essere invece il versante interno.

Le campagne si fanno per i turisti non per il personale. Gli *educational* si fanno per i giornalisti, per i T.O., ma *educational* per dipendenti, collaboratori e tantomeno fornitori, di norma non sono previsti.

La via maestra per superare questa forma di "miopia" è il marketing interno.

In particolare l'obiettivo di valorizzare la propria identità richiede una particolare attenzione al marketing interno.

In questa fase si possono ipotizzare interventi quali:

⁴ "l'identità per la città ospitale è un continuo processo di contaminazione culturale, il risultato del confronto con culture, modi e stili di vita diversi", P. Leoni "Per una carta dei principi e dei valori della città ospitale", in Rimini Notizie, anno 2, n. 2 1998.

- a. avviare processi di comunicazione verso gli attori locali allo scopo di attribuire maggiore senso turistico allo spazio, agli eventi e ai beni presenti nel territorio,
- b. prevedere la diffusione di una cultura che sappia mantenere specificità ed identità come valore sia per i residenti, per gli operatori, che per i visitatori,
- c. coltivare cultura dell'ospitalità e atteggiamenti vocazionali.....

Il principio della coerenza

Il principio guida del progetto di sviluppo del STL è il principio della coerenza con la propria vocazione. Tale coerenza deve emergere nelle offerte e nei prodotti, nelle azioni e negli strumenti adottati per il marketing, e nella strategia generale. Il principio della coerenza deve trovare poi espressione anche nella progettazione degli standard di servizio che sono una componente importante della proposta.

Come definire il progetto?

Dal punto di vista metodologico per definire il progetto di sviluppo occorrono:

- Ricerca,
- individuazione delle caratteristiche più interessanti e delle attrattive del territorio, dei servizi di qualità presenti, dei vincoli, dell'accessibilità, delle opportunità,
- messa a fuoco degli obiettivi,
- identificazione delle idee guida, progettazione dei prodotti,
- individuazione dei network possibili,
- definizione del piano di marketing,
- individuazione degli interventi di marketing interno,
- identificazione dei punti di verifica.

Ed è questo il percorso che è stato avviato con questo documento.

Da offerta a prodotto

Nonostante la diffusione della cultura "turistica" ancora oggi non è raro constatare come molte realtà ritengano che il problema dello sviluppo turistico sia riconducibile alla sola promozione.

Occorre invece sgombrare il campo dall'idea che sia possibile promuovere qualsiasi cosa.

Un'offerta infatti non è necessariamente un prodotto turistico; non tutte le risorse naturali hanno visitatori o sono immediatamente proponibili al "mercato" senza un mix di interventi in termini di:

- logistica e/o accessibilità, che sono le pre-condizioni perché si possa parlare di prodotto,
- sistema di valori sul quale il prodotto si fonda,
- valore per un mercato (l'offerta come "oggetto di desiderio"),
- volontà condivisa e risorse,
- confezionamento, distribuzione e commercializzazione, affinché la domanda possa reperire il prodotto,
- ed infine immagine e comunicazione adeguata.

In una logica di marketing territoriale, la modalità più opportuna per dare sostanza ad un progetto di sviluppo che voglia rispettare le indicazioni sin qui emerse sembra essere quella di dare vita a dei veri e propri sistemi di offerta locale integrata, secondo caratteristiche di originalità e di coerenza con la vocazione del territorio.

Tali sistemi di offerta sono delineati nella seconda parte di questo elaborato.

6. l'Osservatorio: una funzione di monitoraggio

Strumento di base per il corretto funzionamento del STL, dovrebbe essere una funzione monitoraggio, la costituzione cioè di uno strumento indispensabile per una conoscenza non superficiale del fenomeno turistico, e per una adeguata funzione di programmazione.

Risulta infatti già ora estremamente utile:

- approfondire la conoscenza della situazione del turismo attuale oltre i dati ufficiali,
- trasformare questi ultimi in informazioni utili,
- avere informazioni qualitative,
- monitorare i mercati ed i cambiamenti della domanda,
- conoscere il grado di soddisfazione dei clienti "acquisiti",
- delineare gli Scenari possibili entro i quali operare,
- attivare forme di conoscenza revisionale, adeguate e tempestive.

In questa proposta la funzione Osservatorio è *Ricerca*, ma è al tempo stesso *Servizio*.

La proposta di un Osservatorio significa infatti anche:

- capacità di trasformare i dati in informazioni utili per farle giungere agli operatori nei momenti più indicati (ad esempio prima delle fiere o di determinati eventi commerciali...), magari attraverso incontri di aggiornamento e di formazione,
- aggiornamento e sviluppo di conoscenze e competenze su cosa significa oggi fare turismo in Sardegna e in un'area come quella di Oristano,
- stimolo verso l'innovazione,
- produzione di servizi di marketing per gli operatori (informazioni commerciali, segnalazione di opportunità di mercato...).

Natura e forma giuridica

Stando alle normative, almeno in teoria, ogni realtà ha la possibilità di confezionarsi le proprie soluzioni (Patti territoriali, Consorzi, Accordi di Programma...).

Osservando quanto accade a livello nazionale si vede che le soluzioni adottate tendono a incentivare forme miste.

Secondo il TCI, la soluzione migliore da un punto di vista organizzativo sembra essere quella di non "entificare", cioè di non scegliere un nuovo soggetto giuridico, ma piuttosto identificare un organismo già esistente di supporto allo svolgimento delle funzioni previste.

Altri vedono la soluzione "nelle convenzioni per l'esercizio coordinato di alcune funzioni pubbliche e nei consorzi per la gestione associata di determinati servizi, forme destinate ad ottenere un sicuro riconoscimento da parte dell'amministrazione regionale".

