

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento dei Beni Culturali:

Archeologia, Storia dell'Arte, del Cinema e della Musica

Corso di laurea triennale in:

PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO CULTURALE

“Innovare e differenziare l’offerta turistica del Logudoro”

Relatore:

Prof. Stefan Marchioro

Laureando:

Massimiliano Manca

Matricola: 1231037

Anno Accademico:

2022 / 2023

INDICE

Introduzione

1. Il turismo	7
1.1 Lo studio del Turismo	7
1.2 L'evoluzione del fenomeno turistico	10
1.2.1 I fattori alla base della crescita esponenziale del turismo	12
1.2.2 L'avvento del web e della Sharing Economy	14
1.2.3 Il ruolo delle Online Travel Agencies (OTA)	16
1.3 Il turismo in Italia	18
1.4 2019 - 2021: dalla lenta ripresa al cambio di scenario	19
1.5 Il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023 - 2027 "Situazione di Contesto"	23
1.6 Uno sguardo sul turismo internazionale	29
2. La destinazione turistica	30
2.1 I fattori di push e fattori di pull	30
2.2 Cos'è una destinazione turistica	31
2.3 Il ciclo di vita di una destinazione turistica	33
2.4 Destinazioni <i>corporate</i> e destinazioni <i>community</i>	34
2.5 Il Destination Management e le DMO	36
2.5.1 Il Destination Management Plan (DMP)	38
2.6 Il Destination Marketing	39
2.6.1 Il Destination Management System (DMS)	43
3. Il turismo in Sardegna	46
3.1 Le risorse turistiche della Sardegna	46
3.2 Flussi turistici in Sardegna	52
3.3 Organizzazione turistica della Regione Sardegna	56
3.3.1 Pianificazione strategica	61
3.4 Una destinazione fortemente stagionale	64
3.5 La stagionalità	64
3.5.1 Cause ed effetti della stagionalità	67
3.5.2 I profili della stagionalità	69

4. Le risorse turistiche del Logudoro	72
4.1 Analisi territoriale	72
4.2 I flussi turistici nella Provincia di Sassari	73
4.3 Gli organi turistici nel territorio	75
4.4 Le risorse culturali del Logudoro	77
5. Il Logudoro come destinazione turistica	81
5.1 Analisi SWOT	81
5.2 Proposte di riqualifica del Destination Management	86
5.2.1 Coordinare l'azione di management e marketing	91
6. Conclusioni	96
Ringraziamenti	

Introduzione

Il seguente elaborato nasce dal desiderio, maturato durante gli anni di studio, di fornire una serie di spunti relativi allo sviluppo di un'offerta turistica nel territorio della Regione Sardegna storicamente noto con il nome Logudoro. Il fine dell'elaborato è quello di analizzare i flussi turistici attuali ed esprimere una serie di proposte per il rinnovamento dell'offerta turistica nel logudorese. La ricchezza delle risorse culturali, a cui il paesaggio dell'incolto fa da sfondo, è un valore che ritengo debba essere messo al centro delle fasi di creazione di un'offerta turistica, che si ponga come obiettivo la valorizzazione delle culture e delle secolari tradizioni locali e la diversificazione dell'economia rurale dei borghi e dei piccoli centri abitati che caratterizzano il territorio.

Ritengo che la crescente sensibilità della domanda ai temi concernenti la tutela dell'ambiente e la crescente ricerca della ruralità, del contatto con la comunità locale, possa e debba essere colta da una potenziale destinazione come quella del Logudoro.

Il documento si divide in cinque capitoli, a cui fa seguito il capitolo conclusivo contenente alcune riflessioni personali.

Il primo capitolo è incentrato sulla storia degli studi turistici, sui fattori che hanno influenzato il suo sviluppo, sui cambiamenti pervenuti con l'arrivo della pandemia e sulla programmazione in materia turistica dell'Italia.

Il secondo capitolo contiene invece una descrizione delle destinazioni turistiche, delle sue caratteristiche, delle tipologie di destinazione e delle entità facenti parte della governance del turismo.

Il capitolo terzo si concentra sulla situazione del turismo in Sardegna, attuale e pre-pandemica, sull'organizzazione turistica all'interno della regione e sulla sua programmazione strategica.

Nel quarto capitolo il focus è posto sul Logudoro, sull'analisi del territorio e dei flussi turistici che hanno interessato la Provincia di Sassari (di cui il Logudoro fa parte) seguiti da un'analisi delle risorse culturali e sugli attori coinvolti nella programmazione turistica locale.

Il quinto capitolo si apre con un'analisi, su modello SWOT, dell'offerta turistica del Logudoro, seguita dalle proposte personali in materia di destination management.

Il capitolo conclusivo contiene infine una riflessione personale ed i dovuti ringraziamenti.

1. Il Turismo

Il desiderio di lasciare la propria zona di residenza alla scoperta di nuovi territori, nuove culture e modi di vivere diversi dai propri è una sensazione familiare a chiunque. Per alcuni può essere mediata da un timore iniziale, ma la necessità di allargare i propri orizzonti è una caratteristica ponderante del bisogno umano di curiosità e scoperta.

Nel mondo contemporaneo l'organizzazione e la gestione del turismo, soprattutto del settore economico che ne concerne, riprende schemi sempre più simili ad approcci e ragionamenti di tipo scientifico.

Non è però sempre stato così: le materie turistiche, in particolare quelle riguardanti la sfera economica, iniziano a porsi come scienza in un periodo relativamente vicino al nostro e ben lontano dai primi accenni di flussi turistici, che trovano le loro radici storiche nell'antichità. In particolare ricordiamo la pratica del pellegrinaggio: intrapreso in direzione di oracoli e santuari per i greci oppure in direzione dei primi luoghi di villeggiatura per i patrizi romani. Con il passare dei secoli, nel corso del '600, la pratica turistica si è modificata entro i termini del *Grand Tour*: un viaggio alla scoperta del classicismo e della storia compiuto dai figli della nobiltà (in particolar modo quella inglese e francese) in compagnia di un precettore, vissuto come un vero e proprio rito di passaggio all'età adulta, che aveva come destinazioni le mete storico - culturali di Europa ed Asia, come le città d'arte o le ex capitali imperiali.

L'avvento delle guerre mondiali prima e delle novità tecnologiche poi ha profondamente modificato la pratica turistica, ma gli studi sul turismo non hanno mai subito una battuta di arresto.

1.1 Lo studio del Turismo

AmMESSO che i fenomeni di spostamento temporale e spaziale di persone siano praticamente sempre esistiti, l'osservazione e lo studio di tali fenomeni, come detto, è molto più recente. Possiamo far coincidere l'avvio degli studi sul turismo con il ruolo che esso ha acquisito a partire dalla seconda metà dell'800. In particolare, per rintracciare una crono-storia degli studi turistici, è fondamentale il lavoro svolto da Fernandez Fuster, che nel 1991 teorizzò una cronologia degli studi sul turismo, dividendola in 4 fasi o generazioni:

1. Prima generazione: dagli inizi del 1900 alla Seconda Guerra Mondiale.
2. Seconda generazione: dal secondo dopoguerra agli anni '70
3. Terza generazione: anni 70
4. Quarta generazione: dagli anni 80 al nuovo millennio

Riguardo la prima generazione è interessante notare come la scarsa autonomia, lo scarso rigore scientifico, l'assenza di metodi validi e la mancanza di una terminologia specifica abbiano portato ad ricordare questa fase come "fase di sperimentazione", ma risulti comunque fondamentale soprattutto per quanto riguarda la letteratura del settore. Proprio questi anni furono infatti teatro di tante importanti pubblicazioni in materia turistica: Angelo Mariotti pubblicò nel 1922 "L'industria del forestiero in Italia: economia politica del turismo", primo testo sul turismo per utilizzo didattico; "Corso di Economia Turistica", primo manuale di economia applicata al turismo, ed infine fondò nel 1929 la Raccolta di Studi e Pubblicazioni del centro Studi Turistici presso L'ENIT (Ente Nazionale per le Industrie Turistiche, nato nel 1919).

In questa fase Toschi e Mori furono tra i primi geografici a pubblicare documenti su tematiche turistiche: monografie basate sullo studio di singole località turistiche (con un approccio ideografico, di esaltazione del contesto locale) tra cui citiamo la monografia di Toschi su Taormina o quella di Mori su Cattolica.

Al di fuori della penisola, in questi anni, Robert Glücksmann fondò l'Istituto di Turismo della Scuola Superiore di Commercio di Berlino. L'istituto non godrà di particolare fortuna e verrà chiuso dopo solo cinque anni ma, anche se per poco, fu tra i più importanti centri studi sul turismo.

Fu inoltre fondamentale il lavoro di Hunziker e Krapf nella pubblicazione del "Trattato generale del turismo" e, parlando di Krapf in particolare, i suoi manuali "Dall'empirismo alla teoria del turismo", "Il consumo turistico" e "Sociologia del turismo" segnarono un approccio interdisciplinare per lo studio del turismo che qualche generazione dopo diverrà fondamentale. Troisi, infine, pubblicò il libro sulla rendita turistica.

È necessario precisare che il clima politico dell'epoca non fu però favorevole all'espansione ed al consolidamento del movimento turistico, comportamento avallato dall'avvento delle autocrazie europee che segnarono indelebilmente la storia del '900. A tal proposito ricordiamo come le dittature crearono un sistema di "turismo veicolato"; era quindi il regime ad indicare le località di destinazione così da limitare e controllare la libertà tipica del fenomeno turistico, un pericolo per le dittature.

Gli studiosi della seconda generazione furono tra i primi a rendersi conto della necessità di creare uno sviluppo turistico integrato. Proprio verso questa direzione, in questi anni, vedono la luce le prime associazioni come l'AIEST (Associazione Internazionale degli Esperti Scientifici del Turismo). In questa fase, ed in particolare nel 1957, Toschi presenterà una relazione generale al XVII Congresso Geografico Italiano a Bari che segnò l'ingresso della geografia del turismo nelle materie geografiche. Toschi, già negli anni '50, sottolineava come il fenomeno turistico vedesse come oggetto di indagine due regioni

principali oltre a quella di transito: quella di origine (che oggi chiamiamo *outgoing*) e quella di arrivo (chiamata oggi *incoming*).

Fondamentale, in questo intervallo di tempo, fu inoltre l'individuazione di definizioni univoche di turismo e visitatore dettate dall'UNWTO (United Nations World Tourism Organization, nata come International Union Of Travel Organization dopo la seconda guerra mondiale), approvate durante la Conferenza Internazionale del Turismo di Roma del 1963.

In questo contesto, con la fine del conflitto mondiale e l'instaurarsi di democrazie alla guida di diversi paesi europei, l'economia tornò a fiorire. In particolare, tra il 1945 ed il 1973 si assistette ai "30 gloriosi", anni che segnarono la ripresa, la ricostruzione, il boom economico e le prime conquiste sociali.

Sull'onda della crescita economica, sociale e tecnologica, gli studiosi della seconda generazione formularono la teoria dello "sviluppo turistico integrato", con particolare attenzione verso le aree insulari del Mediterraneo, dei Caraibi e del Pacifico.

Gli esperti della terza generazione si contrapposero però a questo sviluppo turistico incontrollato e privo di modelli razionali. Essi furono tra i primi ad accorgersi della presenza degli effetti socio-economici, tipici del colonialismo e dell'imperialismo, che avevano caratterizzato il periodo che dal dopoguerra sfociò negli anni '60. Questo fenomeno aveva sì condotto ad un aumento del benessere ma non era stato riequilibrato tra le classi sociali.

Proprio in questa generazione e sulla scia di queste riflessioni furono avviati studi sulla mercificazione del turismo e su modelli di sviluppo che sfruttassero risorse naturali e culturali. Furono anni segnati dal dibattito sul concetto di host and guest: con "host" intendiamo colui che offre ospitalità a qualcun altro e con "guest" intendiamo l'ospite che usufruisce dell'ospitalità.

La quarta generazione si caratterizza invece per una comunità che comunica via web, con argomenti di dibattito incentrati sugli effetti collaterali del turismo e sulla sostenibilità del fenomeno turistico. Non a caso, proprio nel 1987, l'ex primo ministro svedese Burtland fu tra i primi a coniare il concetto di "sviluppo sostenibile" e delineò i termini chiave del turismo sostenibile: sociale, equo, vivibile, economico, realizzabile ed ambientale.

Nel 1980, diciassette anni dopo la conferenza di Roma, la Conferenza di Manila estese la definizione di turista anche al turismo domestico.

Il turista è quindi "*chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello di residenza abituare, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte e non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo in cui si reca.*"

In questa fase con l'affermarsi del turismo globale sorsero nuove questioni, in particolare riguardo la relazione tra dimensione globale e locale di una destinazione, che portarono

successivamente all'elaborazione del paradigma dello sviluppo sostenibile. Fu questo ragionamento a portare alla definizione di "local". La visione e lo studio del turismo si spostò quindi verso un approccio di tipo olistico, prendendo in considerazione l'interezza del fenomeno turistico e tenendo conto della totalità dei piani paralleli che lo compongono.

Sono state numerose le fasi critiche attraversate dal turismo; guerre, crisi economiche, politiche e pandemiche, ma la pratica dei viaggi non si è mai veramente fermata, anzi, ha continuato la sua curva di crescita.

Ad oggi il fenomeno turistico è fortemente caratterizzato dalla globalizzazione e dall'avvento ed evoluzione del web, che, insieme a tanti altri fattori, hanno portato negli ultimi decenni ad una crescita esponenziale del turismo. I viaggi, durante i secoli, da prerogativa riservata alle classi più agiate sono diventati sempre più alla portata di tutti.

Nel prossimo paragrafo tratteremo proprio dell'evoluzione del fenomeno turistico e dei principali motivi alla base di tale diffusione.

1.2 L'evoluzione del fenomeno turistico

L'impulso che spinge le persone ad allontanarsi dal proprio ambiente abituale alla ricerca di una fuga dalla quotidianità e di nuove esperienze fu già documentato in epoca antica. Contestualmente alla pratica del pellegrinaggio, già citata ad inizio capitolo, il 31 Ottobre 1517, con l'affissione delle 95 tesi del frate domenicano Martin Lutero sul portone di accesso della Basilica di Wittenberg, in Germania, e con la Riforma Luterana che allargava la sua diffusione ed il suo coinvolgimento nei paesi europei, il pellegrinaggio subì una battuta di arresto. Tuttavia parallelamente, grazie anche all'evoluzione dei mezzi di trasporto, nacquero e si diffusero nuove forme di turismo.

Il secolo successivo a quello della Riforma fu segnato dal Grand Tour, il viaggio che i giovani aristocratici compivano alla scoperta dei grandi centri artistico-culturali nell'Europa continentale in compagnia di un precettore.

Con l'avvento dei nuovi governi, maggiormente organizzati e razionalizzati, si erose il "tempo libero" della prole aristocratica. Nacque così la necessità di dedicare la formazione della futura classe dirigente agli studi relativi alla gestione del governo di tipo monarchico. Questa fu una delle cause alla base del drastico calo del Grand Tour, ma la pratica dei viaggi non si arrestò completamente.

Il Settecento fu infatti un periodo fondamentale per lo sviluppo turistico, in particolare per due avvenimenti, entrambi accaduti in Gran Bretagna: l'evoluzione che dal Gran Tour ha modificato la pratica entro i termini di quelli che possiamo chiamare i primi viaggi romantici e la fondazione delle prime stazioni di soggiorno climatico e balneare a scopo terapeutico.

Questi anni furono segnati dal diffondersi del turismo marino durante i mesi invernali, di coloro che si recavano nelle zone costiere durante i mesi più freddi alla ricerca di un clima più mite. La genesi di quella che nei secoli successivi diventerà una vera e propria moda è da rintracciarsi nei primi viaggi dell'aristocrazia inglese che, ancor prima della Rivoluzione francese del 1789, iniziarono a trascorrere i mesi invernali nelle destinazioni costiere della Riviera ligure.

L'Ottocento portò con sé l'avvento dell'energia a vapore, con la quale, grazie anche allo sviluppo tecnologico ed industriale, sorsero e si evolsero nuove forme di trasporto. Il trasporto via nave ebbe in questi anni una grande diffusione: nacquero le prime linee atlantiche regolari, fattore che diede la possibilità agli americani di recarsi in visita nel vecchio continente e viceversa. Al tramonto di questo secolo, l'impulso turistico spinto dalle nuove modalità di trasporto portò alla fondazione delle prime associazioni con finalità turistiche ed escursionistiche, tra le quali ricordiamo il Club Alpino Italiano nato a Torino nel 1863.

Alle porte del Novecento, grazie all'aumento dei flussi turistici in direzione della penisola, venne introdotto in Italia il primo intervento normativo in materia turistica: l'11 Dicembre 1910 venne approvata una legge con la quale si riconosceva ai Comuni il diritto di ricevere una percentuale sui conti alberghieri da indirizzare al decoro urbano.

La Prima Guerra Mondiale segnò però una profonda battuta di arresto: le istituzioni attuarono politiche volte a limitare il movimento turistico, tra le quali ricordiamo la requisizione di molte strutture ricettive situate in prossimità delle Alpi, quindi al confine con la guerra, e l'incremento dei controlli verso quei "forestieri" che dall'esterno volevano recarsi in Italia.

Nel primo dopoguerra, con la spinta data dalla fine del conflitto armato, diversi governi europei iniziarono a prendere coscienza di come il turismo potesse giovare sia alle casse statali che alla valorizzazione delle destinazioni. Il turismo, fino ad allora riservato alla sola iniziativa privata, diventa fattore di interesse anche per le istituzioni. Fu in questo contesto che nel 1919 nacque in Italia l'ENIT (Ente Nazionale per le Industrie del Turismo).

L'intervallo cronologico tra i due conflitti mondiali non fu però particolarmente fertile. In questi anni l'attestarsi del fenomeno di inversione della stagionalità causò un cambiamento nei comportamenti turistici: i vacanzieri iniziarono a dirigersi verso destinazioni costiere e balneari per l'estate e verso quelle montane durante l'inverno. Fu proprio in questi anni che si diffuse la pratica degli sport invernali.

Le prime conquiste sociali come l'introduzione delle ferie remunerate, la diffusione della motorizzazione e lo sviluppo dei trasporti portarono la possibilità di fruire del fenomeno turistico a quelle classi sociali che prima non avrebbero potuto permetterselo.

I viaggi persero la loro condizioni elitaria ed iniziarono a diffondersi anche tra la classe popolare, ma non acquisirono quel carattere “di massa” che arrivò solo con la fine del secondo conflitto mondiale.

La scalata al potere dei regimi totalitari europei dagli anni '20 del Novecento portarono i regimi stessi ad attuare una serie di misure di controllo verso il fenomeno turistico, che portava con sé le condizioni di libertà e conoscenza, elementi altamente pericolosi per le dittature. È il “turismo veicolato”, già citato precedentemente.

La Seconda Guerra Mondiale, come la Prima, portò ad un azzeramento quasi totale del turismo, che riprese alla fine del conflitto, durante i “30 gloriosi” .

Ulteriori conquiste sociali, tra cui l’allungamento della durata dei congedi remunerati, unite al boom economico, al progresso tecnologico ed all’impulso di fiducia e gioia portati dalla fine della guerra spinsero il fenomeno turistico ad allargarsi ad ampie fette di popolazione; è la nascita del “turismo di massa”. A cavallo di questi anni ci fu la diffusione del comportamento turistico con una permanenza media di due settimane in direzione di destinazioni balneari d’estate e montane d’inverno.

Tra fine Novecento ed inizio degli anni Duemila questa tendenza subì un inversione: la permanenza media durante la vacanza si abbassò ma aumentarono gli arrivi. Questo comportamento è da contestualizzarsi con l’assegnazione delle ferie distribuite durante l’intero anno e non più concentrate interamente in un breve periodo.

È interessante osservare come dalla metà degli anni Novanta il turismo sia cresciuto in maniera esponenziale. I vari conflitti, le crisi economiche e sociali hanno certo rallentato il movimento turistico nel corso di alcuni anni, ma la curva è rimasta costantemente in crescita.

1.2.1 I fattori alla base della crescita esponenziale del turismo

Nella Figura 1 è mostrata la serie storica di arrivi internazionali dal 1950 al 2010 e di seguito una proiezione degli arrivi che si conclude nel 2030. Osservando l’intervallo cronologico che dal 1950 porta al 2010 e la relativa curva di crescita, notiamo come il flusso di arrivi internazionali sia stato pressoché sempre in aumento, con alcuni circoscritti periodi di calo.