L'idea è che i STL possano trovare modelli tipici di realizzazione soprattutto nell'ambito della programmazione negoziata, nei Patti territoriali, negli accordi di programma e nei contratti d'area⁵

⁵ Il prof. Francesco Morandi, che ha un paio di cattedre relative alla legislazione turistica, ed è autore di diversi articoli sull'argomento, ha scritto testualmente "i STL possono trovare modelli tipici di realizzazione soprattutto nell'ambito della programmazione negoziata tra gli altri, in particolare nei patti territoriali, negli accordi di programma e nei contratti d'area".

“ferme restando altre strutture organizzative – aziende speciali, consorzi, società di servizi – che meglio si adattino alle esigenze particolari”.

La scelta va vista naturalmente anche in funzione della possibilità di accedere ai finanziamenti.

Seconda Parte

Cosa sono i Prodotti di Area

Esaminando le ricerche sul fenomeno turistico e la letteratura in materia emerge chiaramente che:

- i turisti valutano le destinazioni nel loro complesso, e la loro soddisfazione è legata ad una percezione complessiva,
- l'accoglienza non è solo frutto dell'attività degli operatori turistici e degli addetti ai lavori, quanto piuttosto il risultato delle relazioni che un turista ha con l'intero sistema locale; "se, da uno o più attori non strettamente turistici (il farmacista, il vigile urbano, il capo stazione, ...), il turista non viene accolto secondo uno standard minimo, la percezione globale che ne avrà sarà negativa, e condizionerà nel tempo i suoi processi di scelta e la comunicazione *bouche à oreil* verso altri clienti potenziali".

I temi della soddisfazione e dell'accoglienza dunque rinviano al problema dell'integrazione dei diversi servizi e delle diverse figure professionali.

Più precisamente oggi il turista, oltre al singolo servizio, dimostra di essere sempre più attento al *prodotto turistico globale* che include tutti i fattori, i servizi ed i prodotti acquistati, o con i quali si relaziona in occasione di un determinato soggiorno. E' stato correttamente affermato che fra qualità della destinazione nel suo insieme e qualità dei singoli prodotti esiste un rapporto di reciproca influenza, che potrà condizionare la soddisfazione e la possibile fidelizzazione.

Da queste considerazioni emerge che un approccio di gestione "strategica integrata" permette di ottenere degli effetti di ricaduta molto significativi in termini di qualità e di garanzia agli occhi dei potenziali turisti.

Va poi considerato che le caratteristiche del mercato turistico attuale rendono ogni impresa ed ogni sua azione di marketing sproporzionatamente piccola di fronte al mercato, e pertanto i meccanismi spontanei di concorrenzialità tra operatori devono integrarsi con meccanismi di collaborazione e complementarità⁶.

Forme di collaborazione e di *network* possono ottenere il risultato di:

- animare il territorio,
- aumentarne la visibilità e la forza commerciale,
- costituire un modello di sviluppo coerente con la vocazione dell'area,
- rappresentare l'occasione per lo sviluppo di veri e propri marchi di qualità,
- promuovere l'area come Prodotto.

Come si vede si tratta di obiettivi coerenti con il progetto di STL.

Alla luce di queste riflessioni, una modalità di marketing che può essere avviata per animare e diversificare le proposte, per dare maggiore visibilità e più attrattiva ai territori, oltre che per costituire un modello di sviluppo in parte originale, consiste nella creazione di prodotti integrati, per realizzare i quali occorre andare oltre le risorse primarie, e creare nuove reti di offerta in linea con le esigenze della domanda.

E "creare nuove reti di offerta in linea con le esigenze della domanda" significa in primo luogo raccogliere l'invito alla trasversalità che emerge chiaramente dall'analisi della domanda.

⁶ Significativamente il TCI nel suo ultimo Libro Bianco sul Turismo in Italia ha affermato "si avverte dunque l'esigenza di promuovere una politica attiva per la conservazione e per la rigenerazione dei paesaggi esistenti, suscitando nuova progettualità e mobilitando saperi". TCI Libro Bianco n. 12 "Un Paese spaesato".

Definizione di Prodotto d'Area

Con il termine Prodotto d'Area (PdA) si vuole intendere un Sistema flessibile di ospitalità, che si caratterizza attraverso le relazioni tra gli elementi tangibili e intangibili che lo compongono, e che ha l'obiettivo di valorizzare la qualità, l'identità e la vocazione di un territorio, e di aumentare il potere di attrattività di una destinazione.

In termini operativi le condizioni perché in un territorio possa nascere un Prodotto d'Area sono la presenza di:

- beni culturali, ambientali, infrastrutture e attrazioni turistiche,
- prodotti locali,
- la presenza caratterizzante di imprese turistiche e ospitali, di esercizi commerciali e di servizio, tali da creare connessioni tra le diverse componenti dell'offerta,
- la volontà condivisa di costruire delle reti di offerta.

Per creare dei PdA occorre prevedere un percorso che si articola in due fasi, la prima di carattere conoscitivo, indispensabile per avere ben chiari:

- gli obiettivi strategici,
- il target, il mercato al quale riferirsi,
- e il tema o l'idea portante di ogni singolo PdA.

La seconda fase è di carattere strategico-operativo ed è necessaria per mettere a sistema quelle che possono essere definite le componenti di base del PdA:

- le strutture, comprese quelle ospitali, ed i prodotti del territorio relativi al tema scelto, tali cioè da configurare una proposta veicolabile nel mercato,
- le eventuali infrastrutture necessarie,
- i servizi collaterali, tra i quali l'animazione,
- la formula organizzativa e gestionale,
- le attività di immagine e di marketing.

Allo stato attuale è possibile ipotizzare, almeno a livello teorico, diversi livelli di aggregazione, e diverse configurazioni di "Prodotti d'Area" nell'area della provincia di Oristano

PdA: alcune configurazioni possibili per l'Oristanese

1. Network

Obiettivo: assemblare servizi per creare prodotti veicolabili nel mercato attraverso i canali della distribuzione turistica

Concept: i network rappresentano il livello minimo di PdA, per realizzare il quale non sono necessari né grandi impegni da parte dei vari soggetti coinvolti, né grandi investimenti.