I periodi di calo osservabili sono riconducibili ad episodi storici che hanno in qualche modo influito sulla scelta e sulle condizioni di viaggio. Ad esempio, nella primissima parte degli

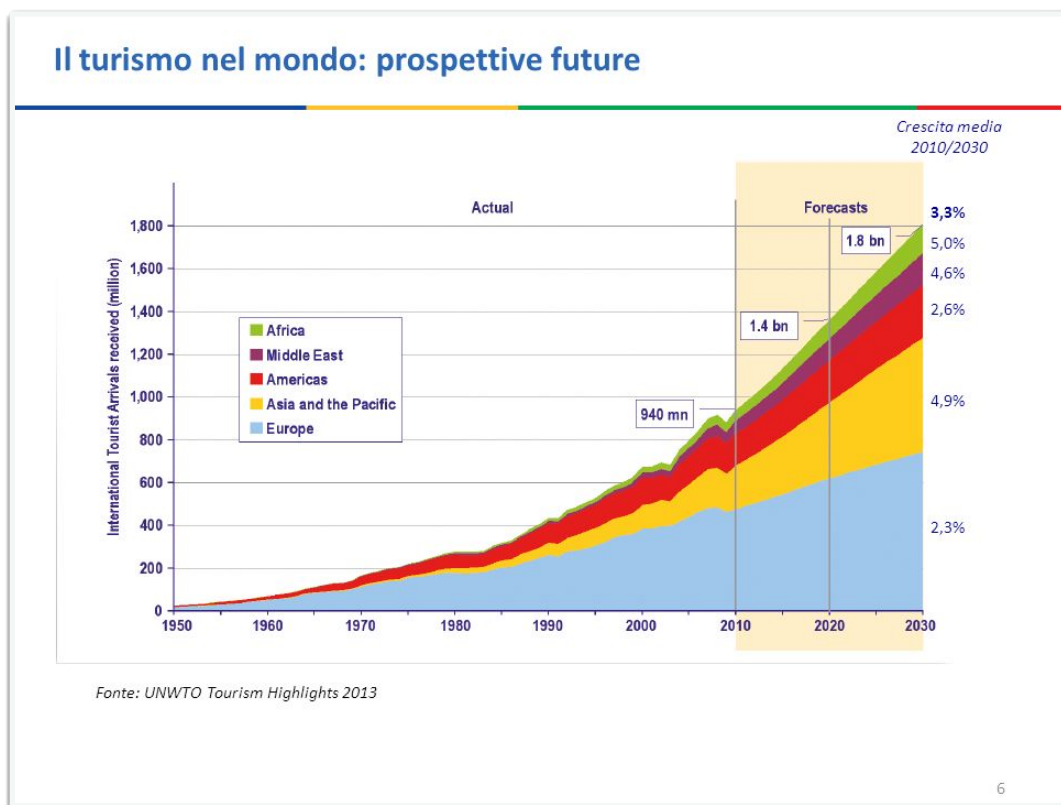


Figura 1: Arrivi internazionali distinti per continente (serie storica e proiezioni), UNWTO Tourism Highlights 2013

anni 2000 notiamo due piccole battute di arresto, segno che in quegli anni il turismo internazionale subì un rallentamento.

L'attacco terroristico delle Torri Gemelle dell'11 Settembre 2001 scosse profondamente chiunque; le misure di sicurezza istituite successivamente nel comparto del trasporto aereo hanno radicalmente mutato le modalità e le tempistiche del viaggio tramite questo vettore.

Nei sei mesi successivi all'attacco, i flussi in arrivo o in partenza dagli Stati Uniti si sono corposamente ridotti, fino ad azzerarsi in alcuni casi.

L'impatto emotivo non ha però impedito la ripresa dei viaggi nel periodo successivo, che poi sono nuovamente incrementati, segno del fatto che il desiderio di viaggiare, anche dopo un episodio traumatico come un attacco terroristico, è destinato a tornare.

A scopo esemplificativo, possiamo paragonare l'impatto che il settore dei viaggi ha subito dall'attacco terroristico a quello più recente concernente all'epidemia di CoronaVirus.

Ma quella iniziata agli albori del 2020 non è la sola epidemia di virus della famiglia SARS negli ultimi anni. Il secondo picco è difatti collegato all'epidemia di un virus della stessa famiglia, verificatasi però nel 2002. Pur non essendo un'epidemia con un livello di diffusione come quella che ha colpito nel più recente 2020 (per la quale utilizziamo il termine pandemia, appunto), otto anni fa l'impatto emotivo ha scosso il mercato al punto di

far registrare una vera e propria battuta di arresto per il turismo, come non si erano verificate ne' per l'attacco terroristico delle Torri Gemelle ne' per la Guerra del Golfo.

I viaggiatori hanno percepito l'emergenza sanitaria come un'emergenza internazionale, e non limitata ad una precisa area geografica come nel caso della Guerra del Golfo e dell'attacco terroristico, fattore che ha amplificato la percezione di pericolo.

Un altro calo perfettamente visibile è presente nei due anni antecedenti il 2010. Questo rallentamento trova la sua correlazione nella crisi economica che, a partire crack dell'istituto bancario Lehman Brothers nel 2008, provocò una recessione che causò pesanti conseguenze economiche soprattutto in Europa ed in Italia, rallentando lo sviluppo economico nei tre anni successivi.

Sempre riguardo la Figura 1 notiamo come negli ultimi anni, ed in particolare dagli anni 90, il turismo sia aumentato con un ritmo ancora più incalzante rispetto a quello del periodo precedente. L'impatto dato al turismo dall'avvento di Internet non ha solo allargato la possibilità di fruire dei viaggi ad ampie porzioni di popolazione, ma ha interamente rivoluzionato il settore. L'abbattimento delle barriere geo politiche, la nascita e la diffusione delle compagnie low cost, l'abbattimento dei costi di trasporto e l'avvento della globalizzazione hanno permesso un ridimensionamento delle grandi distanze: prima viste come costose ed insostenibili sono così diventate alla portata di tutti.

1.2.2 L'avvento del Web e della Sharing Economy

Il turismo negli ultimi decenni, in comune con tutti gli altri comparti economici, è stato profondamente caratterizzato dalla globalizzazione. La percezione delle distanze, del tempo di percorrenza e di reperimento delle informazioni relative alla meta del viaggio o al transito stesso è profondamente mutato rispetto a qualche decennio fa.

I viaggi intercontinentali, al netto di crisi sanitarie o episodi belligeranti, hanno ampliato il loro target economico.

Discorso assimilabile anche ai viaggi a corto - medio raggio: l'avvento delle compagnie low-cost ha portato ad una diminuzione del costo medio di un biglietto aereo, permettendone l'acquisto anche alle fette meno agiate della popolazione.

La spinta maggiore è però arrivata dall'ingresso del Web: dapprima nelle abitazioni di tutti, facilitando il reperimento di informazioni riguardanti le destinazioni, la prenotazione ed il pagamento; ed in un secondo momento nelle tasche di tutti. Pensiamo ai quanti controllano impulsivamente le recensioni di una destinazione (ma anche di ristoranti, musei, alberghi ed altre strutture ricettive) prima di compiere qualsiasi tipo di scelta o chi, durante la visita in una località cittadina, ricerca i punti di interesse nelle applicazioni di geolocalizzazione, siano esse *Google Maps* o *Mappe* di Apple.

Le *Information and Communication Technologies* (ICT), in italiano “tecnologie informatiche”, hanno fortemente contribuito alla diffusione del turismo agevolando la nascita dei primi sistemi online di prenotazione dei biglietti aerei fino ad arrivare al mondo contemporaneo ed alle nuove applicazioni dell’e-tourism (1).

La possibilità di creare, reperire o conservare informazioni con facilità ha rivoluzionato il settore dei viaggi, la modalità di ricerca e di prenotazione.

L’avvento della “sharing economy”, o economia collaborativa, basata sulla condivisione di beni e servizi, ha abbattuto i costi relativi al pernottamento ed alla mobilità dolce. Pensiamo all’affermarsi di servizi quali *Airbnb*, strutturato su un’ecosistema di “host” in cui gli ospitanti mettono a disposizione camere inutilizzate nelle proprie abitazioni che vengono pubblicate all’interno di un portale nel quale si mette in dialogo domanda ad offerta. Questo tipo di economia si è progressivamente modificata nel tempo e, ad oggi, ha perso gran parte del suo lato collaborativo: ad oggi Airbnb, come tante altre realtà, è diventata una vera e propria multinazionale ed ha adottato una logica sempre più aziendale, con poca attenzione rivolta alla collaborazione, come dimostra la tendenza affermata negli ultimi anni di scaricare i costi di cancellazione sulle strutture ricettive, con tutte le conseguenti penali a loro carico. Oltre al modello di consumo sono in mutamento anche le figure tipiche di questo processo: la figura del consumatore sta lentamente lasciando spazio a quella del prosumer (crasi dei termini inglesi *producer* e *consumer*), un unico individuo che si occupa delle due fasi. Il progredire delle tecnologie legate al mondo del turismo ha mutato la fruizione del turismo stesso. Dal metodo “mono-opzione” tipico degli anni 60/80 in cui si andava in vacanza una volta l’anno per un periodo di tempo che variava dalle due alle tre settimane, recandosi in località balneari o montane nel periodo coincidente con quello delle ferie assegnate dalle fabbriche; ci si è diretti gradualmente verso una modalità orientata all’ottica dello “*short-break*” strutturata in numerosi periodi di stacco durante l’anno in cui si parte per viaggi della durata media di 3 o 4 notti. Il risultato è un numero maggiore di viaggi durante l’anno, in direzione di più località per un periodo inferiore alla settimana. Si sono quindi moltiplicate le destinazioni ed i tipi di turismo.

(1) Il termine “e-tourism” nasce per indicare la commercializzazione dei servizi turistici su internet, ma, nella sua accezione più ampia, comprende tutti quei servizi automatizzabili dal Web.

1.2.3 Il ruolo delle Online Travel Agencies (OTA)

A partire dagli anni '90, con l'aumento del volume dei flussi turistici, lo sviluppo dell'offerta è nuovamente progredito. La Sharing economy e lo sviluppo del Web hanno causato l'emergere di nuovi attori nella filiera del turismo, che in poco tempo hanno acquisito una quota mercato molto consistente nei servizi relativi al pernottamento e si affacciano pericolosamente nel panorama “*experience*”, ovvero a tutte quelle attività che fanno riferimento alle esperienze fruibili nel contesto di una destinazione.

Facciamo ora riferimento alle Online Travel Agencies (OTA o OLTA), nate nei primi anni del 2000 e che in poco tempo hanno conquistato il settore delle intermediazioni online, tra le quali, per citarne alcune, troviamo Booking, Expedia, KAYAK o Venere.com.

I viaggiatori all'interno di questi portali possono non solo visionare le offerte e prenotare soggiorni ma anche condividere le proprie esperienze all'interno della struttura, recensirle tramite un sistema di stelle diviso in base alla qualità dei servizi (come pulizia, accoglienza, posizione) e mettere a confronto i prezzi per uno stesso servizio. Per le strutture ricettive alberghiere il ruolo delle OTA era prima fondamentale per la loro promozione, in quanto la visibilità ottenuta da questi portali non era neanche paragonabile a quella indotta dal solo sito dell'albergo. Si sono inoltre sviluppati una serie di portali che permettono il confronto e la ricerca comparata delle tariffe presenti nelle OTA, riunendo in un'unica piattaforma le numerose alternative possibili (metaserarch come Trivago ad esempio). Negli anni pre-pandemia stavamo assistendo ad una progressiva monopolizzazione del settore dell'intermediazione turistica da parte delle agenzie online, ma questo fenomeno sembra ora in fase di rallentamento.

Nella Figura 2 osserviamo come nel 2021, il 66,5% delle prenotazioni dell'alloggio è stata effettuata online (era il 58,4% nel 2019). Le scelte dei turisti riguardo il canale comunicativo entro cui si è chiusa la prenotazione online mostrano come coloro che si sono rivolti direttamente alla struttura ricettiva siano il 75,4% del totale, mentre solo il restante 24,6% si è poggiato ad un OTA.

Confermano il trend di forte crescita le prenotazioni concluse dal turista direttamente sul sito internet dell'albergo o dell'abitazione privata che nel 2021 segnano un + 53,2% rispetto all'anno precedente. (2)

Si evince come in questo momento storico il settore dell'intermediazione sia in un periodo di affanno dato anche dall'affermarsi di comportamenti che prediligono la prenotazione diretta.

(2) ISTAT, *Rapporto Viaggi e Vacanze*, 2021

FIGURA 7. VIAGGI PER PRENOTAZIONE DELL'ALLOGGIO, UTILIZZO DI INTERNET E TIPO DI PRENOTAZIONE
Anni 2019-2021, composizioni percentuali

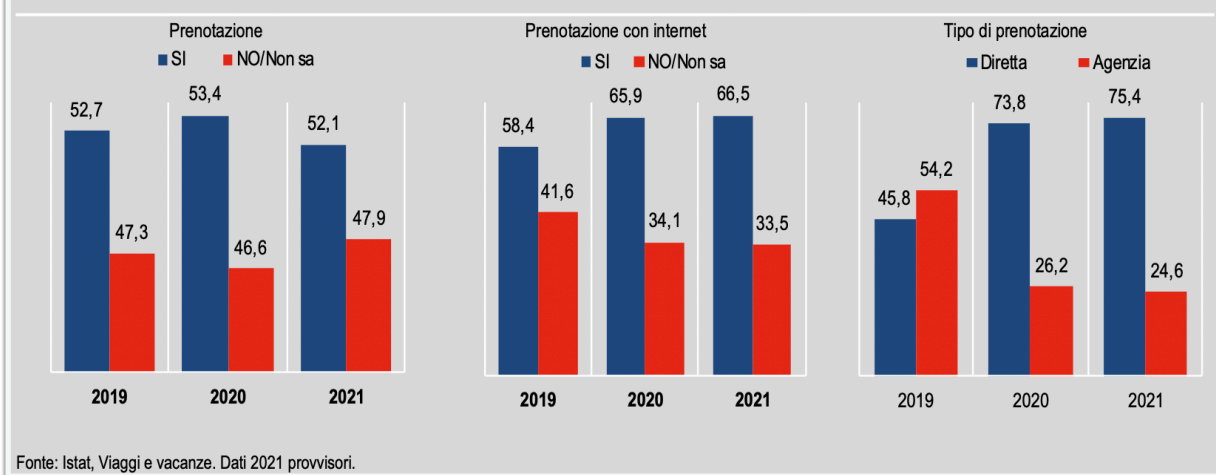


Figura 2: Viaggi per prenotazione dell'alloggio, utilizzo di internet e tipo di prenotazione, ISTAT, Viaggi e Vacanze 2021

Ma, prima della pandemia, le OTA vivevano una fase di enorme crescita e la maggior parte delle transazioni eseguite online si verificava su acquisti in ambito turistico. Il crescente monopolio dell'intermediazione online da parte di poche aziende sviluppò però una forma di contrasto tra il punto di vista della domanda e quello dell'offerta.

Nei riguardi della domanda, l'utilizzo delle agenzie online iniziò a scollegarsi da motivi associabili al solo risparmio economico e dirigersi verso fattori come la personalizzazione del viaggio e la ricerca di esperienze uniche.

In relazione all'offerta, invece, gli operatori del settore turistico nelle destinazioni iniziarono a sentirsi minacciati da una concorrenza percepita come sleale. In parallelo, i grandi alberghi e le linee aeree tradizionali dipendevano ingentemente dalle OTA, mentre le piccole e medie imprese che operavano nel settore turistico videro ridursi il proprio margine di guadagno a favore di una multinazionale che non avrebbe redistribuito i proventi sotto forma di investimenti nel territorio. Una parte della spesa turistica era destinata a lasciare il territorio in direzione di grandi aziende esterne al tessuto economico della destinazione. È quindi importante che la destinazione stessa organizzi il sistema turistico evitando fragilità che possano favorire una situazione di dipendenza dalle OTA.

Quali sono però le azioni che una destinazione può intraprendere per riprendere in mano le redini del proprio destino?

1. Collaborare con la OTA. Questa soluzione è però esclusiva delle grandi destinazioni, a cui è permessa la possibilità di far valere la propria posizione e si mettono in un rapporto di dialogo paritario.

2. La costituzione di un marketplace turistico in collaborazione con le DMO ed imprese del settore nel territorio.
3. Individuare un *Destination Management System* (DMS): un sistema che agevola la raccolta e la reperibilità di tutte le informazioni per renderle fruibili agli utenti, favorendo quindi la coordinazione, la razionalizzazione e la messa a sistema dell'offerta turistica nel territorio. Le DMS hanno l'obiettivo di gestire in modo integrato i servizi di organizzazione della destinazione: informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. Sono strumenti che agevolano la creazione e l'organizzazione dei servizi in un territorio, comportando dei vantaggi sia per il turista che per la destinazione.

La consuetudine emersa negli ultimi anni di concludere la prenotazione rivolgendosi direttamente alla struttura ricettiva ha portato una modifica dell'asset delle OTA, che ora si pongono come intermediari non solo riguardo la ricerca e prenotazione dell'alloggio, ma implementando le esperienze e le attività fruibili presenti in una destinazione.

Sarà quindi fondamentale per la gestione delle destinazioni rivolgere attenzione a tutte le fasi della vacanza, dal momento in cui il turista immagina di mettersi in viaggio a quello in cui effettivamente avvia la fase di prenotazione per poi giungere alla fruizione del territorio.

1.3 Il turismo in Italia

Il cospicuo numero di attrazioni presenti nella penisola fa dell'Italia una delle mete turistiche più frequentate al mondo e la sua diversificazione in termini di tipologie di offerte le permette di rivolgersi ad un'ampia forbice di target turistici.

Le risorse di interesse turistico in Italia spaziano, tra le altre, dal culturale al naturale e dall'industriale al rurale.

La densità di attrazioni unita al valore percepito dai turisti stranieri nei confronti della penisola, vista spesso come culla di cultura, sia essa artistica o culinaria, ha sempre spinto un elevato numero di persone a visitarla.

Già durante l'Ottocento e l'epoca del Grand Tour; il viaggio compiuto dai figli della nobiltà europea in compagnia di un precettore alla scoperta del classicismo e della storia, alcune città italiane come Roma, Venezia e Firenze erano tra le mete più frequentate.

Per quanto riguarda la contemporaneità, nell'anno 2019 l'ISTAT ha confermato la quinta posizione dell'Italia tra i paesi più visitati al mondo, con 36 milioni di visite da parte degli stranieri, e la seconda posizione per quanto riguarda il numero di pernottamenti.

Negli anni successivi al 2019 la pandemia di *Sars-Cov 2* e le restrizioni alla libertà personale adottate dalle istituzioni per limitare la diffusione del virus hanno abbattuto drasticamente i movimenti turistici in tutto il mondo.

L'Italia non è stata esentata da questi provvedimenti ed il flusso di turismo internazionale si è pressoché arrestato con un enorme ricaduta economica in tutta la catena del valore turistica. I danni economici al settore sono stati ammortizzati con ristori ed incentivi alla mobilità domestica, ma la strada da recuperare è ancora lunga e la ferita rimane aperta.

Le misure di sostegno adottate dal Ministero del Turismo hanno previsto aiuti economici per più di 2 miliardi di euro, ma non è abbastanza.

La pandemia ha messo in luce la fragilità del settore turistico ad eventi imprevedibili e la necessità di ripensare l'organizzazione turistica in maniera resiliente e sostenibile.

1.4 2019 - 2021, dalla lenta ripresa al cambio di scenario

Durante il 2020 ed il primo semestre del 2021 le restrizioni sanitarie e la situazione epidemiologica incerta hanno limitato il movimento turistico in tutto il mondo.

È interessante osservare come la pandemia abbia inciso sulle scelte individuali dei viaggiatori, arrivando ad influenzare sia le scelte circa il margine estensivo (viaggio internazionale o domestico), che quello intensivo (la durata del viaggio).

Nel 2021 le vacanze sono state 38,7 milioni, in linea con quelle degli anni successivi alla pandemia, ma, come si evince dalla Figura 3, con una prevalenza delle vacanze lunghe (4 o più notti) che raggiungono quota 24,5 milioni e si attestano su un'incidenza del 59% dei viaggi e l'85% delle notti. (3)

VIAGGI E NOTTI PER TIPOLOGIA DEL VIAGGIO										
Anni 2019-2021, valori in migliaia e composizioni percentuali										
ANNO	VACANZA						LAVORO		TOTALE	
	1-3 notti		4 o più notti		Totale vacanze		Numero	Comp. %	Numero	Comp. %
	Numero	Comp. %	Numero	Comp. %	Numero	Comp. %				
VIAGGI										
2019	28.208	39,6	35.258	49,5	63.467	89,1	7.788	10,9	71.254	100,0
2020	15.495	41,3	19.530	52,0	35.024	93,3	2.503	6,7	37.527	100,0
2021	14.202	34,1	24.483	58,8	38.685	92,9	2.963	7,1	41.648	100,0
NOTTI										
2019	55.396	13,5	326.608	79,8	382.004	93,3	27.269	6,7	409.273	100,0
2020	30.363	13,1	191.964	83,0	222.327	96,2	8.871	3,8	231.197	100,0
2021	29.263	10,4	238.014	84,6	267.276	95,0	14.215	5,0	281.491	100,0

Fonte: Istat, Viaggi e Vacanze. Dati 2021 provvisori

Figura 3: Tabella con Viaggi e Notti per tipologia di viaggio nel triennio 2019 - 2021, ISTAT

Per quanto riguarda le vacanze brevi non si evidenziano particolari variazioni rispetto al 2020 e rappresentano all'incirca la metà di quelle del 2019, ma nel complesso sono 115 milioni i pernottamenti di vacanze in meno rispetto al 2019.