I network sono una formula meno rigida dei pacchetti in quanto in grado di offrire una maggiore varietà di alternative, e maggiore libertà di scelta, all'interno di una progettualità di base e di una forte interrelazione organizzativa e strategica.

Il network assembla:

- *attraction*, cioè attrazioni naturali o artificiali,
- *amenity*, gli alberghi i ristoranti, le attività commerciali ed i divertimenti,
- *ancillary service*, quali le escursioni ed altri servizi "a terra", extraricettivi.

Temi possibili:

Dal punto di vista metodologico occorre sottolineare il fatto che i temi vanno scelti in seguito alla definizione dei mercati target e all'analisi dei bisogni della domanda assunta come "bersaglio" delle azioni. In ogni caso i temi sui quali lavorare sono diversi.

Se si prende come direttrice il tema *dell'archeologia*, si può ipotizzare una vasta gamma di network; il megalitismo, il periodo punico, quello fenicio, il romano il romanico... sono temi che, a determinate condizioni, possono contare su pubblici di riferimento molto attenti, dai "turisti culturali", alle Università della Terza età, dagli appassionati di storia ai turisti di nicchia (sono 45 mila i tesserati ai 100 Archeoclub italiani). Occorre appunto creare dei PdA e - per così dire - confezionarli in network.

Un altro tema di grande interesse è dato *dall'enogastronomia*, nel territorio sono presenti prodotti quali il formaggio casizolu, la bottarga, il vino vernaccia..., senza dimenticare il bue rosso; anche attorno a questi temi e prodotti si possono prevedere proposte di network di grande valore, perché si è visto che poche iniziative sono in grado di posizionare e accendere i riflettori su di un territorio come i prodotti tipici.

1. Terre e Luoghi

Obiettivo: creare strutture e servizi, e metterli in rete in rete tra loro attorno ad un tema e ad un progetto, e metterli in rete con il sistema di offerta complessiva del territorio

Concept: se si dovessero disporre lungo una scala di complessità i vari PdA, ad uno estremo avremmo i network, quelli cioè relativamente più semplici da realizzare, all'estremo opposto troveremmo le "Terre". Con il termine "Terra" o "Luogo" ci si intende riferire ad una proposta in grado di diventare a tutti gli effetti un attrattore turistico, di aggiungere cioè fascino e appeal al territorio aumentandone così il grado di attrazione, e al tempo stesso un modello di animazione (anche di tipo imprenditoriale) del territorio. Un "Luogo" (o una "Terra") va considerato come un sistema-prodotto da creare ex novo. Il termine "terra", come il termine "luogo", denota una proposta assai più sfumata di quella definibile come "parco", e vuole esplicitare come il cuore della proposta sia parte degli aspetti fisici, naturali e storici che caratterizzano un luogo o un territorio, senza le rigidità e i confini tipici dei parchi.

Un esempio: Le Terre di Eleonora

Dal punto di vista operativo i requisiti indispensabili affinché il progetto "Le Terre di Eleonora" possa diventare un attrattore turistico e raggiungere i suoi obiettivi sono almeno tre:

- un Centro visitatori,
- una proposta di ospitalità coerente,
- una attività di animazione-integrazione.

Il Centro Visitatori

E' il luogo deputato all'informazione mirata. In un'ottica moderna, che considera i turisti come "residenti temporanei", persone autonome, consapevoli e sempre più esperte, l'informazione va affrontata come una premessa per l'attività di promozione e di valorizzazione.

Il Centro, che è a tutti gli effetti una porta di accesso ad un mondo altrimenti invisibile, dovrebbe avere sede in strutture in grado di comunicare un'atmosfera coerente ed essere quindi rappresentative della proposta che si intende valorizzare, dovrebbe essere in grado di:

- offrire alle persone in vacanza gli strumenti per quella che è una modalità particolare di osservazione del paesaggio,
- offrire la ricchezza di opportunità, progetti e di prodotti presenti nel territorio, e
- comunicare ai visitatori le offerte delle Terre di Eleonora con modalità e strumenti coerenti con le loro aspettative (ad esempio libri anziché depliant, esperti oltre che guide, luoghi di atmosfera.....).

Una proposta di ospitalità coerente

Locande, alberghi d'arte, case di charme, camere d'autore, alcuni caffè e ristoranti di atmosfera, sono solo alcune delle possibili soluzioni di ospitalità coerente, di particolare interesse perché il progetto Le Terre di Eleonora non sia soltanto una attività di comunicazione e di immagine.

In considerazione dei diversi soggetti coinvolti, una proposta di ospitalità coerente richiede anche un disciplinare che definisca alcuni standard di servizio comuni.

Una attività di animazione

Per dare sostanza alla modalità di visita che è alla base del progetto "Le Terre di Eleonora", è necessario prevedere un terzo requisito: una attività di animazione-integrazione, itinerari, escursioni o un "gioco" da promuovere e gestire, un fitto calendario di eventi e di opportunità tra le quali scegliere. L'obiettivo è quello di incuriosire, stimolare i turisti a visitare le emergenze artistiche e "culturali" del territorio (dai percorsi tematici ai Musei, alle dimore storiche), le produzioni locali, l'artigianato, e conoscerle in modo piacevole, con la famiglia o la Scuola.

Un altro esempio che si può articolare con modalità simili alle Terre di Eleonora è dato da:

I Luoghi dell'Anima

Con il termine *Luoghi dell'anima* si individua un Sistema di offerte turistiche, ambientali e culturali organizzate nel territorio per valorizzare la sua connotazione ricca di spiritualità, sviluppando l'intreccio esistente tra il territorio stesso, la sua storia e le sue specificità, allo scopo ultimo di aumentare il potere di attrattività della destinazione

Le componenti dei Luoghi dell'anima, oltre al Centro Visitatori e alle strutture ospitali che presentano criteri di coerenza, definiti da un disciplinare, sono:

- i novenari, i monasteri, le chiese, ed i beni religiosi
- gli itinerari, i sentieri, della vista, dell'udito, dell'olfatto, del tatto,
- i prodotti del territorio.

3. Club di prodotto

Obiettivo: aggregare operatori turistici e dell'ospitalità su di un tema o su di una specializzazione, in vista di un target molto mirato

Concept: i Club di prodotto sono formule organizzative che aggregano più soggetti con finalità di valorizzare un insieme di risorse turistiche omogenee, adatte a servire dei segmenti di domanda individuati. Di norma i club di prodotto rappresentano formule elastiche di aggregazione tra operatori che agiscono nell'ambito della promo-commercializzazione di determinate offerte turistiche verso mercati specifici.

La logica è quella di occupare un adeguato posizionamento attraverso la specializzazione dell'offerta, caratterizzata da standard comuni, per raggiungere obiettivi di marketing turistico. Anche i Club di prodotto, come le Terre ed i Luoghi, in considerazione dei diversi soggetti coinvolti, hanno necessità di un disciplinare comune che definisca alcuni standard di servizio.

Ecco di seguito alcuni esempi di Club di prodotto in provincia di Oristano:

- **Club di prodotto "Famiglie con bambini"**

Una ipotesi di standard comuni per gli alberghi aderenti al progetto PdA Club di Prodotto "Famiglie con bambini" prevede:

- spazi interni ed esterni (anche adiacenti): zona nursery, spazio giochi attrezzato,
- arredo: negli spazi riservati ai bambini arredi vivaci e piacevoli, in camera lettini, stendibiancheria, quadretti, locandine, adesivi luminosi, ed elementi di arredo per caratterizzare l'atmosfera, come copriletti e cuscini coerenti,
- cucina: sono possibili due soluzioni: un cucinotto, cioè un angolo cucina o una stanza per le mamme con frigorifero, microonde e qualche piastra, oppure si può puntare su orari elastici per i pasti, seggioloni di qualità, menù specifico per bambini,
- set per pranzo,
- tovagliette/menù da colorare,
- scaldabiberon,
- merendina pomeridiana,
- animazione: interna,
- disponibilità di biciclette con seggiolini a norma,
- pacchetti ed agevolazioni,
- set cortesie per bambini: borotalco, saponette e spugnette colorate, shampoo che non irrita gli occhi....
- camera: televisione, carta e matite, gadget.

Al club possono aderire anche campeggi, per i quali occorre prevedere:

- uno stile che richiede più attenzione e sensibilità nei confronti del target individuato,
- alcuni requisiti che riguardano spazi interni (zona nursery, spazio giochi), animazione, pacchetti ed agevolazioni, un libro con una fiaba magari di un autore locale, gadget...

- **Club di prodotto "Prosit"**

Ecco alcuni requisiti gestionali, cioè alcuni standard, richiesti alle imprese ospitali aderenti al club di prodotto che ha come tema il vino locale, e che esemplificano la filosofia del club:

- *Cantina* adeguatamente fornita, ricca di proposte del territorio,
- *menù* caratterizzato da una carta dei vini significativa e da almeno un *piatto tipico*,
- *personale* sensibilizzato competente e preparato dal punto di vista professionale, in grado di fornire agli utenti un servizio cortese e sollecito, ma anche di saper guidare gli ospiti nelle scelte dei vini e nelle visite "a tema" del territorio,
- *presenza di un luogo di incontro e degustazione*,
- *una serie di bicchieri da degustazione*,
- *visite* alle cantine dell'area, o a luoghi dove poter assaggiare proposte locali,
- *ricette locali e abbinamenti con i vini*, stampate e offerte come gadget ai clienti,
- *elementi di arredo "simbolo"*, in grado cioè di caratterizzare il tema dell'aggregazione

- *disponibilità di alcune pubblicazioni e libri* dedicati al vino ed in generale all'enogastronomia dell'area, o di una guida turistica specializzata. Tali pubblicazioni potrebbero essere messe a disposizione degli ospiti negli ambienti comuni; oppure essere disponibili in tutte le camere,
- *catalogo della qualità*, con indirizzi e segnalazioni per turisti interessati al tema del vino: una piccola guida messa a disposizione degli ospiti, che presenta le cose da non perdere, le proposte interessanti in termini di acquisti, visite, ed in genere servizi.

- **Club di prodotto Birdwatching**

Il birdwatching è un fenomeno di massa in paesi come l'Inghilterra (che ospita una importante fiera specializzata), l'Olanda e la Scandinavia, ma anche in Italia conta diversi appassionati. A Comacchio (FE) nel mese di maggio si è tenuta la prima fiera italiana dedicata al settore. Quanto all'area di Oristano i suoi ambienti umidi rappresentano un habitat di grande interesse per gli appassionati di birdwatching.

La superficie degli stagni italiani protetti dalla Convenzione internazionale di Ramsar corrisponde a 52.000 ettari, 13.000 sono stati individuati in Sardegna e 6.000 si trovano nella provincia di Oristano.

Le esigenze degli appassionati di birdwatching sono tali da permettere di ipotizzare la nascita di un Club di prodotto sulla base di un:

- disciplinare comune,
- un marchio,
- un servizio di accoglienza personalizzata, realizzato cioè grazie ad una persona esperta del territorio e appassionata di birdwatching, in grado di descrivere e valorizzare le risorse del territorio,
- un piano di marketing,
- e pochi standard di qualità, facilmente prevedibili da parte dei soggetti coinvolti.