Nel 2021 la durata media dei viaggi di vacanza si è leggermente allungata rispetto all'anno precedente, da 6,3 notti a 6,9; il che ha portato ad un aumento della durata media dei viaggi nel loro complesso che si è attestata a 6,8 notti.

Vediamo come nel 2021 i viaggi per motivi di lavoro abbiano avuto un'incidenza del 7% sul totale, distante dall'11% dei livelli pre pandemia.

A proposito degli indici di misurazione interni, invece, la media nazionale dei viaggi pro capite rimane al di sotto rispetto a quella pre pandemia (0,7 contro 1,2 del 2019) con una profonda differenza del Nord - est (1) rispetto al Sud (0,3).

Dopo l'emergenza sanitaria anche i viaggi degli italiani all'esterno sono notevolmente diminuiti, attestandosi a - 63% del 2020 rispetto al 2019, e di conseguenza è diminuita la loro spesa, discesa favorita anche dalla tendenza di alloggiare presso parenti ed amici, cresciuta di oltre un quarto rispetto ai livelli pre pandemia. Questa diminuzione si è accentuata nelle destinazioni extra europee.

La percezione del pericolo sanitario e l'instabilità portata dalle misure preventive hanno spinto gli italiani a preferire il cosiddetto "*turismo di prossimità*", con la preferenza quindi per mete nazionali e vicine alla propria zona di residenza:

“Le limitazioni alla circolazione dei movimenti turistici, come conseguenza non solo delle misure sanitarie ma anche della scelta individuale dettata dal timore del contagio, hanno contribuito a trasformare parte dei flussi turistici outbound in flussi domestici. [...] In questo modo è rimasta in Italia gran parte della spesa turistica destinata negli anni precedenti all'estero contribuendo a frenare la diminuzione complessiva del consumo turistico interno.” (4)

Gli italiani hanno quindi registrato la tendenza a preferire destinazioni domestiche, comportamento che ha contribuito a tamponare le ingenti perdite economiche registrate dal mancato arrivo dei turisti stranieri.

Per quanto riguarda le attività di viaggio, nella Figura 4 vediamo come nel territorio nazionale il 2021 non abbia registrato variazioni nella tendenza a spostarsi per motivi di piacere, svago e riposo, che anzi si ritrova rafforzata rispetto al 2019 e rappresenta il motivo principale nel 73% delle vacanze.

3) ISTAT, *Viaggi e Vacanze in Italia e all'Estero*, Anno 202

4) ISTAT, *Rapporto Viaggi e Vacanze*, 2021

Durante lo stesso anno si è inoltre registrato un incremento dei viaggi per visitare città italiane con un +39% rispetto al 2020, dati incoraggianti anche se ben lontani dai livelli pre pandemia del 2019 (-23,5%).

I residenti italiani continuano invece a preferire le vacanze al mare, che rappresentano il 57% del totale dei viaggi.

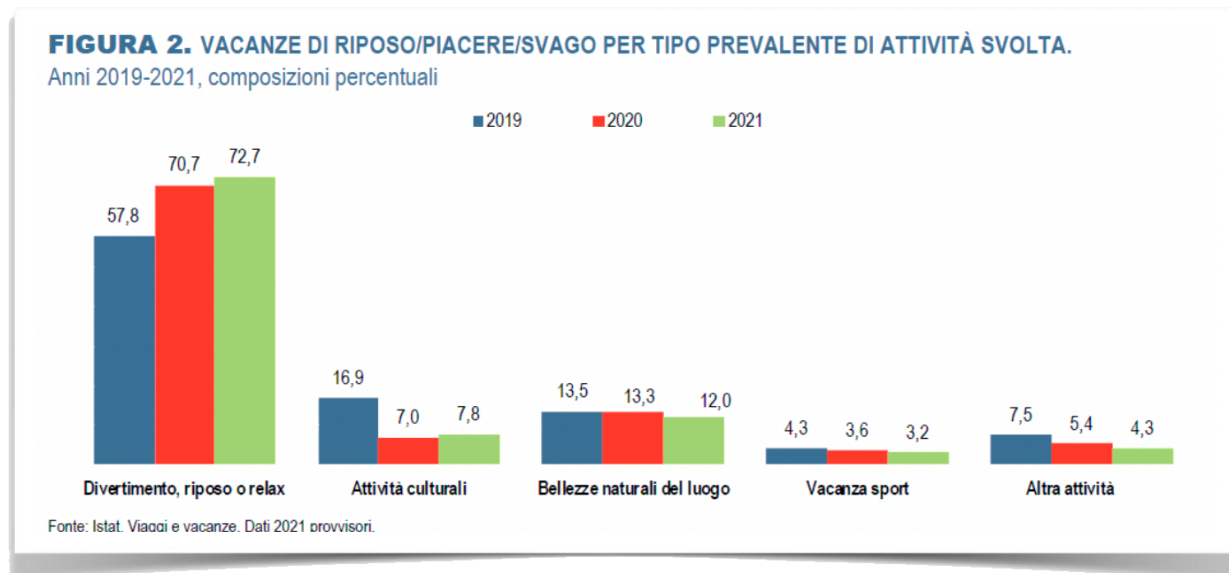


Figura 4: Tabella con vacanze per tipo di attività svolta, ISTAT

Continuando con l'analisi della Figura 4, vediamo come nel biennio 2020 - 2021 le vacanze dedicate esclusivamente alla fruizione del patrimonio culturale, alla partecipazione di eventi e spettacoli e al turismo enogastronomico abbiano registrato un calo del 70% rispetto al 2019 (da 16,9 a 7,8).

I trattamenti di benessere, lo shopping, il volontariato, la pratica di hobby o le vacanze per assistere ad eventi sportivi, studio o formazione sono il secondo comparto più colpito (da 7,5 a 4,3).

Osserviamo come i flussi turistici successivi al 2020 abbiano segnato una ripresa, seppur lenta, dei viaggi con motivazioni prevalentemente culturale. E' interessante notare come, durante l'estate del 2021, la quota di viaggi in cui si è praticato almeno un'attività culturale è stata pari al 60% (+4% rispetto al 2020) a conferma della volontà di fruizione culturale da parte dei visitatori, che fa ben sperare ad una ripresa completa.

In Figura 5 è presente la tabella di distribuzione dei tipi di attività nei viaggi con almeno un'attività culturale durante il trimestre estivo nel 2019, 2020 e 2021. È evidente come le città, i paesi ed i borghi rappresentino la destinazione culturale preferita nell'estate del 2021 con l'86,4% del totale, dato in lieve aumento rispetto al 2020; seguono i monumenti ed i siti archeologici con il 42,6% (lieve diminuzione). Interessante è la tendenza a recarsi in visita a

mercati tipici locali che pur registrando una leggera flessione rispetto al 2019 rimane stabile al 31,5%.

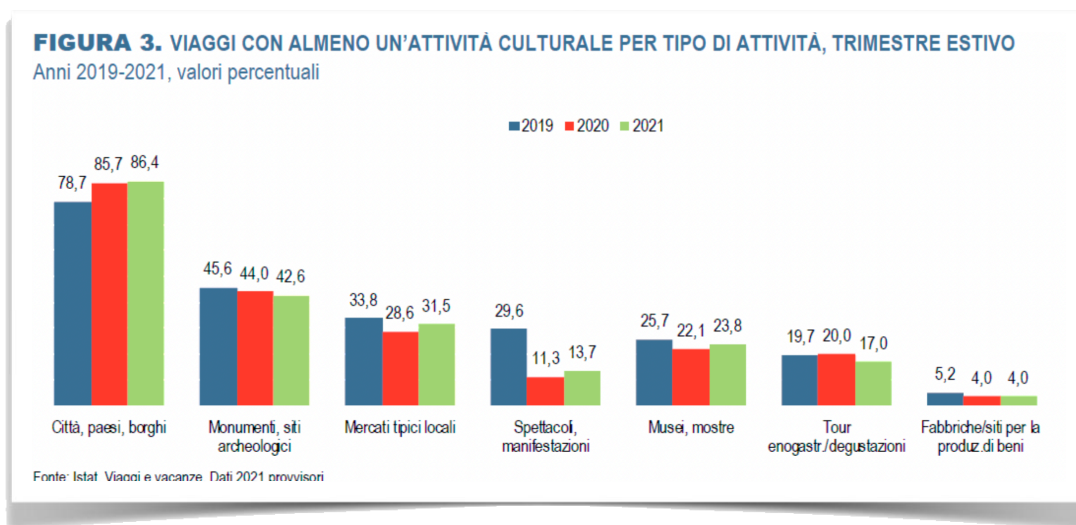


Figura 5: Viaggi con almeno un'attività culturale per tipo di attività nel trimestre estivo, ISTAT

Porre attenzione ai valori pre-pandemici ci permette di fissare un'asticella entro cui rientrare nel minor tempo possibile, ma le problematiche e le nuove tendenze messe in luce dall'arrivo del virus sono diventate ormai imprescindibili per lo sviluppo della prossima strategia turistica.

Come già detto precedentemente, il 2021 ha segnato una continuità nel prevalere la connotazione domestica dei viaggi effettuati dai residenti, gli spostamenti turistici verso le destinazioni italiane sono stati l'89,3% del totale (76,1% nel 2019, vedi Figura 6).

L'area del paese con più potere attrattivo è rimasta il Nord con il 39% dei viaggi, seguita da Sud e Centro, rispettivamente 30% e 20,3%.

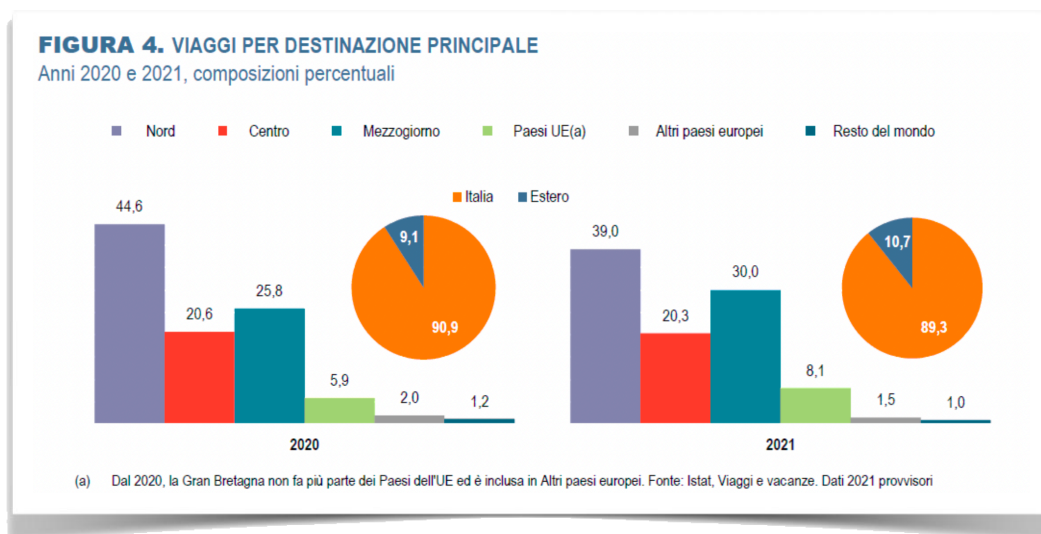


Figura 6: Viaggi per destinazione principale, ISTAT

Da notare anche il balzo delle prenotazioni online concluse direttamente dal turista sulla pagina web dell'alloggio (sia esso albergo o abitazione privata) che nel 2021 segna un +53,2% rispetto al 2019, coprendo quasi il 73% delle prenotazioni dell'alloggio via web. (5)

Per concludere, le sfide successive alla pandemia ed i nuovi scenari geopolitici incerti devono sollecitare il settore verso una transizione sostenibile, coordinata e che punti a rafforzare la catena turismo.

Per quanto riguarda l'Italia, in continuità con il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017 - 2022 (fortemente condizionato dalla situazione pandemica), le istituzioni competenti hanno tracciato delle linee guida e degli indirizzi strategici che la filiera turistica dovrà proseguire durante il periodo 2023 - 2027.

1.5 Il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023 - 2027 “Situazione di contesto”

Il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023 - 2027 (che da ora in avanti abbrevieremo in “PST 2023 - 2027”) è un’emanazione concreta del suo predecessore avente come intervallo temporale il 2017 - 2022.

Il PST 2017 - 2022 “Italia paese per Viaggiatori” vede la luce nel mese di Febbraio del 2017 dalla collaborazione intrapresa dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo con Regioni, MiBACT, enti locali, amministrazioni territoriali e tutte quelle altre istituzioni che compongono la catena del valore del turismo in Italia.

Il Piano aveva come obiettivo principale la condivisione di una strategia unitaria da parte di tutte le destinazioni turistiche sparse nella penisola, che con questo documento adottano una politica turistica comune e coerente sia nei riguardi della domanda che dell’offerta presente nel territorio.

In particolare il documento basa le fondamenta su 3 macro-pilastri o “*principi trasversali*”:

- Sostenibilità; non solo in termini ambientali ma anche dello sviluppo economico, della mobilità, della fruizione del patrimonio culturale, etc...
- Innovazione; alla quale si collega la sfida della digitalizzazione.
- Accessibilità; intesa come permeabilità fisica e culturale. (6)

5) ISTAT, *Rapporto Viaggi e Vacanze*, 2021

6) “[...] si intende: la modalità di accesso ai luoghi attraverso sistemi di mobilità sostenibile, che rompano l’isolamento di territori marginali o poco serviti; la possibilità di fruizione turistica per tutte le persone, indipendentemente dall’età o dalle condizioni di salute; l’opportunità per i turisti di apprezzare a fondo la bellezza e l’unicità del patrimonio visitato”, Da *Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017 - 2022*, MiBACT.

Basandosi su questi principi sono stati identificati 4 grandi obiettivi:

- A. Innovare, specializzare ed integrare l'offerta nazionale.
- B. Accrescere la competitività del sistema turistico.
- C. Sviluppare un marketing efficace ed innovativo.
- D. Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano.

Successivamente, partendo da questi intenti, si sono sviluppati 14 obiettivi specifici e 52 linee di intervento. È stata posta particolare attenzione alle destinazioni, in primo luogo quelle mature, viste come “*porte di accesso*” verso gli altri territori emergenti, ma anche alla valorizzazione di questi ultimi e delle nuove destinazioni.

Data la necessità di ampliare, innovare e diversificare l'offerta turistica, lo sviluppo delle destinazioni ancora sconosciute ai flussi turistici e di quelle emergenti può avere un ruolo fondamentale proprio in questa direzione.

Inoltre il Piano, per coniugare principi ed obiettivi, si avvale di una vision specifica, basata sul rilancio dell'Italia e delle sue destinazioni; con un focus particolare verso il turista e la sua esperienza di viaggio, che viene posto al centro di tutto il PST.

“La visione del PST è così identificata: rilanciare la leadership dell'Italia sul mercato turistico e accrescere il contributo del turismo al benessere economico, sociale e sostenibile dei proprio territori.” (7)

Il destino ha voluto che l'intervallo cronologico del PST 2017 - 2022 fosse segnato dalla crisi pandemica relativa al diffondersi dell'epidemia di Sars-Cov 2 e, successivamente, delle sue varianti. Dopo le fasi più acute della crisi sanitaria è stato avviato un processo di riflessione degli operatori del settore del turismo sul cambiamento delle esigenze dei viaggiatori e sul ruolo sempre più centrale che hanno la percezione di sicurezza durante il viaggio ed il soggiorno nella destinazione.

Il mondo si è improvvisamente fermato ed il Piano si è dovuto scontrare con la crisi economica e con l'assenza di domanda data dalle restrizioni, ma non ha fermato lo sviluppo del suo naturale proseguimento: il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023 - 2027 “Situazione di contesto”.

7) *Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017 - 2022, Executive Summary*, MiBACT

Il nuovo PST 2023 - 2027 è stato redatto seguendo non solo le linee tracciate dal precedente Piano, ma anche le nuove strategie a livello europeo ed, in particolare, il documento strategico “*Transition pathway for tourism*” redatto dalla Direzione Generale del Mercato interno, dell’industria, dell’imprenditoria e delle PMI della Commissione europea e pubblicato nel Febbraio del 2022. Il documento è da inserire entro la visione strategica europea inaugurata dalla richiesta del Consiglio Europeo di invitare “*la Commissione e gli Stati membri, in partecipazione con le parti interessate, a elaborare un’agenda europea per il turismo 2030/2050*”, e che vede come obiettivi l’opportunità di pensare all’Europa come principale destinazione mondiale del turismo sostenibile ed il rilancio del turismo intra-europeo.

Il PST 2023 - 2027 si pone in rapporto di continuità con questa visione strategica e dispone al centro della sua programmazione l’importanza di valutare l’intero ciclo di vita turistico (Fig. 7) secondo un percorso che permetta di fidelizzare il visitatore e/o diffondere un immagine-Paese competitiva.



Figura 7: Ciclo di vita turistico, *Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023 - 2027*

Il percorso di evoluzione che ha portato dal PST 2017 - 2022 a quello del 2023 - 2027 è stato avviato dal congresso degli Stati Generali del Turismo riunitisi a Chianciano Terme il 28 e 29 Ottobre 2022.

Nel redarre la visione per il turismo 2023 - 2027 sono stati individuati degli obiettivi strategici generali e dei traguardi, da leggere in una declinazione sostenibile, che per i prossimi cinque anni fungano da perno entro cui costruire qualsiasi strategia in materia turistica.

In sintesi, sono stati delineati 5 pilastri:

- Un modello condiviso di governance e monitoraggio: che si ponga come obiettivo l'istituzione di un *“processo decisionale partecipato ed efficace che assicuri continuità di azione anche in situazioni emergenziali a causa dell'intervento di “agenti esogeni” (quali pandemia, instabilità geopolitica, etc...)”*
- Un turismo digitale: digitalizzazione ed innovazione dell'ecosistema turistico, realizzazione del Tourism Digital Hub (TDH) mettendo “a sistema” l'intera catena del valore turistica.
- Un turismo sostenibile ed integrato: in termini di sostenibilità ambientale e culturale, quindi lo sviluppo della mobilità dolce e del trasporto sostenibile, il perseguimento degli obiettivi di decarbonizzazione ed il sostegno all'adozione di modelli di economia circolare e sostenibilità della gestione dei rifiuti nelle destinazioni.
- Un turismo per tutti, in sicurezza e di qualità: favorire l'accessibilità alle aree territoriali poco servite, la fruibilità senza distinzioni di sorta (età, condizioni fisiche, etc...), valorizzare le eccellenze produttive, le tradizioni del fare ed il Made in Italy.
- Una formazione ad alto livello: continuità dei corsi di studio per una formazione dell'accoglienza, dell'attrazione e dell'organizzazione turistica ad alto livello. Porre attenzione alle nuove professionalità emergenti.

Dai 5 pilastri sono state sviluppate 4 strategie specifiche:

1. Strategia 1: Un modello condiviso di governance e monitoraggio. La costruzione del piano deve basarsi su modelli aperti e partecipativi rivolti a tutti gli stakeholder del turismo, bisogna prevedere il potenziamento dei sistemi di comunicazione digitale tra gli operatori e le istituzioni coinvolte.
2. Strategia 2: Un turismo digitale, moderno e integrato. Favorire gli effetti positivi della digitalizzazione ponendo attenzione alle sfide poste da questo passaggio, colmare il “divario digitale” del settore (scarso accesso alle competenze ed alla tecnologia), prevedere posti di lavoro con adeguate competenze, centralità del ruolo della governance nel creare le giuste condizioni per la transizione digitale.

3. Strategia 3: Un turismo sostenibile, integrato e sicuro. Arrivano segnali di crescente consapevolezza della domanda verso temi sostenibili, c'è quindi necessità di rafforzare il rapporto tra turismo, biodiversità e conservazione della natura, gli investimenti dovrebbero inoltre contribuire alla parità di accesso ed accessibilità, agevolare il diritto di godere delle vacanze.
4. Strategia 4: Una formazione di alto livello che sappia sviluppare il potenziale capitale umano e introdurre nuovi modelli di offerta turistica. Avviare una collaborazione tra parti interessate pubbliche e private per lo sviluppo del capitale umano attraverso una formazione sistematica. “ [...] è possibile definire la costituzione di nuovi giacimenti occupazionali che caratterizzeranno il futuro del settore turistico.” Le università dovranno prevedere un costante aggiornamento dei contenuti in collaborazione con le imprese.

Per la discussione e l'attuazione delle strategie enunciate precedentemente, il Piano stesso presenta un cronoprogramma delle fasi principali (Fig.8). Data la situazione sanitaria ancora incerta e l'instabilità geopolitica che caratterizza la presente epoca storica è importante che le strategie al suo interno siano orientate a rendere il settore più resistente a sollecitazioni esterne.



Figura 8: Cronoprogramma delle fasi principali, PST 2023 - 2027

Il documento prevede quindi la costituzione di tavoli di lavoro tra i portatori di interesse pubblici e privati, per aggiornare le linee guida ed analizzarne criticità e debolezze. In conclusione, a favore di sintesi, le fondamenta della visione strategica del turismo per i

prossimi anni dovranno tenere conto delle sempre più imperanti necessità di tutelare l'ambiente e le culture locali, di coordinamento tra gli operatori del settore e di transizione verso una gestione aiutata dall'intervento tecnologico, dalla "messa in rete" delle informazioni e che abbatta le barriere che ostruiscono la fruizione della vacanza ai meno fortunati.