4. Distretti

Obiettivo: organizzare e mettere in rete, secondo una logica di marketing territoriale, operatori turistici, servizi, impianti e strutture, **in gran parte da creare.**

Concept: con il termine *Distretto* si vuole intendere un sistema produttivo locale che mette insieme le risorse turistiche e ambientali localizzate in un ambito territoriale omogeneo. I Distretti sono **Aggregazioni** che permettono ad un territorio di arricchirsi di **prodotti nuovi**, e che presentano le seguenti caratteristiche:

- sono omogenee relativamente ad un tema,
- sono integrate, secondo una logica trasversale e territoriale, grazie ad un modello gestionale che pur salvaguardando le singole autonomie, riesce a coordinarle e presentarle in proposte unitarie,
- composte da strutture e soggetti che operano in campi diversi: arte, cultura, sport, turismo,
- hanno un focus ulteriore nelle attività di animazione e negli eventi.

Esempi di *Distretto* potrebbero essere quelli di:

- a) nuove proposte di ospitalità, reticolare e diffusa,
- b) specializzazioni territoriali.

- *Nuove proposte di ospitalità diffusa:* In questo caso si tratta di aggregare strutture ospitali (in parte nuove ed in parte già esistenti) allo scopo di creare una forma di Ospitalità diffusa caratterizzata da un tema, un marchio, un circuito di servizi e di strutture di pregio (quali musei, dimore storiche, eventi...).
- *Specializzazione del territorio:* Un esempio relativo a questo secondo caso è dato dall'idea di creare un vero e proprio Distretto tematico.

Il Distretto del mare

Il distretto del mare può essere definito come un sistema reticolare il cui nodo centrale è costituito:

- dal processo di valorizzazione delle risorse che identificano un territorio (il mare, la spiaggia, l'ambiente circostante, le manifestazioni ed i servizi presenti nel territorio ...);
- dalle infrastrutture territoriali (servizi di trasporto, per il tempo libero...);
- dai servizi di accoglienza e dall'insieme delle imprese ricettive e di servizio;
- dagli eventi e dai servizi di animazione.

Obiettivi del Distretto sono quelli di:

- rafforzare le risorse offerte nell'area creando un sistema con una molteplicità di livelli di servizio, dalla comunicazione all'accessibilità, dall'accoglienza alla ristorazione, dalla gestione dei servizi sportivi e per il tempo libero all'artigianato, ai prodotti enogastronomici,
- trattenere più a lungo gli ospiti e gli utenti, generando un effetto "spugna" grazie alla valorizzazione delle diverse risorse presenti nel territorio, e soprattutto grazie agli interventi gestionali e di animazione,
- diffondere la domanda nel territorio, promuovendo escursioni (necessarie per lo sviluppo della fedeltà, che chiede diversificazione e integrazione dell'offerta), visite e conoscenza dell'area.

Il Distretto del Benessere

Il tema del Benessere può rappresentare un altro tema del Distretto, o più semplicemente una diversa declinazione del Distretto del Mare che potrebbe svilupparsi prevedendo una nuova declinazione, ed articolandosi attraverso:

- un evento periodico di immagine, sul tema wellness, con funzione di traino,
- il coinvolgimento dei fornitori dei servizi dell'ospitalità (ristoranti con menù benessere, biobar, alberghi con centro benessere, una rete di palestre, di negozi specializzati ...),
- itinerari sportivi e percorsi salute,
- talassoterapia,
- centri estetici, piscine...

Le indagini sul tema benessere mostrano diverse terapie che fanno tendenza e che potrebbero essere tenute in considerazione. Ad esempio:

- terapie dolci e alternative provenienti da culture orientali per rilassare il corpo e le mente,
- l'uso dell'acqua come elemento principale della terapia di rilassamento e riattivazione di energie (idromassaggio, sauna, bagno turco, bagni con getto d'acqua minerali, etc.),
- l'utilizzo di colori e profumi,
- il recupero di energie anche attraverso una corretta alimentazione sana (biologica).

Il STL potrebbe occuparsi di:

- a. sensibilizzare gli operatori e i soggetti coinvolgibili nei Progetti d'Area, con iniziative di marketing interno,
- b. stimolare/incentivare la nascita dei Pda finanziando attività di marketing,
- c. e in futuro individuare i requisiti di base dei Pda e certificarli.

Come si vede dagli esempi, alcuni PdA hanno la funzione di ampliare la gamma dell'offerta disponibile nel territorio del STL, altri hanno l'obiettivo di aumentare arrivi e presenze in modo significativo, altri ancora hanno l'obiettivo di contribuire a posizionare in modo efficace il territorio, e di creare l'appeal necessario.

I temi dei PdA

Il più bel paesaggio che la Sardegna deve all'industria umana è la foresta di aranci di Milis. Se visitate Oristano non dimenticate quel paradiso terrestre e scriverete nel vostro libro d'oro una delle più care giornate della vita.

Paolo Mantegazza "Profili e Paesaggi della Sardegna", Milano 1869, in "Viaggiatori dell'ottocento in Sardegna", a cura di Alberto Boscolo, L'Unione Sarda, 2003

Oltre ai temi già indicati, legati al mare, alla galassia dello Sport o alla cultura, si può pensare anche a Prodotti d'Area con temi quali:

- l'artigianato,
- la vulcanologia,
- ittiturismo,
- equiturismo,
- cicloturismo,
- l'astronomia,
- i personaggi.

Sulla base di questi temi si possono coinvolgere diversi comuni di uno stesso ambito, contribuendo così a diversificare ulteriormente le proposte presenti in provincia di Oristano.

Un progetto di PdA: risultati attesi per la provincia di Oristano

Dal punto di vista metodologico si può affermare che il PdA si costituisce sulla base di una stretta interazione tra più soggetti che mantengono la loro individualità giuridica ed economica pur avviando percorsi di marketing o di sviluppo strategico, comuni.