Il Piano deve inoltre tener conto del momento storico segnato dai grandi eventi internazionali come la Ryder Cup del 2023, il Giubileo del 2025 e le Olimpiadi di Milano - Cortina 2026, che possono fungere da volano per i flussi internazionali verso la penisola e rappresentano una vetrina a livello globale.

In conclusione, il PST 2022 - 2027 si pone nella stessa direzione del suo predecessore, sottolineando la necessità di coordinamento e dialogo tra gli enti territoriali e le istituzioni nazionali verso una strategia che si basi sulla sostenibilità del turismo e su azioni rivolte al rafforzamento dell'intera catena del valore turistico.

Dopo aver approfondito lo scenario turistico nazionale, nel prossimo paragrafo tratteremo i flussi turistici internazionali, ed in particolare in riferimento al *UNWTO Tourism Barometer* (8) pubblicato a Settembre del 2022.

8) L'*UNWTO Tourism Barometer* è un documento pubblicato a cadenza trimestrale dall'UNWTO utile per l'osservazione delle tendenze turistiche nel breve-medio periodo

1.6 Uno sguardo sul turismo internazionale

Il barometro turistico dell'UNWTO concernente al semestre Gennaio - Luglio 2022 (9) ci restituisce uno scenario sugli arrivi turistici internazionali in netta ripresa dal trauma subito con la pandemia.

Gli arrivi turistici internazionali hanno registrato un incremento del 172% rispetto allo stesso periodo del 2021; si può dedurre quindi la presenza di una “*forte domanda repressa di viaggi internazionali*”, attivata non appena si sono allentate le restrizioni della pandemia (86 Paesi non avevano restrizioni contro la pandemia al 19 Gennaio 2022). Gli arrivi registrati tra Giugno e Luglio rappresentano il 44% del totale degli arrivi dei primi sette mesi dell'anno 2022, a conferma della forte trazione stagionale nel settore dei viaggi.

Il 65% del totale degli arrivi turistici internazionali da Gennaio a Luglio 2022 è stato accolto dall'Europa (309 milioni).

La ripresa in corso può essere letta anche attraverso i dati relativi alla spesa turistica in uscita nelle maggiori regioni di provenienza. Ad esempio, la spesa turistica in uscita della Francia nel periodo Gennaio - Luglio 2022 ha riscontrato un -12% rispetto allo stesso periodo del 2019, dato che quindi non si discosta troppo dai livelli pre-pandemia e che fa ben sperare per una ripresa che, seppur lentamente, porterà al ritorno dei livelli pre-pandemici.

Al netto del clima socio-politico in tensione e dell'impatto che la crisi climatica avrà nel prossimo periodo, le prospettive per il 2023 sono favorevoli. Secondo gli esperti, il contesto economico incerto rappresenta la principale zavorra a rallentamento della ripresa dei flussi internazionali. L'instabilità del prezzo del petrolio produce ricadute economiche sul settore dei trasporti che causano aumenti dei prezzi del biglietto. L'aumento dell'inflazione mette a repentaglio il potere d'acquisto ed i risparmi dei consumatori.

Per concludere, pur prospettando una ripresa completa del settore turistico, il futuro non sarà timido a porre nuove sfide ed ostacoli da superare, a quel punto ogni operatore della filiera dovrà trovarsi pronto a reagire. La resilienza sarà un cardine delle politiche turistiche future, con azioni volte a governare il cambiamento, poiché l'unica alternativa sarebbe quella di subirlo.

9)<https://www.unwto.org/news/international-tourism-back-to-60-of-pre-pandemic-levels-in-january-july-2022>

2. La Destinazione Turistica

2.1 I Fattori di Push e fattori di Pull

Definiamo il fenomeno turistico come uno spostamento temporale e spaziale di persone che, partendo dalla propria regione di origine, chiamata regione di *outgoing*, transitano in una regione di passaggio, che chiamiamo appunto *di transito*, in direzione della destinazione turistica scelta per le proprie vacanze, ovvero la regione di *incoming*.

All'interno dei flussi turistici ed in relazione alle motivazioni di tale spostamento agiscono però una serie di fattori, che inseriamo in due categorie principali: i fattori di push ed i fattori di pull.

I “*fattori di push*” sono quegli elementi attinenti alla regione di origine del visitatore che spingono lo stesso ad abbandonare temporaneamente la propria zona di residenza con l'intento di trovare una destinazione turistica per passare le proprie vacanze. Dividiamo i fattori di push in due categorie:

- Le caratteristiche interne alla regione di generazione:
 - A. Fattori economici, come il reddito disponibile e la sua distribuzione, il valore della propria moneta rispetto a quella della destinazione e la propensione alla spesa;
 - B. Fattori sociali, come il livello di istruzione ed il volume di ferie assegnate;
 - C. Fattori demografici tra cui il numero e la composizione dei nuclei familiari, l'età media della popolazione e l'aspettativa di vita;
 - D. Fattori ambientali, quali le caratteristiche ambientali e geomorfologiche ed il grado di urbanizzazione.

- Il rapporto tra la regione generatrice e la regione di destinazione:
 - A. Fattori geografici, come la distanza tra le due regioni, le condizioni dei trasporti ed il tempo di percorrenza di tale distanza;
 - B. Fattori storici, come le tradizioni tra le due regioni e le migrazioni;
 - C. Fattori culturali, tra cui il grado di similitudine delle culture locali e delle proprie tradizioni.

I “*fattori di pull*” sono invece quei fattori, interni alla regione di destinazione, che influiscono sulla scelta di una meta turistica a scapito di un'altra. Sono elementi strettamente connessi alle risorse disponibili nel contesto della destinazione ed all'operato della destinazione stessa per attrarre flussi turistici. Li dividiamo in varie categorie:

- **Attrazioni:** elementi naturali, artificiali o culturali peculiari di una destinazione che alimentano il desiderio del turista di recarvi in visita. La forza competitiva di una destinazione è strettamente legata al grado di imitabilità delle proprie attrazioni.
- **Accessibilità:** divisa in base alle tre dimensioni che caratterizzano la destinazione. Può trattarsi di accessibilità geografica quando ci riferiamo alla raggiungibilità di una destinazione, quindi ai mezzi di trasporto, ai percorsi d'accesso ed alle infrastrutture disponibili. Può essere l'accessibilità sociopolitica, in relazione ai permessi e documenti necessari per l'accesso o alle condizioni di sicurezza e assistenza sanitaria nella destinazione. Può infine trattarsi dell'accessibilità economica (o *afforability*) quando si riferisce alle politiche di prezzo ed alla spesa turistica nella destinazione.
- **Informazione, accoglienza, ricettività:** sono le azioni alla base del marketing della destinazione. La ricettività è sia un fattore di supporto che di attrattività.
- **Immagine turistica:** è la considerazione positiva che i potenziali turisti ripongono nel luogo di destinazione e nelle proprie caratteristiche. Essa è fortemente influenzata dal passaparola generato dai turisti e dalla comunicazione pubblicitaria.

I fattori di push, pur essendo specifici della regione di origine, sono alla base delle motivazioni di viaggio e devono quindi essere oggetto di continuo monitoraggio da parte delle destinazioni. I secondi, invece, peculiari della regione di arrivo, devono essere continuamente adattati dal management della destinazione al mutare del mercato e della domanda.

2.2 Cos'è una destinazione turistica?

Il concetto di destinazione turistica si rintraccia in letteratura a partire dalla metà degli anni '90 del secolo scorso. Viene spesso associata a parole quali territorio, zona o area; ma esiste in realtà un'ampia varietà di definizioni riconducibili a questo concetto, che possiamo estendere a tre diverse prospettive: quella della domanda, quella dell'offerta e quella basata sull'approccio olistico.

L'economista Thomas Bieger definisce la destinazione turistica dal punto di vista della domanda come quel contesto geografico scelto dal turista come meta del proprio viaggio, individuata e definita dai bisogni e dalle richieste che il potenziale turista intende consumare durante il suo soggiorno.

La percezione della delimitazione geografica della destinazione non è immutabile, ma varia al variare della regione di origine dell'ospite ed in base alle informazioni che esso possiede sulla destinazione. La destinazione sarà percepita più ristretta per coloro che sono spinti da interessi più specifici. Sono quindi i potenziali ospiti a definire la destinazione dal punto di

vista della domanda, sulla base della combinazione di prodotti e servizi che intendono consumare.

Dal punto di vista dell'offerta le destinazioni turistiche sono il risultato delle attività di produzione ed erogazione di un ampio sistema di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, nata con un'azione coordinata ed unitaria tra gli attori del territorio. L'italiano Michele Tamma sostiene quindi che le destinazioni non dovrebbero essere definite in base a criteri geografici e amministrativi, ma in quanto "*Sistema locale di offerta turistica*" (SLOT): ovvero un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito, siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata ed integrata.

Questa prospettiva vede quindi ampliarsi la definizione di destinazione turistica dal solo spazio geografico verso un'impostazione più strategica ed una chiara visione manageriale, con particolare attenzione rivolta verso i comportamenti strategici e le soluzioni operative.

La terza prospettiva prende in considerazione entrambi i punti di vista, sia quello della domanda che dell'offerta, e fornisce una definizione di destinazione basata su un approccio olistico. In merito citiamo l'italiana Valentina Della Corte: la destinazione "*si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi coordinati e congiunti dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme*".

Pencarelli e Forlani ampliano la definizione alla combinazione di risorse e competenze atte ad allestire l'offerta di prodotti turistici complessi "*utilizzando mix più o meno integrati di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni*".

Tamma ci fa notare come le diverse definizioni presentino in realtà tre elementi in comune: uno spazio geografico definito; un'offerta, ossia l'insieme di risorse, attività, strutture ed operatori nel settore che collaborano nella creazione di uno o più prodotti; ed un mercato: quindi un target della domanda a cui rivolgersi.

Ma come avviene il processo attraverso il quale un'area geografica viene riconosciuta come destinazione turistica? Secondo il modello spaziale del turismo di Leiper la destinazione turistica può essere osservata da due punti di vista:

1. tramite un processo di autodeterminazione da parte di un territorio che si propone sul mercato come destinazione;
2. dalle regioni generatrici di domanda turistica, che percepiscono quel territorio come destinazione dal punto di vista del mercato.

Un territorio può essere quindi percepito come destinazione in quanto egli si pone sul mercato come tale; istituendo un organismo che garantisca la predisposizione all'offerta e la successiva azione promozionale; oppure può venire riconosciuto come destinazione da parte dei fruitori, che immaginano quella zona come luogo turistico, indipendentemente dai confini amministrativi.

La nascita di una destinazione turistica può quindi avvenire in maniera spontanea, indipendentemente da ogni strategia elaborata localmente, oppure tramite uno sviluppo pianificato, come ad esempio le località balneari sorte nel dopoguerra e nate attraverso un master plan.

2.3 Il ciclo di vita di una destinazione turistica

La destinazione turistica vive un susseguirsi di fasi naturali che la conducono dal momento di introduzione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento ed infine di maturità. È il ciclo di vita di una destinazione turistica, elaborato in letteratura da Butler ed Argwal, che nella seconda metà del '900 teorizzarono le fasi tipiche attraversate da una destinazione nel corso della sua traiettoria evolutiva:

- I. Esplorazione: un numero molto esiguo di visitatori, scarsità di servizi ma con un alto livello di naturalezza, integrità e originalità del luogo. La capacità ricettiva è molto bassa, i turisti sono ospiti che si integrano con le risorse e le attività presenti.
- II. Coinvolgimento: i servizi turistici aumentano grazie alla nascita delle prime attività imprenditoriali, il turismo inizia ad essere fonte di lavoro per i residenti; l'impatto ambientale sul territorio cresce.
- III. Sviluppo: si moltiplicano i servizi turistici, la promozione diventa essenziale nel processo di crescita; nei periodi di alta stagione il numero di visitatori supera quello dei residenti, possono iniziare a svilupparsi fenomeni di antagonismo.
- IV. Consolidamento: il turismo diviene una fetta importante nel sistema economico locale, l'ambiente inizia a manifestare i primi problemi di inquinamento e di deterioramento.
- V. Stagnazione: è il momento di massimo sfruttamento dell'area, la località gode di molta notorietà ma inizia ad essere percepita come "fuori moda"; l'eccesso di carico provoca un elevato impatto nel territorio.
- VI. Post-stagnazione: è necessario un riposizionamento sul mercato, le alternative dipendono dalle decisioni assunte a livello di management della destinazione.

In parallelo al susseguirsi di queste fasi, si evolvono sul territorio una serie di elementi:

- L'offerta della destinazione

- La notorietà della destinazione e la sua collocazione nello spazio motivazionale nei mercati obiettivo;
- Il consumo del territorio e di quell'area dedicata all'attività turistica;
- L'impatto del turismo sulla cultura locale, sia in termini di gettito economico che di vocazione all'incontro tra la popolazione residente e gli ospiti.

2.4 Destinazioni *corporate* e Destinazioni *community*

Dividiamo le destinazioni turistiche in due tipologie, sulla base della gestione e della natura degli attori che si occupano di fornire i servizi.

Le *Destinazioni corporate* sono quei territori interessati da flussi turistici in cui l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato da una società di gestione, che controlla e possiede le risorse attraverso accordi contrattuali. La gestione di queste destinazioni è improntata da una logica aziendale orientata al marketing. Osservando le destinazioni corporate noteremo alcune caratteristiche comuni:

- Unità di controllo e comando;
- Un coordinamento di tipo gerarchico;
- Accesso facilitato al mercato finanziario e dei capitali;
- Politiche commerciali e di marketing che seguono logiche aziendali.

L'ambiente circostante funge esclusivamente da contenitore dei servizi offerti, che sono selezionati in linea con la filosofia di offerta e le caratteristiche del territorio. Le destinazioni corporate sono quelle mete turistiche nate non da un insediamento autoctono spontaneo, ma tramite interventi e contratti che le aziende stipolano con la comunità locale. Questo modello frena però le ricadute sugli attori locali e sulla popolazione residente, riducendo la parte di gettito economico che dovrebbe ridistribuirsi sull'economia locale.

Per trovare un esempio riguardante questa tipologia di destinazioni ci basti pensare ai parchi tematici e di divertimento, di cui *Disneyland* rappresenta la realtà più nota. Ma un caso più vicino alla nostra esperienza potrebbe essere quello dei villaggi turistici: una sorta di enclave turistica all'interno di un contesto socio - culturale più ampio. Soprattutto nella loro fase di origine, i villaggi turistici, rappresentano un potenziale vantaggio ed una fonte di guadagno esclusivamente per chi attua l'investimento iniziale.

Le *destinazioni community* sono invece quei territori che si propongono sul mercato attraverso il coordinamento e l'interazione delle attività di più attori locali che collaborano alla formazione di un unico brand. Dal punto di vista metodologico, l'eterogeneità ed il

numero elevato di attori coinvolti rende più complicata la gestione della destinazione community rispetto a quelle corporate. Anche in questo caso notiamo alcune caratteristiche comuni:

- Non possono essere gestite con logica aziendale poiché non sono aziende, ma un insieme di persone, attori ed imprese che possono avere diversi obiettivi, non obbligatoriamente convergenti;
- È il territorio nel suo insieme a proporsi come meta turistica attraverso le sue attrazioni naturali o artificiali;
- Le risorse e le attività sono spesso possedute da diverse unità imprenditoriali indipendenti;
- L'ente pubblico ha un ruolo decisivo sull'attività turistica in quanto detentore delle risorse paesaggistiche e dei beni pubblici e finanziatore della attività.

La gestione strategica del territorio e delle sue peculiarità può rappresentare uno strumento utile per distinguersi dalla concorrenza. Il management di queste destinazioni deve tener conto della complessità della sua filiera turistica e coordinare i propri attori nella costruzione di un ambiente favorevole allo sviluppo delle attività legate al turismo.

Un'attenzione particolare è posta nel rapporto tra popolazione locale ed ospiti; sono proprio i momenti di contatto tra queste due realtà a concorrere alla formazione dei prodotti turistici nelle destinazioni community.

Nella costituzione dell'offerta di una destinazione ci sono tre possibili configurazioni:

- *Configurazione Punto-Punto*: sono le relazioni singole tra turisti ed attori locali a definire il prodotto turistico. Il compito di comporre la vacanza è lasciato al turista che assume una propria strategia di accesso alle risorse ed alle informazioni.
- *Configurazione Package*: è un'impresa specializzata ad occuparsi della progettazione del prodotto turistico (tour operator, agenzie di incoming, consorzio locale), che lo compone e lo immette nel mercato sotto forma di "pacchetto" tutto compreso. Una volta in loco il turista segue il programma di viaggio fornitogli dall'impresa, marginando la sua attività di ricerca e scoperta sul campo.
- *Configurazione Network*: l'offerta è costituita tramite la combinazione di più attori della destinazione, i quali assicurano al turista la varietà, l'uniformità qualitativa e la sinergia delle diverse attrazioni.

2.5 Il Destination Management e le DMO

I processi di interazione e coordinamento alla base del management della destinazione sono continuamente in atto, la governance del territorio è in molti casi il risultato della costante vicendevolezza tra il sistema amministrativo, quello economico ed il tessuto sociale di riferimento. La varietà dei soggetti coinvolti nel contesto di una destinazione comporta un'elevata difficoltà nella creazione di prodotti turistici, in modo particolare nelle destinazioni di tipo community. È importante che le fasi di gestione della destinazione, di scelta delle politiche strategiche e di attuazione delle azioni di marketing coinvolgano la partecipazione di tutti gli *stakeholder*, termine con cui facciamo riferimento a chiunque sia portatore di interesse nel territorio, come residenti, imprese, investitori ed i turisti stessi.

L'approccio olistico nelle destinazioni di tipo community deve sì concorrere alla creazione di un prodotto turistico complesso dal punto di vista della domanda; ma deve anche porsi come sistema di offerta turistica per promuovere il territorio nel suo insieme. Questo presuppone una gestione integrata della destinazione stessa.

Il concetto di destination management si sviluppa proprio per integrare, all'interno di una visione strategica, i beni di attrattiva ed i servizi turistici e posizionare la destinazione in target coerenti con le sue caratteristiche. Nel porre una definizione di destination management è interessante la lettura delle parole di Valentina Della Corte: *“un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area”*.

Si può dunque affermare che un efficace processo di destination management debba, da un lato, cogliere, analizzare e gestire i fattori che spingono il flusso turistico verso la destinazione, in continuo dialogo e cooperazione con le componenti della filiera; dall'altro combinare tutti questi elementi in proposte di offerta coerenti da inserire in un mercato sempre più competitivo. Deve inoltre assicurare la sostenibilità per il contesto territoriale e costruire il prodotto turistico considerando le fragilità, le peculiarità e le capacità dell'area geografica.

Gli obiettivi del destination management sono:

- Accrescere la soddisfazione e la qualità di visita dei turisti;
- Garantire la buona qualità dei servizi nella destinazione, per turisti e residenti;
- Massimizzare il gettito economico nell'economia locale;
- Amplificare gli effetti moltiplicatori del turismo, assicurando l'equilibrio tra i flussi turistici e le peculiarità del territorio.

Ogni approccio di destination management deve sì essere orientato al turista, ma deve contemporaneamente tenere conto sia dello strato imprenditoriale che della comunità ospitante. In questo scenario complesso risulta quindi fondamentale la creazione di organizzazioni per la gestione delle destinazioni, che si occupino del coordinamento e della cooperazione tra gli attori della filiera del turismo e che abbiano sempre una visione completa su tutti quegli elementi che fungono da attrattiva per i visitatori. Queste organizzazioni prendono il nome di Destination Management Organization, abbreviate con l'acronimo DMO. Sono organizzazioni che applicano una gestione strategica all'organizzazione dei prodotti turistici di una destinazione e si occupano della loro commercializzazione sul mercato, assicurando il dialogo e la cooperazione tra enti pubblici, privati e portatori di interesse nel territorio. L'UNWTO definisce le DMO come *“la principale entità organizzativa che può comprendere le varie autorità, parti interessate e professionisti e facilitare le partnership del settore turistico verso una visione collettiva della destinazione.”*(10)

Successivamente, l'UNWTO definisce la struttura di governance di una DMO: *“le strutture di governance delle DMO variano da una singola autorità pubblica a un modello di partnership pubblico/privato con il ruolo chiave di avviare, coordinare e gestire determinate attività come l'attuazione delle politiche turistiche, la pianificazione strategica, lo sviluppo del prodotto, la promozione e il marketing e le attività dell'ufficio congressi.”* (11)

Possono dividersi in tre tipologie:

1. NTO quando ricoprono un territorio nazionale;
2. RTO quando ricoprono un territorio regionale;
3. DMO quando ricoprono un territorio locale.

10) World Tourism Organization (2019), *UNWTO Tourism Definitions*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>.

11) World Tourism Organization (2019), *UNWTO Tourism Definitions*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>.

Nel corso degli anni diversi studiosi hanno cercato di raggruppare le diverse funzioni che coinvolgono una DMO, tra cui Morrison nel 1998 e, nel 2007, Presenza. Possiamo quindi riassumerle in:

- *Economic driver*: deve dare origine ad un gettito economico, generare nuovi posti di lavoro ed impattare positivamente sull'economia locale;
- *Industry coordinator*: deve basarsi sulla coordinazione degli attori locali, ponendosi da intermediario verso i diversi obiettivi delle imprese turistiche locali ed assicurando la corretta redistribuzione dei profitti derivati dal flusso turistico;
- *Quasi-public representative*: deve porsi come garante verso gli interessi del comparto economico, rispettare i desideri e le volontà dei visitatori con un'occhio sempre attento verso le esigenze della popolazione locale;
- *Builder of community pride*: deve avere come obiettivo il miglioramento della qualità di vita nella destinazione, sia per i visitatori che per i residenti.

Nella realizzazione di tali obiettivi l'operato delle DMO si divide in due linee di intervento: il Destination Management ed il Destination Marketing. La prima, già trattata nella pagina precedente, vede l'adozione di una *vision* comune tra gli stakeholder locali per garantire una gestione integrata e strategica della destinazione. Il principale strumento operativo con cui si da corpo alla partnership tra gli attori della filiera turistica di una destinazione è il Destination Management Plan, abbreviato in DMP.

2.5.1 Il Destination Management Plan

Il Destination Management Plan (DMP) è un documento nel quale vengono definite la vision della destinazione, le inerenti politiche strategiche e linee di intervento. Il DMP ha come obiettivo principale quello di agire sui processi che spingono la domanda verso la destinazione attraverso una pianificazione strategica, ma non solo:

- Integrare le azioni di diverse organizzazioni;
- Rafforzare il legame tra strategia e azione;
- Condividere le conoscenze e le competenze della DMO ad altre organizzazioni;
- Favorire un approccio alla gestione ed alla promozione della destinazione coerente con le caratteristiche del luogo e basato sulla continua osservazione dei feedback nel mercato.

Gli studiosi Godfrey e Clarke negli anni 2000 hanno raggruppati i possibili contenuti strategici di una destinazione ed inseriti nelle seguenti domande:

- Che cosa abbiamo? Analisi delle risorse e delle attrattive locali
- Chi vogliamo? A quale target di mercato rivolgersi
- Come possiamo soddisfarli? Elaborare un piano di sviluppo dell'offerta
- Come possiamo raggiungerli? Elaborare un piano di marketing
- Come possiamo mantenerli? Elaborare azioni di customer care e strutturare l'accoglienza
- Come misuriamo i risultati? Porsi degli obiettivi a medio - lungo termine, monitorare gli indici di misurazione turistica e misurare l'impatto economico ed ambientale del turismo nella destinazione

L'eterogeneità degli attori coinvolti nello sviluppo dei flussi turistici in una destinazione pone il dialogo e la collaborazione tra le priorità dell'azione strategica. Per lo sviluppo di un DMP è bene coinvolgere tutti quegli enti pubblici e privati che portino interesse nei confronti della destinazione: i componenti del settore privato tra cui imprese e raggruppamenti di imprese, le istituzioni locali, gli esponenti della società civile come le associazioni attive a livello ambientale o comunitario, i partner economici che possono influenzare il settore turistico e quelli artistico-culturali.

Lo sviluppo di un Destination Management Plan vede 5 fasi:

1. Condivisione della programmazione: decidere chi debba partecipare alle programmazione ed avere chiaro il perchè un attore debba partecipare;
2. Raccolta dati e testimonianze: comprendere l'attuale performance della destinazione;
3. Stabilire le linee strategiche: definire gli obiettivi e la volontà di raggiungerli;
4. Identificare le azioni necessarie per arrivare ad essere una destinazione;
5. Monitorare i dati e verificare i risultati: istituire riunioni periodiche per verificare l'andamento del piano.

2.6 Il Destination Marketing

Negli anni, lo sviluppo delle tecnologie e l'avvento di un mondo sempre più globalizzato ha profondamente modificato in primo luogo la pratica del turismo e successivamente i turisti stessi. La domanda è variata in termini di motivazioni di viaggi e desideri: il viaggio, da semplice periodo di riposo tra un periodo di lavoro e l'altro, è divenuto oggi il prodotto complesso che conosciamo. L'esclusiva rilevanza dei fattori di attrazione e dei punti di interesse nel territorio ha lasciato spazio alla ricerca di un'esperienza più unica possibile.

Nel mare magnum della concorrenza, il modo in cui una destinazione dialoga e comunica con il mercato è ormai divenuto un elemento centrale, capace di distinguere, agli occhi della domanda, un territorio da un altro e condizionare la scelta della destinazione.

Il ruolo del Destination Marketing è proprio quello di mettere in comunicazione l'offerta con il target di mercato di riferimento, in un processo che trasforma gli input, con riferimento alle risorse locali, in output, ovvero in prodotti turistici capaci di intercettare la domanda di mercato. L'obiettivo è quello di incrementare la capacità attrattiva del territorio e la sua competitività con azioni strategiche volte a migliorare la percezione esterna della destinazione. L'UNWTO definisce il Destination Marketing come l'insieme di “[...] tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il Destination Marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad un'efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il Destination Marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione.”

Uno dei principali compiti del Destination Marketing è quindi quello di creare un'immagine competitiva della destinazione verso l'esterno. L'esperienza di un turista non si limita alla visita in loco delle attrazioni, ma ha origine nel momento in cui crea nella propria mente un'immagine della destinazione, costruita sulla base delle informazioni reperite, delle sue esperienze passate e di quelle dei suoi conoscenti e dal modo in cui la destinazione comunica e si promuove sul mercato.

In merito alla creazione dell'immagine della destinazione nella mente dei consumatori è necessario citare il lavoro dello studioso Gunn, che nel 1998 elabora uno schema in cui inserisce 7 fasi:

1. Costruzione dell'immagine prima della visita;
2. Modificazione dell'immagine dopo le ricerche;
3. Scelta della destinazione;
4. Visita della destinazione;
5. Condivisione della destinazione;
6. Ritorno a casa;
7. Modificazione dell'immagine in seguito all'esperienza personale.

La creazione e la modifica dell'immagine nella mente dei turisti è in continuo divenire, il compito del destination marketing è quindi quello di assicurarsi che l'immagine di una destinazione sia sempre positiva e rispecchi nella realtà i presupposti ed i limiti oggettivi della destinazione. Impegnarsi per la costituzione di un'immagine gonfiata rispetto alla realtà della destinazione rischia solo di recare danni al grado di soddisfazione della visita.

La vera sfida per il marketing della destinazione è quella di creare un'immagine coerente con il contesto e che possa generare un tasso di ritorno tra i visitatori che già hanno visitato la destinazione. Il destination marketing deve quindi rivolgersi:

- Ai turisti, reali e potenziali
- A Partner ed intermediari; sia di outgoing come le imprese di trasporto o i tour operator, che di incoming
- Ai media, sia quelli tradizionali come la tv o le riviste che quelli definiti "new media", tra cui troviamo i social network.

Negli anni in cui il prodotto turistico non presentava la complessità di quello odierno, formato da un insieme di servizi e prodotti che vengono percepiti dal turista come unica esperienza di visita, l'agire del destination marketing si divideva semplicemente nel micro-marketing e nel macro-marketing. Con micro-marketing si intendevano tutte le azioni condotte dai singoli attori mentre con macro-marketing le azioni intraprese a livello di destinazione. Ad oggi frammentare l'offerta sarebbe una mossa azzardata, con il rischio di creare incoerenza tra i diversi target del mercato e non rispecchiare l'ideale di vacanza nell'immagine dei turisti.

Dividiamo le azioni del destination marketing in due categorie:

- Attività interne alla destinazione: con la quale si costruisce l'offerta
- Attività esterne alla destinazione: con la quale la destinazione dialoga verso l'esterno, comprendendo le attività di promozione e di comunicazione.

Le attività interne alla destinazione sono fortemente legate al concetto di "*genius loci*", termine con il quale si fa riferimento a tutte quelle caratteristiche inimitabili e irripetibili di un territorio, che permettono la distinzione di una destinazione rispetto ad un'altra. Sono queste le caratteristiche che devono essere tutelate e valorizzate in modo da divenire loro stesse fonte di attrazione per i flussi turistici.

Le attività esterne sono invece quelle che collegano l'offerta della destinazione con il mercato. Sono quelle attività di comunicazione e promozione che mirano ad inserire la destinazione in una posizione strategica nel mercato, tra cui:

- Sito Web: rappresenta il canale di comunicazione *one to many* principale di una destinazione, costruito con un linguaggio persuasivo, che sappia raccogliere la curiosità e l'interesse di chi lo legge. A proposito di questo il "modello 7 loci" si pone come strumento per la valutazione dei siti web sulla base di sette parametri: identità, contenuto, servizi, individuazione, manutenzione, usabilità e fattibilità;

- Social Networks: sono molto utili per raccontare la destinazione attraverso una programmazione che stimoli la visita ed il passaparola per chi ha già fruito dell'esperienza. Il numero di persone potenzialmente raggiungibili dai social network li hanno posti negli ultimi anni tra i principali canali comunicativi di aziende, personaggi pubblici e destinazioni;
- Blog: con riferimento ai siti web personali in cui personaggi del settore dei viaggi scambiano le proprie idee, opinioni ed esperienze. Risultano molto utili per aggiornare gli utenti sulle novità;
- Email: l'indirizzo di posta elettronica risulta il più efficace mezzo di comunicazione *one to one* con cui dialogare con turisti o con attori nella catena del valore turistico della destinazione;
- Wiki: siti web per la creazione e pubblicazione collettiva di documenti;
- Destination Management System (DMS): sono software per la gestione integrata di tutte le informazioni ed attività del management della destinazione che approfondiremo nel capitolo successivo.

Il Destination Marketing si divide inoltre in 4 livelli evolutivi:

- I. Informazione, animazione ed accoglienza: sono le attività fondamentali di una destinazione turistica. L'informazione è quella condizione grazie alla quale i visitatori vengono a conoscenza dalle risorse locali, l'animazione fa riferimento sono tutte quelle attività a scopo ludico-ricreativo che vengono organizzate nel territorio, mentre infine l'accoglienza si occupa dei rapporti tra turisti e destinazione durante il soggiorno. Gli strumenti per mettere in atto l'informazione, l'animazione e l'accoglienza possono essere quelli più tradizionali come brochure, cataloghi o riviste; oppure svolgersi nei social network e nei siti della destinazione.
- II. Promozione e comunicazione: sono le attività con cui si comunica l'offerta ai potenziali turisti e che devono fungere da stimolo per influenzare la scelta della destinazione. La comunicazione rende interessante ed appetibile la visita nella destinazione mentre la promozione inserisce il territorio all'interno dei meccanismi di scelta e programmazione della vacanza da parte dei turisti.
- III. Azioni sull'offerta turistica: sono le azioni volte a rendere distintiva l'offerta della destinazione rispetto alla concorrenza. È un livello fondamentale poiché sarà la base dell'attività del turista in loco ed agirà quindi sul grado di soddisfazione della visita. Tra le azioni sull'offerta turistica ricordiamo:
 - Creazione di club di prodotto: una formula di aggregazione tra imprese per la creazione di un prodotto specifico rivolto ad uno specifico target;
 - Certificazioni e marchi di qualità: strumenti per comunicare la qualità dei prodotti;

- Marketing degli eventi: le fiere, le esposizioni, gli eventi e le manifestazioni possono ampliare la visibilità di una destinazione o riposizionarla nel mercato;
 - Tematismi: con riferimento alla creazione di un'offerta specifica, unica e che sia cucita su misura del contesto socio-culturale della destinazione;
- IV. Promo-commercializzazione: è l'ultimo livello del destination marketing e quello più importante in ottica strategica. Sono quelle attività che si basano sulla sintesi tra le politiche promozionali e commerciali degli attori coinvolti e che mirano a trasformare l'offerta della destinazione in un prodotto capace di intercettare la domanda di mercato. La promo-commercializzazione è ormai caratterizzata dalle azioni di web marketing.

2.6.1 Il Destination Management System (DMS)

Il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023 - 2027, in continuità con il Piano precedente ed in linea con le considerazioni apprese durante la crisi pandemica ha sottolineato la necessità per le destinazioni di adottare software per la gestione integrata dei servizi turistici e della mole di dati necessaria per la programmazione turistica di un territorio.

Il Destination Management System è uno strumento che permette di riunire le informazioni in un unico portale e renderle fruibili agli utenti, mettendo a sistema l'intera offerta turistica territoriale attraverso un unico database. Il turista ci si interfaccia tramite strumenti elettronici (computer, tablet o smartphone), e all'interno di essi può trovare tutte le funzioni tipiche di una destinazione: informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. Le DMS si occupano delle funzioni di promozione e commercializzazione tramite attività di booking, ponendosi come mezzi per agevolare la raccolta dati e la gestione della destinazione.

L'utilizzo delle DMS porta a dei vantaggi sia per il turista che per la destinazione. Il turista, grazie al suo utilizzo, può intercettare un numero di offerte più ampio, integrate e differenziate tra loro, contenute all'interno di un unico sito che ospita le proposte tradizionali e le novità. Nei confronti della destinazione, l'utilizzo di una DMS porta vantaggi sia in termini di visibilità che di percezione della destinazione. La destinazione, avvalendosi di uno strumento per l'intermediazione, margina il campo di azione delle agenzie online e traccia una connessione diretta tra venditore e consumatore.

La Francia si avvale dal 2002 di un proprio DMS, chiamato "*Open System*". Nasce già collegato al sistema bancario, consentendo dunque il pagamento tramite la totalità dei sistemi di pagamento presenti in territorio francese, con un ottica fortemente orientata al

livello della promo-commercializzazione. Dal 2005 al 2010 il sistema si è diffuso in molte località della Francia, espandendosi anche in Belgio e nei Paesi Bassi. All'inizio della sua attività il sistema raccoglieva principalmente offerte di strutture ricettive ma, grazie ad accordi con aziende e realtà del mondo privato, il DMS si è arricchito di un sistema per l'acquisto di tutte le esperienze che concorrono alla formazione di un'offerta turistica. La rete di distribuzione della proposta è formata da diversi canali distributivi (smartphone, tablet, uffici turistici, totem). Nel 2019 si è evoluto in “*Open System Experiences*”, un sistema che pone al centro le esperienze in risposta alle nuove esigenze di mercato. Ad oggi il 98% delle destinazioni sul territorio francese utilizza “Open System”; le OTA sono costrette a rapportarsi con un sistema organizzato e compatto, in grado di far valere le proprie ragioni, motivo per cui i grandi colossi digitali non possiedono il monopolio del mercato, ma rappresentano solo un ulteriore distributore di esperienze, a dimostrazione di come un sistema organizzato possa giovare in molti aspetti nella realtà della destinazione.

Il DMS “*Deskline 3.0 di Ferater*” nasce in Austria per agevolare la gestione di tutti i servizi turistici tipici di una destinazione e nel tempo il suo servizio si è esteso a destinazioni in Germania e Slovenia.

In termini di gestione quest'ultima organizza la propria governance turistica a livello nazionale tramite lo “*Slovenian Tourism Board*”, che ha tra i suoi principali obiettivi lo sviluppo della destinazione in chiave sostenibile (non a caso Lubiana è eletta una capitale green); e per quanto riguarda il territorio contano 35 DMO che si occupano delle funzioni a livello locale.

La Germania invece organizza le funzioni in maniera differente: a livello nazionale viene gestita l'informazione turistica tramite il sito web, mentre le altre attività di comunicazione e promozione sono svolte a livello regionale. Le DMO territoriali si occupano quindi della governance e del management a livello locale. L'impronta è fortemente commerciale: vi è una gestione diretta delle prenotazioni, spesso frutto di strategie integrate con i diversi livelli della destinazione.

In Austria, 26 delle 28 top destination hanno adottato lo stesso DMS, favorendo un maggior coordinamento anche a livello nazionale. La rapida diffusione di questi strumenti è dovuta alla storica cultura gestionale di questo territorio e, con la nascita del DMS nel 1994, hanno trasferito la propria attitudine a livello digitale, integrando tutte le funzioni di una destinazione in un'unica piattaforma (informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione). Il sistema permette la gestione delle prenotazioni di alloggi e servizi e la loro integrazione con le card turistiche e svolge un'attività di coaching per gli alloggi, i ristoranti o i punti di interesse.

Per quanto riguarda l'Inghilterra e parte della Gran Bretagna il DMS “*New Mind*” consente di commercializzare l'offerta turistica e svolgere le attività di governance, management e commercializzazione della destinazione a livello integrato.

Il sistema vede l'interazione tra il settore pubblico e quello privato e tra DMO nazionali e locali. A livello locale sono le DMO territoriali a svolgere le funzioni di governance, management e promo-commercializzazione. New Mind è ad oggi uno dei DMS più sviluppati ed è in grado di gestire prodotti sovra-territoriali.

3. Il turismo in Sardegna

3.1 Le risorse turistiche in Sardegna

Secondo i dati dell'Osservatorio sul Turismo della Regione Sardegna, nel 2021, il totale degli arrivi turistici nell'isola è stato di 2.629.000, con 11.634.000 presenze ed una permanenza media di 4,43 notti.

Nel corso degli ultimi anni il numero di visitatori che si mettono in viaggio alla volta dell'isola è andato aumentando. Da luogo nel quale i personaggi più facoltosi edificavano le proprie residenze estive è divenuta una destinazione scelta da una forbice di visitatori più ampia; anche per coloro che non fossero proprietari di una seconda casa ma che comunque volessero godere della risorsa isolana più promossa, più commercializzata e quindi più conosciuta all'esterno: il mare.

La Sardegna è una regione italiana insulare con un'area di circa 24.000 km² ed una popolazione che al 2019 contava 1,64 milioni di persone. E' la terza regione italiana per estensione dopo Sicilia e Piemonte, la superficie è composta per il 13,6% da montagna, 18,5% pianura e 67,9% collina, presenta quindi una netta maggioranza di territorio montuoso o collinare.

Situata nel centro del Mediterraneo, i suoi confini morfologici sono caratterizzati da 1.897 km di costa. Il carattere estetico e la narrazione costruita attorno al litorale sardo hanno contribuito negli anni a diffondere la bellezza delle spiagge disseminate nel territorio, che sono diventate vero e proprio manifesto del paesaggio sardo e volano principale per attrarre i flussi turistici verso l'isola.

Nel 2021 le città interessate da presenze turistiche sono state quasi unicamente quelle legate al turismo balneare, con un monopolio che occupa le prime 30 posizioni della classifica, a conferma della grande trazione balneare del settore turistico sardo.

In particolare, la principale meta turistica sarda nel 2021 è stata Alghero con circa 223 mila arrivi, seguono Cagliari con 212 mila ed Olbia con 173 mila.

La grande maggioranza di spiagge è di composizione sabbiosa, delle volte di origine granitica come nel caso delle costa del Golfo di Orosei con la sua peculiare brillantezza; ma non mancano quelle di composizione rocciosa come ad esempio nella costa di Castelsardo, in provincia di Sassari, o da ciottoli levigati come nelle spiagge di Dorgali.

Nel 2022, l'ultima spiaggia isolana premiata con la "*Bandiera Blu*" è stata quella di Budoni, tra Gallura e Baronia, che si aggiunge alle altre 42 già premiate. L'effigie di Bandiera Blu viene assegnata alle spiagge che pongono particolare attenzione alla pulizia ed alla qualità dei servizi offerti.

La grande varietà di spiagge presenti nel territorio permette di accogliere un'ampia forbice di turisti durante i mesi estivi, che siano famiglie, gruppi o turisti in coppia.

Ogni zona si è orientata con il tempo verso un target della domanda specifico: la Costa Smeralda (nelle zone attorno ad Olbia) rappresenta la destinazione principale per il turismo di lusso, non a caso è questa la zona di Porto Rotondo e Porto Cervo, la seconda particolarmente conosciuta per essere una destinazione elitaria, altamente costosa e con una qualità dei servizi che rispetta gli standard del turismo di lusso.

Ma è anche la zona più servita dal punto di vista della vita notturna, con una densità di locali molto alta, che si pone come destinazione non solo per chi è alla ricerca di relax da spiaggia, ma desidera inoltre una serie di alternative dall'orario dell'aperitivo in poi.

Per coloro che invece desiderano associare le attività di scoperta e fruizione culturale al turismo balneare le principali destinazioni sono i borghi culturali come Alghero, borgo medievale dalle origini catalane incastonato nella costa nord-occidentale o Castelsardo, altro borgo medievale che sorge nella costa, ma di origine genovese.

I nuclei familiari tendono invece a scegliere le destinazioni balneari meno frequentate durante i mesi estivi notoriamente meno caotici come Giugno o la seconda metà di Settembre, spinti inoltre dal clima che, soprattutto nel sud dell'isola, garantisce temperature ben oltre i 20 gradi anche agli inizi di Ottobre.