La presenza di PdA nell'area di Oristano permetterebbe di:

- affrontare lo sviluppo turistico di una realtà o di un ambito, in una logica di Marketing territoriale,
- generare risultati in termini di arrivi e presenze di grande interesse,
- contribuire a dare corpo agli obiettivi del STL, oltre che a renderlo percepibile all'esterno.

In estrema sintesi si può affermare che: maggiore è il numero delle proposte di rete presenti nell'area del STL, più il STL sarà ricco di contenuti e più elevato sarà il suo grado di appeal.

Un circolo virtuoso

Inoltre lo sviluppo di alcuni PdA permetterebbe di stimolare l'aggregazione e la cooperazione orizzontale; in altre parole un PdA potrebbe fungere da incubatore di altri network e di formule gestionali innovative, dando il via ad uno sviluppo dell'area secondo modalità diverse da quelle attuali.

Un modello di gestione integrata della qualità

Il Sistema Turistico Locale basato su Prodotti d'Area si configura anche come un modello di gestione della qualità basato su standard minimi gestionali e strutturali, a garanzia di un'offerta che mira alla soddisfazione dei consumatori.

Come si è visto diverse delle ipotesi progettuali di PdA qui presentate richiedono l'adozione di un disciplinare comune che garantisca un livello minimo di servizi. Ciò rappresenta l'occasione per avviare un progetto di sviluppo della qualità.

A proposito di qualità

Rispoli e Tamma nel loro libro dedicato alle problematiche della Qualità nelle imprese alberghiere⁷ hanno rilevato che:

- *il concetto di qualità non può essere disgiunto da quello di orientamento al mercato.*

La qualità cioè significa soddisfare il cliente e assicurare che ciò che si è promesso e che ci si è impegnati a fare venga poi effettivamente fatto.

- *sviluppare una politica di qualità è uno strumento per competere.*

In altre parole se si riesce a soddisfare meglio i clienti si raggiunge una posizione competitiva migliore. Ciò a condizione che si consideri la qualità non come qualcosa di dato e raggiunto una volta per tutte. L'obiettivo "qualità" non può che essere nel miglioramento continuo che si ha con l'analisi costante di tutti gli elementi che costituiscono il Sistema di Qualità.

Maggiore competitività

Come si è visto un PdA, nelle sue diverse configurazioni, presenta la possibilità di influire sul contesto e sulla domanda attraverso forme innovative di offerta, e rappresenta una soluzione di maggior competitività e quindi in qualche misura di "governo del mercato" da parte dell'offerta di una località, o di un territorio, rispetto alle modalità concorrenti.

Da luogo a destination

Quando un Sistema di offerta non è già adeguatamente noto e non può contare su quote importanti di pubblico fedele, può essere necessario ipotizzare una strategia che lo trasformi in *destination*, cioè in meta in grado di generare "automaticamente" la propria domanda.

Dal punto di vista della strategia generale del STL la creazione di PdA è la condizione che permette di esplicitare un marketing turistico territoriale di sistema, trasformando l'intera area, o una parte di essa, in "destination".

Destination

Destination è un luogo a certe "condizioni".

Destinazione turistica è un luogo a spiccata concentrazione/vocazione turistica dal quale i turisti si aspettano i vantaggi che costituiscono le determinanti della sua capacità di attrazione.

Come abbiamo visto la grande flessibilità della proposta di PdA semplifica la fattibilità di questa proposta nel territorio della provincia di Oristano. La nascita di un PdA però richiede un adeguato livello di coinvolgimento e di conoscenza da parte dei soggetti coinvolti.

Il maggiore incentivo per gli aderenti è dato dalla consapevolezza che un PdA può raggiungere, quanto a flussi turistici e *performance* economica delle imprese locali, risultati non ipotizzabili seguendo i meccanismi di marketing ordinari.

⁷ M. Rispoli, M. Tamma "Risposte strategiche alla complessità, le forme di offerta dei prodotti alberghieri", Giappichelli Editore, Torino 1995.

Da notare che l'adesione a un PdA non esaurisce il desiderio di associazionismo dei partecipanti che potrebbero contemporaneamente aderire ad altri organismi (Convention Bureau, Marchi di qualità...) anche di tipo nazionale, purché gli standard richiesti da tali organismi non siano in contrasto con quelli del PdA.

Per il futuro

In una fase successiva, lo sviluppo di una rete delle reti, cioè di una rete di PdA, potrebbe richiedere un vero **Marchio d'Area**, che finirebbe inevitabilmente per avere effetti positivi sull'immagine dell'intero territorio.

Requisiti di base un progetto di PdA nell'Oristanese

I Prodotti d'Area sono:

- volontari,
- integrati,
- declinabili **in tutto il territorio** del STL,
- dotati/collegati a una funzione commerciale.

Inoltre ogni PdA si caratterizza per:

- la condivisione della strategia di sviluppo del STL Oristanese,
- un posizionamento distinto,
- un modello integrato di offerta (ricettività definita da alcuni standard minimi, disciplinare, legame con i prodotti del territorio, le risorse ambientali i beni culturali...),
- una proposta di qualità,
- e una coerente attività di marketing.

Appendice

a. Parole chiave

b. Scheda sul STL Misa Esino Frasassi

a. Parole chiave

Prodotto turistico globale

In letteratura, assumendo il punto di vista della domanda, si definisce “prodotto turistico globale” l’insieme di fattori di attrattiva (beni, servizi, informazioni, risorse dell’ambiente naturale e sociale) in cui il turista traduce – in base alla propria esperienza, alla propria cultura, alle motivazioni e alle condizioni socioeconomiche nelle quali si trova – la propria domanda specifica. I fattori che compongono il prodotto sono in qualche misura gerarchizzati, a partire da un nucleo “irrinunciabile” che risponde allo scopo principale del viaggio del turista. Questa lettura permette di chiarire ad esempio che gli scopi di un viaggio o di una vacanza possano essere molteplici, e come una stessa località possa contenere prodotti diversi, e possa essere scelta per motivi diversi.