Il rispetto che nei secoli le diverse popolazioni hanno attribuito a questa terra è misurato dall'alta percentuale di paesaggio incontaminato che presenta questa regione. La cultura dell'incolto ed il basso livello di antropizzazione del territorio ha reso la Sardegna una delle ultime regioni a godere di un paesaggio autentico, grazie all'agire nei secoli di famiglie agro - pastorali che hanno vissuto in simbiosi con il territorio, preservandolo e permettendo successivamente la costituzione dell'immensa area di parchi e riserve naturali presenti nell'isola. La Sardegna può contare su un considerevole patrimonio naturale rappresentato dal paesaggio: sul territorio si trovano infatti 575.000 ettari di zone naturalistiche protette.

Sono quattro i parchi regionali:

- Il Parco di Porto Conte: situato nell'omonima insenatura nell'area di Alghero, si sviluppa per una larghezza di 3 km ed una lunghezza di 7. Occupa la parte più nord-orientale della regione del Logudoro. È particolarmente conosciuto per essere uno dei pochi spot in Italia in cui le specie di *Avvoltoio Grifone* si recano a nidificare. Fu proprio da questo parco che furono catturati gli esemplari utilizzati successivamente per agevolare le politiche di ripopolamento della specie in Sicilia, Calabria ed in alcune zone dell'arco alpino.

- Il Parco di Tepilora: di recente costituzione, comprende i paesaggi granitici nelle foreste di Crastazza, Tepilora e Sos Littos, quest'ultima tutelata sin dal 1914. Occupa la parte più settentrionale delle regioni della Barbagia e della Baronia. L'UNESCO ha dichiarato il parco "*Riserva della Biosfera*", attribuzione assegnata a quelle aree naturali in cui ecosistema e biodiversità vengono protette tramite diverse attività: ricerca, controllo, formazione ed uso sostenibile delle risorse.
- Parco del Gutturu Mannu: interessa un'area di 22 mila ettari e prende il nome dalla sua morfologia, "*Gutturu*" si traduce in "gola" e "*Mannu*" in "grande". Comprende alcune aree ad occidente della Città metropolitana di Cagliari ed è particolarmente conosciuto per rappresentare il più grande areale del *Cervo Sardo*. All'interno del Parco sorge l'oasi del WWF più grande d'Italia: l'Oasi di Monte Arcosu, nata proprio per tutelare le zone maggiormente frequentate dal cervo.
- Parco del Molentargius - Saline: ospita lo spettacolo naturale della nidificazione delle specie di *Fenicottero Rosa*, che allevano la propria prole nei primi mesi di vita proprio in questa zona ad alta densità abitativa. Comprende i territori di Cagliari, Quartu Sant'Elena e Quartucciu.

Ma i parchi amministrati dalla Regione non sono gli unici, lungo l'isola sono disseminati una serie di parchi con minore superficie, tra cui ricordiamo:

- Il Parco del Limbara: trae il nome dal grande massiccio granitico che divide il territorio della Gallura da quello del Monteacuto, la regione più orientale del Logudoro. Nella sua vetta raggiunge una quota di 1.300 m e lungo i suoi versanti è disseminato da numerose sorgenti di acqua oligominerale, di cui per ora ne sono state censite 30, raggiungibili tramite i numerosi sentieri per il trekking e per la mountain bike, che variano a seconda della lunghezza e della difficoltà di percorrenza. È sul Limbara che sono state aperte le prime vie di arrampicata e *free climbing* nell'isola.
- Il Parco del Monte Arci: ospita, nelle viscere di un antico vulcano, il più grande giacimento di ossidiana della Sardegna, fondamentale poiché grazie alla sua duttilità e facilità di lavorazione fu utilizzato dalle popolazioni preistoriche dell'isola per la creazione di armi ed utensili. Una storia lunga millenni da rivivere all'interno dei percorsi di trekking caratterizzati da grotte, antiche cave e foreste di faggi. È situato tra la regione della Marmilla ed il territorio di Oristano.
- Scoglio di Pan di Zucchero e Faraglioni di Masua: nella regione più a sud ovest della Sardegna, la suggestiva "costa delle miniere" si getta nel colorato paesaggio del colle Pan di Zucchero. Lungo questo parco si sviluppano le straordinarie *Gallerie Henry* di Porto Flavia, situate nel comune di Bugerru, vecchi condotti minerari affacciati sul mare, riconvertiti oggi in percorsi di visita turistici in cui ci si cala nel ventre dell'isola per

riemergere lungo le vie ferroviarie che nel primo '900 trasportavano i carrelli di carbone lungo la costa.

Le riserve ed i parchi non sono l'unica risorsa naturale: la Sardegna è marcata dallo scorrere di una serie di corsi d'acqua sotterranei che, sbucando da insenature nella roccia, si gettano verso la superficie dando origine a cascate spettacolari.

Le cascate sono sicuramente una delle risorse attrattive meno conosciute all'esterno, ma la loro posizione spesso isolata e la presenza di flora e fauna autoctona attribuiscono alle cascate un'atmosfera magica. Le correnti sotterranee del Montiferru, la montagna che fu il vulcano più potente dell'isola oggi inattivo, scorrono ed alimentano il Rio Salighes che, giunto ad una scogliera nelle zone di Cuglieri, si getta per 40 metri sul mare dando vita allo spettacolo di "*S'istrampu de Capu Nieddu*", uno spettacolo naturale non solo visivo, ma anche sonoro. La parola "*istrampu*" in sardo significa "caduta" ed è un nome comune a tantissime cascate.

Più a sud rispetto alle cascate di Capu Nieddu, nella regione del Medio Campidano, troviamo invece il Monte Linas, al cui interno sono state scoperte le rocce più antiche d'Europa. Il silenzio dei suoi boschi, segnati da bassissima presenza umana, è rotto dal fragore di tre cascate: "*Piscina Irta*" ed i suoi 45 metri di salto, "*Muru Mannu*" inserita in uno spettacolare anfiteatro naturale ed infine "*La Pendula*", celebre per aver ammaliato il giovane Gabriele D'Annunzio:

"dense di celidonie e di spineti, le rocce mi si drizzano davanti, come uno strano popolo d'atleti, pietrificato per virtù d'incanti"

Ma le risorse naturali non si esauriscono qui, nel territorio sorgono anche numerose strutture per il turismo wellness.

La posizione delle sorgenti termali, solitamente nelle vicinanze di antiche strutture sacre come le *Domus de Janas*, denota una diffusione dell'utilizzo delle acque geo-riscaldate già durante la preistoria. Questo dettaglio non passò inosservato ai colonizzatori romani, che scelsero le antiche sorgenti pre-nuragiche per edificarvi gli impianti termali destinati alle classi patrizie, giunti in alto numero fino ai giorni nostri. È questo il caso delle Terme di Benetutti, un tempo note come "*Aquae Lesitanae*", che godono di 110 sorgenti naturali.

Un altro esempio è quello delle Terme di Casteldoria, a pochi chilometri da Castelsardo, nel quale l'acqua sgorga ad una temperatura oscillante tra i 40 ed i 75 gradi.

Fu invece l'astronomo Tolomeo (II secolo d.C.) il primo a citare le Terme di Fordongianos, vicino al territorio di Oristano. In antichità il sito era noto come "*Forum Traiani*", costruito per volontà dell'imperatore Traiano, ed era particolarmente conosciuto per la presenza delle "*Aquae Ypsitanae*", di composizione sulfurea, che sgorgano ancora oggi a 56 gradi ed erano

ricercate per alleviare alcune patologie. L'edificio romano è visitabile, all'interno delle terme moderne sono disponibili inoltre i servizi relativi al trattamento con i fanghi.

L'abbondanza del patrimonio culturale italiano non è paragonabile a nessun altro paese, e la Sardegna non ne rappresenta un'eccezione. La storia di coloro che hanno abitato questa impronta nel mezzo del Mediterraneo trova radici antiche; non a caso il nome con cui veniva chiamata l'isola durante le epoche passate fu "*Ichnos*" attribuito dai greci proprio per la sua caratteristica forma ad "impronta", e negli anni si modificò in "*Sandalia*", riprendendo la leggenda che vede questa terra nata dall'impronta del sandalo di Dio.

Dalle popolazioni che prima dei nuragici si erano già stabilite nel territorio, di cui la *Tribù di Ozieri* (o di San Michele) rappresenta l'esempio più noto in letteratura, passando per le popolazioni nuragiche fino ad arrivare ai giudicati che durante il medioevo segnarono l'amministrazione pubblica in Sardegna, le testimonianze del loro passaggio sono legate a doppio filo con l'alto numero di infrastrutture da loro ereditate.

La Sardegna possiede un totale di 248 siti storico - culturali e, per agevolare la trattazione, divideremo ora le risorse storico - culturali in tre tipologie, per approfondirle meglio nel prossimo capitolo:

- I. Risorse pre-nuragiche;
- II. Risorse nuragiche;
- III. Risorse medioevali

Le risorse pre-nuragiche sono tutte quelle infrastrutture, tradizioni o conoscenze legate alle popolazioni diffuse nel territorio prima di quella nuragica, tra il VI ed il III millennio a.C. L'infrastruttura che più caratterizza questa fase sono le "*Domus de Janas*", portali ipogei scavati direttamente nella roccia ed incastonati in paesaggi mozzafiato, spesso lontano dai centri urbani e completamente adornate da pitture o incisioni parietali a motivi geometrici. La loro origine è funeraria, i defunti venivano posti al loro interno accompagnati dai propri oggetti personali che sarebbero stati utili nell'aldilà, queste tombe con il tempo hanno dato vita alle necropoli ipogee che conosciamo oggi. In tutta l'isola se ne contano circa 2400.

Le risorse nuragiche sono invece tutte quelle infrastrutture riconducibili all'operato dei popoli nuragici, che trovano la loro massima espressione nel "Nuraghe", struttura dalle origini e dalle funzioni ancora non del tutto chiare ma che, con i suoi circa 7000 esemplari sparsi nel territorio, rappresentano il profilo più riconoscibile nel panorama dell'isola. L'esempio più conosciuto è sicuramente la cittadella nuragica di *Barumini*.

Nelle risorse medioevali inseriamo invece le strutture costruite durante l'arco temporale del medioevo, che vedono nelle roccaforti medioevali come Alghero e Castelsardo la loro maggior espressione. La Sardegna medioevale passa dalla costituzione dei Giudicati; non

conosciamo né l'origine né l'esatto motivo per cui vennero istituiti, ma sappiamo con relativa sicurezza che comparvero nei primi anni dell'XI secolo.

Come detto, approfondiremo le risorse culturali nel capitolo successivo.

Concentriamoci adesso sulle porte di accesso all'isola, con riferimento alle infrastrutture di trasporto grazie al quale i visitatori possono inserirsi e muoversi nel territorio.

La Sardegna, per sua natura, non gode di confini condivisi con altre regioni e di arterie stradali direttamente collegate al traffico nazionale. Diventano allora particolarmente strategiche tutte quelle "porte di accesso dell'isola", con riferimento ai porti ed aeroporti che fungono da cancello di ingresso verso il territorio. Si dividono in 3 aeroporti e 4 porti principali.

Per quanto riguarda i vettori aerei, le piste di atterraggio principali dell'isola sono quelle dell'"Aeroporto di Olbia - Costa Smeralda" a nord - est, l'"Aeroporto di Alghero - Fertilia" a nord - ovest e l'"Aeroporto di Cagliari - Elmas" a sud, nei pressi



Figura 9: Posizione dei principali aeroporti in Sardegna

del capoluogo (Fig. 9). I proprietari degli aerei jet privati possono trovare una hall completamente dedicata nell'aeroporto di Olbia e, per i proprietari di veivoli ad elica sono disponibili un alto numero di aviosuperfici secondarie, tra cui citiamo Platamona nella zona di Sassari, ed il "Fenosu", ex aeroporto di linea nelle zone di Oristano oggi convertito in aereoclub.

A proposito dei vettori navali, invece, i principali porti sono quelli di Olbia, Golfo Aranci, Cagliari e Porto Torres.

Riguardo le infrastrutture stradali, la principale arteria è rappresentata dalla "E 25" che collega il capoluogo Cagliari al secondo centro abitato per dimensioni, Sassari, tagliando a metà l'isola da nord verso sud. La seconda arteria stradale principale, che in questi anni è in fase di ampliamento, è la Sassari - Olbia, o Strada Statale 131.

3.2 I flussi turistici in Sardegna

I dati dell'Osservatorio turistico della Regione Sardegna possono restituirci una visione integrata dei flussi turistici nell'isola, in particolare riguardo gli arrivi negli esercizi ricettivi, termine con cui facciamo riferimento alle strutture alberghiere ed extra - alberghiere, tra cui esercizi complementari ed alloggi privati in affitto.

Nel 2021 l'isola è stata interessata da circa 2.629.000 arrivi, il 68,9% in più rispetto al 2020, un incremento notevole ma da contestualizzare entro le limitazioni che hanno interessato maggiormente lo scorrere del 2020.

Prendendo in considerazione i flussi pre-pandemici registrati nel 2019, che vedevano gli arrivi totali attestarsi a circa 3.557.000, noteremo come in realtà le destinazioni dell'isola siano in una fisiologica fase di ripresa rispetto al periodo segnato dalla diffusione del virus.

Tornando ai dati del 2021, la provenienza dei turisti si divide in 63% di italiani e 37% di stranieri, restituendoci l'immagine di una destinazione fortemente orientata al turismo nazionale ed ancora poco frequentata dai flussi internazionali. Questo comportamento è da inserirsi nel "turismo di prossimità" largamente diffuso durante i periodi più incerti della pandemia. La fetta più consistente dei flussi turistici italiani è rappresentata infatti dai sardi stessi, che occupano quasi un terzo del totale degli arrivi nazionali negli esercizi ricettivi. Seguono i turisti provenienti dalla Lombardia (circa 300.000) e dal Lazio (circa 136.000). In termini di arrivi internazionali, invece, la regione di origine principale è la Germania con 286.000 arrivi circa, seguita da Francia e Svizzera, rispettivamente con 170.000 e 127.000 arrivi. La tipologia di esercizio ricettivo preferito nel 2021 è stato l'Albergo a 4 stelle, scelto da quasi 800.000 turisti, seguiti da quelli a 3 stelle con 431.875 arrivi (Fig. 10).

"Disaggregazione per tipologia e categoria" 2021 - Sardegna - Strutture Alberghiere									
Tipologia	Categoria	2021			2020			Variazione % 2021 su 2020	
		Arrivi	Presenze	Permanenza	Arrivi	Presenze	Permanenza	Arrivi	Presenze
Albergo	1 Stella	4.611	15.594	3,38	2.847	11.518	4,05	61,96%	35,39%
	2 Stelle	19.741	60.927	3,09	12.871	47.770	3,71	53,38%	27,54%
	3 Stelle	431.875	1.415.895	3,28	264.586	872.505	3,30	63,23%	62,28%
	4 Stelle	799.459	3.393.575	4,24	477.015	1.925.693	4,04	67,60%	76,23%
	5 Stelle	71.488	385.921	5,40	41.661	213.355	5,12	71,59%	80,88%
	5 Stelle Lusso	11.071	53.169	4,80	3.463	13.787	3,98	219,69%	285,65%
Albergo diffuso	2 Stelle	898	1.917	2,13	519	1.084	2,09	73,03%	76,85%
	3 Stelle	5.694	11.773	2,07	3.703	7.307	1,97	53,77%	61,12%
	4 Stelle	4.494	14.197	3,16	2.731	8.502	3,11	64,56%	66,98%
Albergo residenziale	2 Stelle	7.132	30.116	4,22	3.089	12.283	3,98	130,88%	145,18%
	3 Stelle	95.704	526.311	5,50	57.958	333.308	5,75	65,13%	57,91%
	4 Stelle	41.827	251.768	6,02	19.002	109.872	5,78	120,12%	129,15%
Villaggio albergo	3 Stelle	1.136	3.233	2,85	1.549	3.963	2,56	-26,66%	-18,42%
	4 Stelle	120.953	826.591	6,83	64.118	368.566	5,75	88,64%	124,27%
	5 Stelle	1.462	8.094	5,54	0	0	ND	ND	ND
Turismo Rurale	1 Stella	491	2.032	4,14	340	1.484	4,36	44,41%	36,93%
	2 Stelle	1.844	5.140	2,79	326	792	2,43	465,64%	548,99%
	3 Stelle	8.790	20.227	2,30	6.083	15.084	2,48	44,50%	34,10%
	4 Stelle	4.130	12.729	3,08	2.698	9.038	3,35	53,08%	40,84%
	5 Stelle	786	3.367	4,28	403	1.820	4,52	95,04%	85,00%
	NULL	0	0	ND	767	4.421	5,76	-100,00%	-100,00%
Totale Strutture Alberghiere		1.633.586	7.042.576	4,31	965.729	3.962.152	4,10	69,16%	77,75%

Figura 10: Tabella con disaggregazione per tipologia e categoria, 2021, Osservatorio Turismo, Regione Sardegna

La terza categoria di pernottamento scelto è stata invece il campeggio con 393.605 arrivi registrati (Fig. 11).

"Disaggregazione per tipologia" 2021 - Sardegna - Strutture Extra-Alberghiere: Esercizi Complementari								
Provenienza	2021			2020			Variazione % 2021 su 2020	
	Arrivi	Presenze	Permanenza	Arrivi	Presenze	Permanenza	Arrivi	Presenze
Affittacamere	140.856	337.165	2,39	74.945	186.857	2,49	87,95%	80,44%
Agriturismo	31.413	118.703	3,78	20.886	82.061	3,93	50,40%	44,65%
Campeggio	393.605	1.845.907	4,69	262.218	1.333.174	5,08	50,11%	38,46%
Case e appartamenti per vacanze	72.011	501.800	6,97	46.446	332.812	7,17	55,04%	50,78%
Case per ferie	4.241	13.512	3,19	2.129	28.508	13,39	99,20%	-52,60%
Locanda	3.985	9.521	2,39	2.159	4.363	2,02	84,58%	118,22%
Ostelli per la gioventù	10.219	22.756	2,23	7.298	17.301	2,37	40,02%	31,53%
Residence	29.273	178.399	6,09	14.195	92.045	6,48	106,22%	93,82%
Villaggi turistici	52.387	318.322	6,08	14.451	79.859	5,53	262,51%	298,61%
Totale Strutture Extra-Alberghiere: Esercizi Complementari	737.990	3.346.085	4,53	444.727	2.156.980	4,85	65,94%	55,13%

"Disaggregazione per tipologia" 2021 - Sardegna - Strutture Extra-Alberghiere: Alloggi privati in affitto								
Provenienza	2021			2020			Variazione % 2021 su 2020	
	Arrivi	Presenze	Permanenza	Arrivi	Presenze	Permanenza	Arrivi	Presenze
Bed and breakfast	94.511	243.404	2,58	68.051	182.978	2,69	38,88%	33,02%
Boat and Breakfast	86	288	3,35	148	287	1,94	-41,89%	0,35%
Alloggi privati	162.853	1.001.843	6,15	85.387	580.365	6,80	90,72%	72,62%
Totale Strutture Extra-Alberghiere: Alloggi privati in affitto	257.450	1.245.535	4,84	153.586	763.630	4,97	67,63%	63,11%

Figura 11: Tabella con disaggregazione per tipologia e categoria, 2021, Osservatorio Turismo, Regione Sardegna

La distribuzione dei turisti nel territorio non è stata omogenea: nel 2021 il 45% del totale degli arrivi (1.202.000 circa) si registra nella sola Provincia di Sassari; dato da contestualizzare con la presenza della *Costa Smeralda* in questo territorio, una delle destinazioni di maggiore notorietà nella regione; seguono la Provincia di Nuoro con 461.735 arrivi e la Provincia del Sud Sardegna con 394.804 arrivi.

Prendendo invece in esame i dati relativi al 2022 (Fig. 12), la Regione Sardegna è stata interessata da un totale di 3.720.184 arrivi, con 16.387.887 presenze registrate ed una permanenza media di 4,41 notti. Rapportando gli arrivi del 2022 con i dati registrati l'anno precedente (2.629.000 arrivi nel 2021) notiamo un incremento di arrivi, da contestualizzare però con la presenza di limitazioni ancora vigenti nel 2021 che si sono invece affievolite nell'anno successivo, agevolando una maggiore circolazione di persone che ha interessato in particolare i flussi internazionali.

Concentrando sugli arrivi stranieri del 2022, che rappresentano il 48% del totale, noteremo infatti come l'incremento maggiore si sia verificato proprio nei turisti provenienti da altri paesi: gli arrivi stranieri rispetto al 2021 hanno registrato un incremento dell'81,5%, passando dai 979.305 del 2021 al 1.778.232 dell'anno successivo. I turisti provenienti dalla Germania si confermano essere, anche nel 2022, la fetta più importante di turisti stranieri che visitato l'isola, ed hanno registrato una percentuale di incremento degli arrivi del 58,5% rispetto all'anno precedente (286.776 nel 2021, 454.743 nel 2022).