Prodotto e territorio

Si possono riscontrare molte differenze nelle varie definizioni di prodotto turistico formulate dai vari autori, ma tutte le descrizioni sottolineano l’interagire di una molteplicità di elementi, parte dei quali espressione diretta del patrimonio ambientale e parte riconducibile all’azione di enti e imprese che operano sul territorio. Riconoscere il prodotto turistico come insieme di fattori strumentali e fattori ambientali è perciò un atteggiamento comune ai diversi approcci, che implicano in ultima analisi l’identificazione del prodotto turistico con la destinazione e con un complesso sistema di offerta che viene erogato dal territorio: “risulta dunque chiaro che il prodotto turistico coincide con la località turistica nel suo insieme, ossia con le risorse e i servizi che, in misura ed intensità diversa, contribuiscono alla determinazione delle aspettative e, successivamente, delle percezioni del turista”.

Turismo e territorio

E’ lo stesso Sistema turistico che spinge oggi:

- a concepire l’attività imprenditoriale e di erogazione dei servizi basata sull’uso produttivo e strategico delle risorse di base, più che sulla semplice commercializzazione dell’offerta “turistica”,
- a porre una maggiore attenzione alla catena del valore, con la consapevolezza che la competitività deriva in buona parte dalla qualità dell’intera filiera,
- a promuovere l’organizzazione e la commercializzazione dei prodotti territoriali in modo integrato allo scopo di soddisfare la domanda dei target più esigenti.

E’ stato osservato che nel processo di produzione di servizi turistici vi è un continuo interscambio di valore tra imprese, comunità e territorio. Poiché l’offerta di servizi turistici non può prescindere dal valore aggiunto che le deriva dall’essere identificata territorialmente, il fulcro della contestualizzazione diventa il territorio, la destinazione.

Il percorso in questa ottica non può portare che a fare sistema con i prodotti tipici, con i beni culturali, ambientali e storici, e a costruire una rete di relazioni con le strutture commerciali, e dei servizi.

Offerta e prodotto

Anche se nel linguaggio di chi si occupa di turismo si tende spesso a considerare i termini “offerta” e “prodotto” come sinonimi, è opportuno invece tenerne distinti i significati. “Offerta” può essere considerata un patrimonio naturale o generale, con potenzialità inesprese o solo in parte espresse, e di norma non utilizzabile ai fini turistici, senza un intervento in termini di marketing mix. In altre parole nello specifico del turismo un’offerta non è necessariamente un prodotto turistico; non tutte le risorse naturali hanno visitatori o sono immediatamente proponibili al “mercato” senza interventi ad esempio in termini di:

- logistica e/o accessibilità, che sono le pre-condizioni perché si possa parlare di prodotto,
- sistema di valori sul quale il prodotto si fonda,
- valore per un mercato: l’offerta come “oggetto di desiderio”,
- volontà (condivisa) e risorse: un progetto realistico e fattibile,
- commercializzazione e comunicazione adeguata, affinché la domanda possa reperire il prodotto.

b. Scheda sul Sistema Turistico Locale Misa Esino Frasassi

Liberamente ripreso dalla relazione del Dr. Paolo Mattei al Convegno sui STL coordinato da Giancarlo Dall'Ara, Bologna, 2003

Premessa: la Legislazione turistica regionale delle Marche

- * la legge regionale 53/1997 ha soppresso le 14 A.P.T.
- * le sedi A.P.T. sono state trasformate in uffici I.A.T.
- * la promozione turistica del singolo territorio è affidata ai comuni
- * complessivo malessere per una riforma mai portata a suo compimento

Nella regione Marche, le linee di indirizzo per la costituzione e il riconoscimento dei S.T.L. sono state adottate con delibera di giunta (delibera G.R. n. 578 del 19 marzo 2002).

Requisiti per il riconoscimento:

- * significatività turistica dell'area
- * presenza di una rete di soggetti pubblici e privati
- * dimensione dei flussi turistici e dell'offerta ricettiva
- * ricettività non inferiore a 1.500 posti-letto
- * adesione, da parte dei comuni, ad un solo S.T.L.
- * individuazione di un *referente* di raccordo con l'ente regione

La delibera 578/2002 non individua lo "status giuridico" degli S.T.L., ma indica genericamente che "i soggetti promotori definiscono autonomamente le modalità di funzionamento dei Sistemi Turistici Locali utilizzando tutti gli strumenti della concertazione....."

Il S.T.L. *Misa Esino Frasassi* è un Sistema di area vasta (oltre 2/3 della provincia di Ancona) ed integrata: dalla costa fino agli Appennini. In passato il suo territorio faceva riferimento a due A.P.T.: Senigallia e Fabriano

Il S.T.L. *Misa Esino Frasassi* vede la presenza:

- * di 137 strutture alberghiere (oltre il 60% localizzate a Senigallia)
- * di circa 10.000 posti-letto
- * di 19 strutture extralberghiere
- * di 22 campeggi
- * di decine di country house e di agriturismi

che, su base annua, attivano:

- * 250.000 arrivi
- * oltre 2.000.000 di presenze turistiche (80% originate da Senigallia)

Costituzione del S.T.L. MISA ESINO FRASASSI

Il S.T.L. *Misa Esino Frasassi* è stato ufficialmente costituito il 16 maggio 2002 su proposta e con il coordinamento dei comuni di Senigallia e Arcevia, della comunità montana "Esino-Frasassi", dal consorzio Grotte di Frasassi

Il PROTOCOLLO DI INTESA sottoscritto il 16 maggio 2002 prevede:

- * la costituzione e le finalità del S.T.L.
- * la costituzione di un comitato organizzativo provvisorio (successivamente trasformato in comitato tecnico ristretto)
- * la definizione dei compiti del comitato organizzativo (tra i compiti, l'attivazione per il riconoscimento regionale)

Il *protocollo di intesa* è stato sottoscritto previa:

- * delibera di giunta, nel caso dei comuni
- * delibera dei rispettivi direttivi, nel caso della associazioni di categoria

Il 16 maggio 2002 il *protocollo di intesa* che dava l'avvio al S.T.L. *Misa Esino Frasassi* è stato sottoscritto:

- da 26 comuni
- da una Comunità montana
- da un Consorzio (Grotte di Frasassi)
- da 14 associazioni di categoria
- da 1 imprenditore privato

In tempi successivi hanno sottoscritto il *protocollo di intesa* altri 10 comuni, 3 associazioni di categoria, la Camera di Commercio di Ancona.