DATI RILEVATI

Movimenti Turistici Sardegna								
Provenienza	2022			2019			Variazione % 2022 su 2019	
	Arrivi	Presenze	Permanenza	Arrivi	Presenze	Permanenza	Arrivi	Presenze
Totali	3.720.184	16.387.887	4,41	3.558.350	15.834.400	4,45	4,55%	3,50%
Italiani	1.941.952	8.686.379	4,47	1.748.897	7.720.488	4,41	11,04%	12,51%
Stranieri	1.778.232	7.701.508	4,33	1.809.453	8.113.912	4,48	-1,73%	-5,08%
Stranieri								
Germania	454.743	2.256.723	4,96	458.412	2.250.829	4,91	-0,80%	0,26%
Francia	299.829	1.132.948	3,78	332.640	1.404.467	4,22	-9,86%	-19,33%
Svizzera	187.501	902.622	4,81	163.473	772.423	4,73	14,70%	16,86%
Regno Unito	104.151	537.712	5,16	121.114	657.936	5,43	-14,01%	-18,27%
Paesi Bassi	76.143	314.066	4,12	93.011	402.220	4,32	-18,14%	-21,92%
Austria	70.484	304.995	4,33	61.683	270.017	4,38	14,27%	12,95%
Spagna	96.787	302.703	3,13	111.580	368.864	3,31	-13,26%	-17,94%
Polonia	64.561	276.026	4,28	47.030	224.495	4,77	37,28%	22,95%
USA	51.567	173.513	3,36	37.831	115.710	3,06	36,31%	49,96%
Repubblica Ceca	37.103	167.880	4,52	28.089	141.994	5,06	32,09%	18,23%
Belgio	37.435	145.193	3,88	37.347	147.023	3,94	0,24%	-1,24%
Irlanda	20.913	97.639	4,67	8.053	34.691	4,31	159,69%	181,45%
Svezia	18.673	85.113	4,56	23.187	121.237	5,23	-19,47%	-29,80%
Romania	17.080	76.421	4,47	12.374	60.402	4,88	38,03%	26,52%
Portogallo	22.008	74.424	3,38	21.057	79.237	3,76	4,52%	-6,07%
Slovacchia	13.598	66.052	4,86	9.701	58.717	6,05	40,17%	12,49%
Slovenia	19.432	63.009	3,24	13.676	44.144	3,23	42,09%	42,74%
Ungheria	14.472	59.158	4,09	10.629	43.710	4,11	36,16%	35,34%
Danimarca	10.947	52.678	4,81	10.672	54.567	5,11	2,58%	-3,46%
Norvegia	10.856	48.753	4,49	13.179	73.187	5,55	-17,63%	-33,39%
Canada	14.026	44.916	3,20	11.441	32.234	2,82	22,59%	39,34%
Ucraina	7.328	44.341	6,05	6.477	31.134	4,81	13,14%	42,42%
Brasile	12.194	39.530	3,24	13.414	40.011	2,98	-9,09%	-1,20%
Australia	11.740	36.909	3,14	14.207	40.830	2,87	-17,36%	-9,60%
Altri Europa	6.994	33.477	4,79	7.656	46.927	6,13	-8,65%	-28,66%
Argentina	10.003	32.828	3,28	8.924	26.224	2,94	12,09%	25,18%
Russia	6.105	29.895	4,90	38.336	220.489	5,75	-84,08%	-86,44%

Figura 12: Tabella con arrivi e presenze nel 2022 con focus visitatori stranieri, Osservatorio Turistico, Regione Sardegna

I visitatori tedeschi sono inoltre coloro che pernottano più a lungo rispetto agli altri turisti stranieri, registrando una permanenza media (*p.m.*) di 4,96 notti. Analizzando i dati relativi ai turisti provenienti dalla Francia, secondo paese di provenienza dei visitatori stranieri nel 2022, l'incremento rispetto all'anno precedente aumenta al 75,6% (170.736 nel 2021 a fronte di 299.829 nel 2022). Il terzo paese generatore di turisti stranieri che hanno visitato l'isola nel 2022 è stata la Svizzera, con 187.501 arrivi registrati.

Riguardo invece i turisti italiani, la classifica registrata nel 2021 rimane pressoché invariata anche nel 2022: i turisti sardi occupano la prima posizione con 614.155 arrivi totali, seguiti dai visitatori provenienti dalla Lombardia con 360.627 arrivi, cui seguono quelli del Lazio con 163.356 arrivi registrati.

Soffermandoci sulla distribuzione per destinazione, la meta che nella Regione Sardegna è stata più interessata da arrivi nel 2022 è stata Alghero (SS), con un totale di 357.364 arrivi registrati ed una *p.m.* di 3,61 notti. La seconda destinazione più frequentata è stata Cagliari, con 322.837 arrivi ed una *p.m.* di 2,39 notti, a cui fa seguito Olbia, con 254.676 arrivi ed una *p.m.* di 3,23 notti.

Analizzando la distribuzione per struttura ricettiva, i visitatori hanno scelto principalmente di pernottare in alberghi a 4 stelle, che hanno registrato 1.119.584 arrivi tra Gennaio e Settembre del 2022, seguiti da quelli a 3 stelle con 568.981 arrivi nel medesimo intervallo cronologico. La terza categoria maggiormente scelta dai turisti è stata invece quella dei campeggi, interessati da 490.509 arrivi nel periodo compreso tra Gennaio e Settembre del 2022.

Per una visione completa sui flussi turistici nell'isola è però necessario prendere in considerazione gli anni antecedenti alla pandemia. In particolare, tratteremo il triennio 2015 - 2017. Nel 2015 l'isola è stata interessata da 2.609.692 arrivi con una permanenza media che si attestò a 4,7 notti. Il numero di arrivi non si discosta molto da quello del 2021, post-pandemia, ad indicare la ripresa del settore turistico isolano. Sempre riguardo il 2015, i visitatori si dividevano in un 55% di arrivi italiani ed il restante 45% ricoperto dagli arrivi internazionali, una percentuale che si discosta non poco dal dato del 2021 (63% italiani - 37% stranieri) e che ci restituisce l'immagine di una meta interessata principalmente dai flussi nazionali.

Riguardo l'anno successivo, nel 2016, gli arrivi totali sono incrementati, attestandosi a 2.879.495, ma la permanenza media non ha registrato variazioni ed ha confermato il 4,7 notti dell'anno precedente. Per quel che riguarda la distribuzione in base all'origine, sul totale, le differenze con l'anno precedente sono minime: 46% di arrivi internazionali ed il restante 54% rappresentato dagli arrivi nazionali.

Nel 2017 si registra pressoché la stessa differenza: il 48% è rappresentato dagli arrivi internazionali mentre il 52% da quelli italiani, ma durante l'anno gli arrivi totali hanno superato quota tre milioni (3.097.366 arrivi), a conferma del trend crescente degli arrivi nell'isola, ma cala leggermente la permanenza media fermandosi a 4,6 notti.

L'immagine della destinazione restituitaci è quella di una meta interessata principalmente dal turismo nazionale ma con una percentuale di arrivi internazionali non marginale e che rappresenta una grossa fetta sul totale. I flussi turistici in arrivo erano in una fase di crescita, che seppur lentamente, anno dopo anno, portava ad un incremento di arrivi.

Nei riguardi dei flussi turistici verso il sistema museale, la Sardegna, pur avendo quasi il doppio dei punti di accesso al sistema storico - culturale rispetto alla media nazionale, registra mediamente 3 mila entrate l'anno, il numero più basso tra le regioni italiane (12).

Secondo i dati elaborati dal centro studi *CNA Sardegna*, sulla base dei dati raccolti dall'ISTAT, la Sardegna presenta una delle reti museali più ampie in Italia. Le 274 sedi museali nella regione assicurano la media di 1,6 punti di accesso al sistema storico -

culturale ogni 100.000 abitanti, circa il doppio rispetto alla media nazionale e superiore alla media delle regioni nel Mezzogiorno.

I siti a gestione pubblica rappresentano l'81% del totale, contro una media nazionale del 68%. In particolare l'83% di questi è gestito da enti locali, una percentuale molto alta rispetto alla media; questa dimensione locale è però dovuta alla natura dei siti culturali stessi:

- 52 aree archeologiche;
- 8 parchi archeologici;
- 155 tra musei e gallerie, di cui:
 - 33 etnografici
 - 28 archeologici
 - 19 di arte moderna e contemporanea;
 - 19 dedicati a specifici tematismi

3.3 Organizzazione turistica in Sardegna

Il testo di competenza turistica, quindi che norma ed organizza in termini amministrativi gli attori della filiera turistica nei confini della Regione Sardegna, è il “*Testo unico di coordinamento delle leggi della Regione Autonoma della Sardegna in materia di Turismo*” del 2004.

Il regolamento si articola in 2 parti, divise a loro volta in vari titoli. La prima parte, intitolata “Organizzazione e strutture turistiche regionali” si divide in 3 titoli:

- I. “Titolo I, *Organizzazione pubblica del turismo*”: vengono enunciate le competenze dell'Assessorato al Turismo della Regione Sardegna, viene istituito l'Ente Sardo Industrie Turistiche” (ESIT), un ente regionale con competenze promo - commerciali del territorio e vengono contestualmente sciolti i precedenti “Enti Provinciali per il Turismo” (EPT).
- II. “Titolo II, *Disciplina delle Aziende Ricettive*”: nel quale vengono inserite tutte le norme ed i regolamenti sugli esercizi ricettivi del territorio, la loro classificazione, la vigilanza e le sanzioni. Il Capo VI contiene inoltre le norme ed i regolamenti per l'esercizio delle aziende agrituristiche.
- III. “Titolo III, *Agenzie di Viaggio ed attività professionali di interesse turistico*”: che accoglie le norme a disciplina delle agenzie di viaggio, le professioni turistiche e quelle legate al turismo subacqueo.

12) “Musei: in Sardegna numero di visitatori più basso d'Italia”, ANSA, 11 Marzo 2022

Nella seconda parte, intitolata “Sviluppo Turistico”, sono inseriti gli incentivi, interventi e contributi a favore dell’industria alberghiera e di tutti gli anelli che compongono la filiera turistica regionale. Si divide in 2 titoli:

- I. “Titolo I, *Incentivi all’industria turistico - alberghiera*”: al suo interno sono inserite le norme che regolano gli interventi creditizi a favore dell’industria alberghiera, i destinatari e le iniziative agevolate dai fondi regionali, seguono i requisiti e la modalità di erogazione dei fondi stessi.
- II. “Titolo II, *Interventi e contributi a favore dello sviluppo turistico*”: all’interno del quale troviamo i regolamenti a disciplina degli interventi e contributi regionali verso manifestazioni ed infrastrutture di interesse turistico (come gli scali portuali).

Lo scenario del mercato turistico contemporaneo, con un livello di competitività destinato a salire, rende imperativo attuare costanti attività di gestione ed organizzazione dell’offerta turistica nelle destinazioni.

In questi termini, con la legge regionale n°16 del 28/07/2017 “*Norme in materia di Turismo*” si è voluto aggiornare il sistema turistico, in particolare per quanto riguarda il management ed il marketing della destinazione Sardegna. Gli intenti del testo sono quelli di riorganizzare il comparto turistico regionale, riconoscerne il ruolo strategico per lo sviluppo economico, promuoverne l’integrazione economica e sociale, valorizzare il rapporto tra flussi turistici e risorse naturali e culturali ed infine favorire l’offerta integrata di prodotti e tematismi attraverso un approccio sistemico. Nel perseguire questi intenti, il testo istituisce una “*Conferenza permanente del turismo*” presso l’Assessorato al Turismo regionale. L’intento della conferenza è quello di riunire tutti gli stakeholder del settore turistico per redarre, aggiornare e modificare il Piano Strategico del Turismo regionale (PST). La Regione Sardegna individua nel PST lo strumento per le funzioni di programmazione, indirizzo e coordinamento ed aggiornare la politica turistica del territorio. Il piano, agendo sulle leve del marketing della destinazione, con un’occhio rivolto verso l’innovazione tecnologica, si pone l’obiettivo principale di migliorare la competitività e l’attrattività della Sardegna in termini di flussi turistici e verrà trattato nel prossimo paragrafo.

La Giunta successivamente sottolinea la necessità di creare una Destination Management Organization a livello regionale per individuare modalità e strumenti utili all’attuazione delle politiche di promozione e commercializzazione. La DMO “*Destinazione Sardegna*” nasce in forma di società ed organizza attività di collaborazione con soggetti pubblici e privati per lo sviluppo di azioni di marketing della destinazione. Gli obiettivi della DMO sono diversificazione dell’offerta, elevazione dello standard di qualità, incremento del numero di presenze durante tutto l’anno ed aumentare conseguentemente la redditività delle

imprese del settore. L'organizzazione di gestione del territorio "Destinazione Sardegna" nasce quindi per volontà dell'Assessorato al Turismo, artigianato e commercio della Regione, con lo scopo di creare le pre-condizioni utili ad un uso efficiente e sostenibile delle risorse turistiche.

Per arrivare agli obiettivi prefissati, le funzioni principali svolte dalla DMO mirano a:

- Generare nuove entrate e nuova occupazione;
- Comunicare un'immagine unitaria della destinazione;
- Coordinare il sistema turistico locale;
- Incoraggiare e coinvolgere il territorio;
- Gestire l'accoglienza turistica;
- Organizzare e gestire risorse turistiche ed eventi;

Le attività svolte saranno indirizzate verso i due rami della gestione integrata delle destinazioni:

1. Destination management a supporto degli attori locali;
2. Destination marketing in direzione dei mercati nazionali ed internazionali

Per fornire supporto tecnico ed assicurare la corretta collaborazione tra realtà pubbliche e private, la Giunta Regionale istituisce un *Osservatorio Regionale sul Turismo* presso l'Assessorato competente. Il suo compito è inoltre quello di *data analysis*: raccogliere, interpretare e conservare i dati per orientare gli indirizzi e le politiche strategiche future. Molta importanza è data alla disponibilità pubblica dei dati, il database è infatti consultabile da chiunque nel sito dell'Osservatorio Turistico della Regione Sardegna.

Il documento "*Creare Turismo, insieme*", redatto dalla Regione Sardegna in stretta collaborazione con la DMO regionale "*Destinazione Sardegna*", è l'ultimo passo di un lungo percorso da inserirsi nel progetto "*Sardegna un'isola sostenibile*", che vede come obiettivo quello di sviluppare una strategia intelligente che comprenda tutti i diversi settori coinvolti nel turismo e che abbia come principio cardine la sostenibilità, principio declinato anche al paesaggio ed alla natura isolana.

Nelle linee strategiche vengono definite 7 organizzazioni pubblico - private di sviluppo turistico a carattere sovra-locale. I compiti assegnati a tali organizzazioni ruotano attorno la governance del territorio e la definizione dei piani di sviluppo strategici da coordinare tra le diverse destinazioni presenti nell'area geografica.

In particolare, le 7 organizzazioni sono:

1. **Vivere il sud - ovest:** nell'angolo sud occidentale della Sardegna, storicamente noto come "*Sulcis Iglesiente*", è stato avviato un progetto che mira allo sviluppo di un'immagine competitiva basata sul mix di risorse culturali, naturali ed ambientali di cui gode l'area geografica. È in questo territorio che troviamo le dune di Piscinas, il Carignano del Sulcis (vino rosso dalla denominazione DOC ottenuta nel 1977) e la cittadella archeologica di Nora, abitato che dapprima fu fenicio, poi romano. Le linee di azione dell'organizzazione aspirano alla costituzione di un piano strategico locale e di un piano di comunicazione territoriale che vada ad inserirsi sotto il marchio ombrello di "Destinazione Sardegna". Il posizionamento sul mercato avverrà a partire da 5 cluster di prodotti tematici, scelti coniugando i vantaggi competitivi del territorio e le nuove esigenze della domanda turistica moderna: il turismo lento, il turismo degli sport acquatici, il turismo marinaro, quello enologico ed il turismo outdoor.
2. **Ogliastra accogliente:** nella regione centro orientale dell'isola, chiamata "*Ogliastra*" in relazione agli olivastri ("*agugliastra*") che dominano il territorio. Il progetto verte sull'obiettivo di sviluppare strumenti operativi in un territorio a forte vocazione turistica. Tra le finalità, le principali sono quelle di generare una concreta integrazione tra l'offerta turistica balneare e quella montana e di sensibilizzare gli operatori turistici sull'importanza della cultura dell'accoglienza e sui nuovi trend di mercato. Viene istituito un tavolo permanente sul turismo locale che accompagnerà le istituzioni nel predisporre ed attuare un piano strategico per lo sviluppo del turismo.
3. **Destinazione Sud Sardegna (DSS):** nel territorio della Città metropolitana di Cagliari, che ingloba i numerosi centri abitati che sorgono nelle vicinanze del capoluogo, nell'estremo sud dell'isola, è stato avviato un progetto che mira alla definizione di una "nuova destinazione territoriale a vocazione turistica" che raccolga i diversi prodotti turistici in riferimento alle peculiarità territoriali: enogastronomia, slow tourism, turismo culturale ed ambientale. Il progetto prevede anzitutto la costituzione di una governance consapevole e partecipata, che sappia convogliare obiettivi di stakeholder pubblici e privati e coordinarne le azioni.
4. **Aggregazione ATS RESET:** nella porzione nord - occidentale dell'isola la "Rete Territoriale di Sviluppo e Sperimentazione Turistica" (o RESET) è attiva nella promocommercializzazione di prodotti, processi e servizi turistici innovativi. Il fine è quello di favorire la crescita della competitività territoriale ampliando l'offerta turistica attuale e sviluppando prodotti turistici diversificati. Le organizzazioni locali vengono coinvolte attraverso la creazione di una piattaforma di collaborazione tra destinazioni che agevoli la comunicazione e l'attuazione dei piani di sviluppo basati sull'innovazione sociale "aperta".

5. **Sardegna - il cuore:** come si deduce dal nome l'area interessata è quella centrale, in particolare i territori delle *tre Barbagie*, simili non solo per contesto storico - geografico ma accomunati da una potenzialità turistica ancora da sviluppare. Il territorio conserva ancora oggi la sua autenticità naturalistica e culturale, la distanza dalle coste e dai maggiori centri turistici fa sì che sia una delle aree della Sardegna meno conosciute ma non per questo meno interessanti per i flussi turistici. L'obiettivo principale del progetto è proprio quello di connettere le aree più interne con i flussi turistici che durante l'arco dell'anno interessano l'isola, per metterli a contatto con le sue tradizioni ed i suoi ritmi di vita lenti basati su una cultura secolare.
6. **Sardegna #westcoast:** la finalità principale dell'organizzazione è quella di agevolare il consolidamento di una governance istituzionale tra gli attori turistici locali, per mettere a confronto ed armonizzare i programmi e le politiche future. La metodologia sarà basata sullo studio e confronto dei diversi piani di azione nel territorio al fine di creare una sinergia che migliori la performance collettiva in termini di efficacia ed efficienza. Il territorio interessato è quello della costa centro - occidentale, tra cui ricordiamo il Golfo di Oristano, le *dune di Piscinas* (in comune con "Vivere il sud-ovest") e l'isola di Maldiventre. L'area interessata offre una cultura secolare basata su artigianato, cultura ed enogastronomia condivisa tra le diverse destinazioni sparse in questa porzione di isola, nonché di un paesaggio in cui mare e montagna si fondono in un abbraccio di tonalità azzurre e verdi.
7. **Destination Inside Sardinia:** Destination Inside Sardinia è un percorso condiviso tra i comuni facenti parte del territorio della *Barbagia Nuorese* e delle *Baronie* per la costituzione di un'Organizzazione di Sviluppo Turistico Territoriale, con il comune di Orotelli come capofila. L'obiettivo principale è quello di realizzare nel territorio il primo nodo sperimentale di un network che sviluppi, metta a sistema e governi in maniera partecipata le iniziative turistiche nell'area. Il percorso prevede la realizzazione di tre azioni principali: definire piani di sviluppo territoriale basati su ricerca economica e pianificazione strategica per ri-ordinare l'offerta esistente, porre l'organizzazione a supporto degli attori locali e sviluppare una promozione della destinazione innovativa, realizzare un'adeguata infrastruttura tecnologica per rendere efficienti ed interconnesse le attività turistiche.

3.3.1 Pianificazione Strategica

L'ultimo Piano Strategico sul Turismo della Regione Sardegna in ordine cronologico è il PST 2018 - 2021 *“Destinazione Sardegna”*. Con questo documento la Regione intende porsi in continuità con i pilastri e gli obiettivi prefissati dal Piano Strategico sul Turismo 2017 - 2022 *“Italia paese per Viaggiatori”*.

La mission del PST regionale recita:

“Posizionare e consolidare la Sardegna come destinazione turistica di riferimento nel Mediterraneo, al fine di favorirne la crescita e la competitività, facendo leva sul capitale territoriale inteso quale fattore distintivo, e incorporando la sostenibilità (economica, sociale e ambientale) nelle politiche di sviluppo dell’isola.”

Per perseguire questa visione strategica, il Piano individua sei obiettivi operativi:

- istituire una governance efficiente basata sulla cooperazione pubblico - privato;
- accrescere la competitività del sistema turistico in Sardegna;
- incrementare l’attrattività;
- innovare, specializzare e diversificare l’offerta;
- favorire nuove stagionalità;
- creare un efficace processo di marketing

All’interno del documento si costruisce il sistema operativo regionale, che prevede l’istituzione di DMO locali da porre in linea di dialogo con la DMO regionale.