Riconoscimento

La richiesta di riconoscimento del S.T.L. *Misa Esino Frasassi* è stata presentata e sottoscritta dai quattro originari promotori del S.T.L., che hanno anche individuato il comune di Senigallia quale *referente* con l'ente regione

Riconoscimento ufficiale: decreto dirigente servizio turismo e attività ricettiva n. 286 del 25 ottobre 2002. Di fatto il primo S.T.L. riconosciuto in Italia

Il decreto di riconoscimento indica:

- * la denominazione del *Sistema*
- * le finalità
- * l'autonomia della forma gestionale
- * l'indicazione del *referente*

Dopo il riconoscimento regionale il comitato organizzativo provvisorio è stato sostituito da un comitato tecnico formato da 15 componenti in rappresentanza di:

- * 3 comuni maggiori
- * 3 comuni minori
- * 1 camera di commercio
- * 1 comunità montana
- * 1 consorzio Grotte di Frasassi
- * 6 associazioni di categoria (Associazione Albergatori, Confcommercio, Confesercenti, C.N.A., Confartigianato, Confederazione Italiana Agricoltori)

Finanziamento

Per l'anno 2003, la regione Marche ha inserito i finanziamenti dei S.T.L. all'interno del Programma Promozionale Turistico (Misura 5.2.)

Con la misura 5.2. la regione Marche finanzia PROGETTI rivolti allo SVILUPPO ed alla VALORIZZAZIONE del prodotto turistico

I progetti devono perseguire le seguenti finalità:

1. sostenere attività e processi di aggregazione e di integrazione tra i diversi soggetti interessati alla formazione dell'offerta turistica;
2. favorire l'innovazione del servizio di informazione e di accoglienza al turista;
3. promuovere il marketing dei prodotti turistici tipici dell'area interessata al progetto.

Per l'anno 2003 la regione Marche ha riservato al finanziamento dei progetti S.T.L. un budget di 2.160.000,00 euro, ripartiti su base provinciale. (540.000,00 euro per ognuna delle quattro province marchigiane)

Ogni S.T.L. può richiedere l'ammissione a finanziamento di 3 progetti.

Ogni progetto deve prevedere una spesa di almeno 90.000,00 euro di fondi regionali. Ogni S.T.L. avrà contributi regionali fino a non superare i 270.000,00 euro

La compartecipazione dei soggetti aderenti al S.T.L. non potrà essere inferiore al 25% del costo complessivo del progetto

Di fatto, ogni progetto dovrà prevedere una spesa non inferiore a 120.000,00 euro, di cui 90.000,00 euro come contribuzione regionale e 30.000,00 euro quale compartecipazione dei soggetti aderenti al S.T.L.

Le richieste di finanziamento possono essere presentate solamente dai S.T.L. formalmente riconosciuti dalla regione

Alla richiesta di finanziamento devono essere allegati:

- 1 progetto
- 2 piano finanziario
- 3 costo del progetto

Gestione del S.T.L.

La regione Marche non ha predefinito lo "status" giuridico dei S.T.L.

A livello di S.T.L. *Misa Esino Frasassi* la problematica gestionale è stata affrontata dal comitato tecnico ristretto.

Valutazione delle possibilità operative offerte dal d.lgs. 267/2000:

- * accordo di programma * consorzi * società miste

Il S.T.L. *Misa Esino Frasassi* ha scelto la forma "più leggera" per la gestione dei progetti S.T.L.: l'accordo di programma

Il perché della scelta:

- 1 evitare il rischio di un ente burocratico, rigido, costoso
- 2 coinvolgere nel progetto due società miste pubblico/private già presenti sul territorio

L'accordo di programma, nelle prime fasi operative dei S.T.L. garantisce:

1 rapidità nella formalizzazione dell'accordo

(per gli enti pubblici è sufficiente una delibera di consiglio, nel caso di associazioni di categoria o di imprese gestite in forma societaria sono sufficienti atti deliberativi dei rispettivi organismi, nel caso di imprese individuali è sufficiente l'adesione formale) (iter burocratico per un consorzio o per una società di servizi: statuto, regolamento, atti notarili, delibera di consiglio, quote sociali, organismi societari, ecc.)

2 flessibilità nella realizzazione dei progetti e netta riduzione delle pratiche burocratiche (i progetti devono necessariamente essere sviluppati all'esterno dell'ente)

3 semplificazione nell'ammissione di nuovi aderenti al S.T.L. (l'ammissione all'accordo di programma non è vincolato né da quote né da atti notarili)

4. facilità nello scioglimento dell'*accordo* (per l'avvenuto raggiungimento dell'obiettivo progettuale o, perché, più semplicemente, non si vuole più stare insieme o perché, magari, la legge 135/2001 non è più finanziata)

L'accordo di programma può rappresentare una interessante fase propedeutica per giungere – successivamente – a forme gestionali più strutturate (consorzi, società di servizi)

L'*accordo di programma* prevede:

1. le finalità dell'*accordo*
2. composizione e compiti dell'assemblea
3. composizione e compiti del comitato esecutivo
4. l'impegno e le modalità di copertura delle quote di compartecipazione
5. l'affidamento degli incarichi per la gestione dei progetti a società esterne pubblico/private, già individuate ed operative sul territorio di competenza