Il PST spinge verso la costituzione di un *“nuovo modello di sviluppo turistico”*, che fonda il proprio agire su quattro principali innovazioni:

- I. Innovazione nel modello organizzativo: superamento delle configurazioni dell’offerta in modalità *package* e *punto - punto* in direzione di una configurazione *“network”* (vedi pag. 35);
- II. Innovazione del modello di destinazione: una gestione della destinazione orientata al pubblico, con il coinvolgimento di diverse istituzioni ed enti privati;
- III. Innovazione del modello di prodotto - destinazione: sviluppare nuovi prodotti ed organizzare nuove destinazioni in ottica di destagionalizzazione;
- IV. Innovazione del modello di promozione: includendo nella promozione anche le reti di prodotto ed i cluster territoriali di sistemi locali di offerta

A partire dalla vision, dagli obiettivi e dalle innovazioni sono stati sviluppati 14 assi strategici, ciascuno dei quali associati a programmi ed azioni prioritarie:

- Asse strategico 1, Gestione coordinata della Governance: necessità di innestare un processo di partnership tra i diversi attori che hanno differenti funzioni nella catena turistica. Lo strumento principale è la DMO “Destinazione Sardegna” che si pone in linea di dialogo con le diverse realtà di management territoriale;
- Asse strategico 2, Miglioramento dell’attrattività: Miglioramento della segnaletica ed attenzione particolare rivolta al decoro degli spazi pubblici. Attuazione del programma “*Sardegna Excellence*” con il quale si intende migliorare il livello di competitività di servizi, strutture e stabilimenti nell’isola;
- Asse strategico 3, Accesso e Mobilità: attuare programmi strategici per lo sviluppo di vie di accesso dall’esterno e della mobilità interna, entro cui si inserisce il progetto “*Flight Sardinia Development*” per lo sviluppo di collegamenti aerei regolari tra i tre principali aeroporti nell’isola e quelli di interesse nei mercati strategici.
- Asse strategico 4, Infrastrutture turistiche: organizzare i punti informativi e di accoglienza entro un sistema su 3 livelli (regionale, territoriale e locale) affinché possano integrarsi tra loro. Entro questo asse si inserisce anche il programma “Sardegna Smart Destination” che ha l’obiettivo di “*rendere la Sardegna una destinazione intelligente*” adottando nuove tecnologie a supporto dell’esperienza turistica, da integrare con la piattaforma online “*Sardegna Turismo*”.
- Asse strategico 5, Innovazione e competitività: istituzione di un tavolo di lavoro permanente tra DMO del territorio, DMO regionale e portatori di interesse per determinare le linee guida della politica strategica regionale. Si punta ad accelerare il progetto strategico “*Banda Ultra Larga in Sardegna*” (BULS) per assicurare una infrastruttura moderna;
- Asse strategico 6, Intelligenza Turistica: per assicurare al sistema turistico una “*business intelligence*” che permetta di prendere decisioni strategiche sia a livello pubblico che privato, il PST indica come prioritario il potenziamento dell’Osservatorio Regionale sul Turismo ed il continuo monitoraggio della “*Destination Reputation*” (il valore della destinazione percepito all’esterno);
- Asse strategico 7, Sostenibilità ed inclusione: promozione dell’utilizzo responsabile delle risorse naturali e diffusione della sostenibilità quale fattore distintivo della Sardegna;
- Asse strategico 8, Formazione e sensibilizzazione: rendere la Sardegna più *friendly* ai viaggiatori;
- Asse strategico 9, Strategia di prodotto - destinazione: la Sardegna dovrà strutturare la sua offerta turistica in prodotti strategici, prodotti prioritari, prodotti di rinforzo e prodotti potenziali. (Fig. 13)

La composizione del Prodotto-Destinazione per la Sardegna è la seguente:

STRATEGICI	PRIORITARI	RINFORZO	POTENZIALI
Balneare	Eno-Gastronomia	Ippoturismo	Naturalistico
Bike	Arrampicata	Golf	Birdwatching
Escursionismo	Turismo Rurale	Mice	Astroturismo
Culturale (Archeologico)	Agriturismo	Wellness / Terme	Pescaturismo / Mare
Touring / Itinerari	Ittiturismo	Windsurf / Kitesurf	
Nautica	Diving	Wedding	
	Luxury	Crocierismo	
	City Break	Religioso / Cammini	
	Geoturismo	Cinematografico	

Figura 13: Composizione del prodotto - destinazione, PST "Destinazione Sardegna 2018 - 2021"

Di seguito sono presentati gli asset strategici relativi al marketing ed alla comunicazione della destinazione Sardegna:

- Asse strategico 10, Mercati e target: rafforzare la presenza nei mercati tradizionali, ampliare le quote dei mercati obiettivo ed entrare in quelli nuovi;
- Asse strategico 11, Immagine, posizionamento e comunicazione: lavorare sulla esclusiva attrattività balneare dell'isola facendo leva sulla percezione esterna del territorio quale "amabile", "ricco di attrazioni", "tranquillo e sicuro". Per raggiungere il posizionamento desiderato, la strategia comunicativa deve puntare a trasmettere l'esperienza che il territorio offre piuttosto che il territorio stesso;
- Asse strategico 12, Branding: il programma "Brand Sardegna" ha come obiettivo la costituzione di un brand che trasmetta i valori della Sardegna attraverso un modello combinato di Brand Master e Brand Ombrello;
- Asse strategico 13, Marketing e promo - commercializzazione: il marketing mix della destinazione dovrà dividere la propria promozione in circa il 40% di comunicazione rivolta al target offline ed il 60% circa condotta con campagne online rivolte al pubblico;
- Asse strategico 14, Commercializzazione e distribuzione: pur essendo due attività solitamente competenti dal settore privato, il PST sottolinea l'importanza della collaborazione con il settore pubblico anche in questo aspetto. Entro questo asse strategico si inseriscono le Destination Management Company che, insieme alle DMO locali ed a quella regionale possano ideare, strutturare e commercializzare prodotti ed esperienze turistiche rivolte soprattutto ai mercati di nicchia o ai prodotti "special interest".

3.4 Una Destinazione fortemente stagionale

Le considerazioni alla base della nuova programmazione strategica della Regione Sardegna mirano a favorire l'apporto di flussi turistici entro tutto l'anno, in contrasto con la consuetudine che posiziona la Sardegna quale destinazione di specifica natura balneare, attirando i visitatori quasi esclusivamente durante il periodo estivo.

La Sardegna si classifica nella seconda posizione, dopo la Calabria, per il più alto tasso di concentrazione stagionale estiva di presenze turistiche in Italia, che registra un picco durante i mesi di Luglio ed Agosto, a conferma della forte trazione stagionale del turismo sardo.

Secondo i dati di “*Sardegna Statistiche*”, sportello della Regione Sardegna dedicato alla raccolta ed all'interpretazione dei dati, nel triennio 2015 - 2016 - 2017 più della metà degli arrivi totali si è verificata nel trimestre Giugno - Luglio - Agosto. Questo dettaglio reca danno non solo alle imprese turistiche nel territorio, che vedono limitato il periodo di apertura degli esercizi (e quindi di guadagno); ma lede inoltre l'immagine di un territorio che potrebbe offrire una quantità di cultura ed esperienze uniche nel mercato turistico.

Questa tesi, negli intenti, si pone come proposta di azioni strategiche per lo sviluppo della filiera turistica culturale nel Logudoro, con l'obiettivo, tra gli altri, di rendere attraente questo territorio ai flussi turistici durante tutto l'anno e di destagionalizzare l'offerta turistica che si presenta come esclusivamente balneare, e quindi estiva.

Entro questo ragionamento, è necessario in primo luogo attuare una riflessione sul fenomeno della stagionalità.

3.5 La Stagionalità

Lo studio della periodicità è presente da tempi immemori nella vita di tutti i giorni.

L'alternanza delle stagioni la pone alla base della vita, della nostra economia e delle nostre abitudini. Persino il nostro modo di misurare il tempo ha una base periodica: dividiamo la nostra giornata in periodi di sessanta minuti, i quali a loro volta sono formati da periodi di sessanta secondi. Questo moto alternato influenza anche il nostro tempo libero, e quindi a sua volta il mercato di riferimento.

Il comparto turistico, non a caso, assume nella stagionalità una delle sue più grandi caratteristiche distintive; sia per motivi legati a cause naturali come l'alternanza delle stagioni, sia per motivi prettamente istituzionali, come ad esempio l'assegnazione delle ferie lavorative.

Nel settore dei viaggi, la stagionalità è definita da Butler come *”uno squilibrio temporale nel fenomeno del turismo, (che) può essere espresso in termini di dimensioni di elementi*

quali numero di visitatori, spesa dei visitatori, traffico sulle autostrade e altre forme di trasporto, occupazione e ingressi alle attrazioni" (13).

Per semplificare, possiamo definirla come la fluttuazione dei flussi turistici in determinati archi temporali. Queste fluttuazioni sono una caratteristica determinante del settore turistico ed in quanto tali non sono facili da controllare o, in alcuni casi, modificare. I tentativi degli investitori, tra cui le istituzioni, di governare la stagionalità senza che questa venga subita dalla destinazione, si sono rivelati nella maggior parte dei casi un fallimento.

La strategia che predilige l'azione esclusiva sull'offerta e sulla destinazione non sembra essere sufficiente per raggiungere la cosiddetta "*year-round season*", la "stagione tutto l'anno". Il successo degli sforzi è strettamente legato all'inclinazione del mercato di visitare la destinazione in quei periodi che convenzionalmente definiamo bassa stagione. Il pericolo è però una potenziale perdita di reddito per la maggior parte degli operatori. (14)

La stagionalità, nel mondo dei viaggi, si è cristallizzata ed ha scisso l'anno in fasce costruite proprio sulla base della densità del flusso turistico in un dato arco temporale. È la logica della bassa, media ed alta stagione. Il meccanismo è ormai diventato consuetudinario per entrambi i lati della medaglia, domanda ed offerta; i tariffari scalano a variare del periodo ed il turista attua una scelta di conseguenza.

Alla stagionalità sono state però rivolte critiche relative al suo carattere effimero. Le destinazioni si trovano a dover gestire una ingente mole di visitatori (15) per quattro mesi l'anno, durante i quali si registra il picco di occupazione nelle strutture ricettive e di visite nei punti di interesse, e nei restanti nove il numero di visitatori cala drasticamente attestandosi nell'ordine delle centinaia.

13) "*Seasonality in Tourism: Issues and Problems*" Butler R. W. (1994). In A. V. Seaton (a cura di) *Tourism: the State of the Art*. Chichester: Wiley & Sons

14) *Causes and Implication of Seasonality in Tourism*, Ahmad Alshuqaiqi, Dr. Shida Irwana Omar, *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, March 2019

15) "Un visitatore è un viaggiatore che effettua un viaggio verso una destinazione principale al di fuori del suo ambiente abituale, per meno di un anno, per qualsiasi scopo principale (affari, tempo libero o altro scopo personale) diverso dall'essere impiegato da un'entità residente nel paese o luogo visitato. Questi viaggi effettuati dai visitatori si qualificano come viaggi turistici.", *International Recommendations for tourism statistic*, UNWTO, 2018

La stagionalità non è una caratteristica esclusiva del mercato turistico, il suo effetto agisce su una pluralità di comparti economici che vanno da quello agroalimentare a quello industriale.

Le stagioni influiscono sull'alternanza delle materie prime da produrre e trasformare in prodotti da rendere disponibili per i consumatori, sul loro modo di essere trasportate e sulla loro disposizione nello scaffale. Inoltre influiscono sulla domanda, portando alcuni prodotti ad essere disponibili solo in determinati periodi dell'anno a prescindere dalle materie prime di cui sono composti, come Natale con il panettone o Pasqua con la colomba.

Il turismo costiero (16) non è esonerato da questa logica, e per l'Italia rappresenta una grande fetta dei movimenti turistici.

“Benché nel nostro Paese i comuni costieri siano meno di un sesto del totale (14,7 per cento), occupino circa un quinto (18,8 per cento) dell'intera superficie nazionale e ospitino poco più di un terzo (il 34,4 per cento) della popolazione italiana residente, essi offrono quasi il 57 per cento dei posti letto e contribuiscono per il 53 per cento al totale delle presenze turistiche registrate nel 2019. [...] Nei territori costieri è particolarmente rilevante anche la stagionalità dei flussi turistici, con tutte le conseguenze che questo fenomeno comporta: il 69,4 per cento delle presenze registrate nel 2019 si concentra nel periodo estivo (giugno-settembre), a fronte del 48,4 per cento rilevato negli altri comuni italiani. Tale concentrazione si è, però, attenuata nel corso del tempo: dal 2012, infatti, è diminuita di due punti percentuali.” (17)

Si evince quindi come il turismo costiero italiano rappresenti una grande componente nei flussi totali e che l'azione della stagionalità in questo tipo di turismo sia “particolarmente rilevante”.

Essendo un elemento tanto marcato nelle caratteristiche del comparto turistico, il fenomeno dell'alternanza stagionale è stato oggetto di numerosi studi che si sono occupati non solo di descriverne l'azione, ma anche le cause ed i modelli principali su cui si sviluppa.

Nel prossimo capitolo verranno illustrate le cause, gli effetti ed i profili della stagionalità. Prenderemo in considerazione le cause e gli effetti indagati da Hylleberg (1994), mentre per quanto riguarda i profili ci rifaremo a quanto emerso dagli studi di Guido Candela e Paolo Figini e pubblicato nel manuale “*Economia del turismo e delle destinazioni*”, edito McGraw - Hill Education.

16) “Il turismo costiero si riferisce a quelle attività turistiche terrestri come nuoto, surf, prendere il sole e altre attività ricreative, ricreative e sportive costiere che si svolgono sulle rive di un mare, di un lago o di un fiume.”, World Tourism Organization (2019), *UNWTO Tourism Definitions*, UNWTO, Madrid

17) Anna Pia Maria Mirto, “*Attività antropiche e salute delle coste. Indicatori territoriali di rischio e sostenibilità per aree costiere e insulari in Italia e in Unione Europea*”, ISTAT, 2022

3.5.1 Cause ed effetti della stagionalità

In letteratura, la correlazione con taluni fattori alla base delle oscillazioni dei flussi turistici sono da rintracciarsi negli studi di Hylleberg (1994). Egli associa a questo fenomeno diverse cause:

- Cause naturali: la stagionalità segue il naturale alternarsi delle stagioni, che vede periodi più caldi e miti avvicinarsi a periodi con temperature più basse e condizioni climatiche più variabili;
- Cause *date dal calendario* per effetti di eventi stabili e prevedibili: un altro fattore agente sul fenomeno sono le festività religiose o civili (pensiamo al 1 Maggio oppure alle festività natalizie);
- Cause istituzionali: come ad esempio i periodi di ferie lavorative o di vacanze scolastiche;
- Cause sociali: tra cui le tradizioni, le mode (la gita di Pasquetta ad esempio), o più in generale tutti i fattori a causa di inerzia nei flussi turistici;
- Eventi: a maggior ragione quelli percepiti talmente importanti da giustificare la spesa e l'organizzazione di un viaggio.

La stagionalità nei vari tipi di turismo ha un impatto variabile. In alcuni casi l'incidenza del clima è maggiore rispetto ad altri: a titolo esemplificativo basti pensare al forte legame che intercorre tra turismo montano (18) e condizioni meteo, discorso assimilabile anche per l'ecoturismo (19), ma la stessa relazione risulta meno incidente per il turismo business (20). Pur essendo stata insignita nella maggior parte dei casi da un'accezione negativa, la stagionalità ha diversi effetti e non tutti obbligatoriamente svantaggiosi.

18)“Il turismo di montagna è un tipo di attività turistica che si svolge in uno spazio geografico definito e limitato come collina o montagna con caratteristiche e attributi distintivi inerenti ad uno specifico paesaggio, topografia, clima, biodiversità (flora e fauna) e comunità locale. Comprende una vasta gamma di attività ricreative e sportive all'aperto.”, World Tourism Organization (2019), *UNWTO Tourism Definitions*, UNWTO, Madrid

19)“L'ecoturismo è un tipo di attività turistica basata sulla natura in cui la motivazione essenziale del visitatore è osservare, imparare, scoprire, sperimentare e apprezzare la diversità biologica e culturale con un atteggiamento responsabile per proteggere l'integrità dell'ecosistema e migliorare il benessere della comunità locale.”, World Tourism Organization (2019), *UNWTO Tourism Definitions*, UNWTO, Madrid

20)“Il turismo d'affari è un tipo di attività turistica in cui i visitatori viaggiano per uno specifico scopo commerciale e/o professionale in un luogo al di fuori del proprio luogo di lavoro e residenza con l'obiettivo di partecipare a una riunione, un'attività o un evento.”, World Tourism Organization (2019), *UNWTO Tourism Definitions*, UNWTO, Madrid

Pensando rapidamente agli effetti provocati nelle destinazioni turistiche, è semplice riflettere nella nostra mente l'immagine delle spiagge aggredite da un evidente sovraffollamento, così come dei luoghi di interesse o più in generale delle attrazioni turistiche. Ma essi possono essere più ampi:

- effetti di natura economica: quando una catena del valore del turismo è fortemente orientata alla stagionalità si verifica un alternarsi di periodi di sovrappopolamento e periodi di sfollamento. Questo impatta economicamente sia nei periodi di picco, con il gettito economico spinto ad una curva ascendente dall'elevato flusso turistico in entrata, ma anche nei periodi di calo, con i costi attinenti al basso utilizzo delle strutture.

Molti operatori hanno ovviato al problema chiudendo i propri esercizi durante i periodi di scarsa affluenza, ma la perdita economica di un'impresa che potrebbe invece lavorare tutto l'anno permane.

- effetti sull'ambiente: il sovraffollamento in determinati ambienti naturali può portare danni all'equilibrio biologico spesso fragile e già minacciato dall'azione antropica (21). I periodi di bassa stagione potrebbero però essere sfruttati per diminuirne l'incidenza;
- effetti socio-culturali: quando la stagionalità ha periodi di picco eccessivamente elevati in termini di arrivi o ampi in termini cronologici essi possono sviluppare effetti collaterali nella popolazione locale, dando luce a episodi di *tourism unfriendly* (22);

Essenzialmente, queste tipologie di effetti, sono esempi da inserire all'interno di contesti più ampi. Il fenomeno di alternanza stagionale non ha difatti queste semplici ricadute. Pensiamo al valore percepito da un turista verso una destinazione che, per quanto essa si sia posta in ottica di destination management come meta stagionale, nella maggior parte dei casi non è a conoscenza di tutte le attrazioni presenti nell'area della destinazione al di fuori di quelle legate alle stagionalità. Questo discorso è da ricollegarsi alla disponibilità della domanda di dirigersi verso una meta al di fuori dei periodi reputati come alta stagione. Focalizziamoci inoltre sulle infrastrutture di trasporto: arterie stradali, porti, aeroporti e stazioni ferroviarie che devono reggere l'impatto con l'ondata principale di arrivi durante i quattro mesi di picco, ed essere pressoché deserte durante i restanti otto. Questo aspetto caotico, soprattutto se scarsamente governato e ripetuto nel tempo, potrebbe urtare la popolazione residente.

21) Jo De Waele, "Impatto ambientale di attività antropiche sulle aree carsiche in Sardegna", Atti e memorie della commissione grotte "E. Boegan", Trieste 11 Gennaio 2007

22) "Un numero eccessivo di visite turistiche verso una destinazione o attrazione popolare, con conseguenti danni all'ambiente locale e ai siti storici e una scarsa qualità della vita dei residenti.", *Word of the Year 2018*, Oxford Languages

Declinando questo ragionamento all'intera catena del valore della destinazione le conseguenze si amplificano; le infrastrutture viarie riscontrano problemi di traffico elevato durante un determinato periodo ed invece risultano pressoché inutilizzate per il tempo restante, con tutto il discorso riguardante le spese di manutenzione di un bene che viene utilizzato per una frazione del suo potenziale.

Dopo aver riflettuto sui motivi alla base della stagionalità e sugli effetti che essa causa nell'ambito della destinazione, è necessario soffermarsi su come essa impatta.

L'ampio contesto in cui questo fenomeno agisce ci suggerisce da subito l'esistenza di più tipologie di stagionalità. In letteratura, oltre che di cause ed effetti, troviamo anche studi relativi ad i profili con cui essa agisce, che per quanto riguarda questo documento sono tratti dagli studi di Guido Candela e Paolo Figini e pubblicati nel manuale "*Economia del turismo e delle destinazioni*" edito McGraw - Hill Education.

3.5.2 I profili della stagionalità

"A livello grafico, la stagionalità è individuabile come la parte della distribuzione annua caratterizzata prima da una forte crescita esponenziale, poi da una forte decrescita che esaurisce la concentrazione delle presenze in pochi mesi." (23)

Come già enunciato nelle pagine precedenti la stagionalità non ha il medesimo impatto in tutti gli scenari, il suo agire difforme è fortemente legato alle caratteristiche della destinazione, ai tipi di turismo fruibili nella zona ed alla categoria turistica prevalente della destinazione stessa. Non tutte le mete mostrano però una distribuzione delle presenze in cui si verificano periodi di picchi stagionali alternati con periodi di profonda depressione.

Le mete artistico-culturali sembrano essere le meno colpite, con un flusso turistico costante ed esente da significative concentrazioni, come nel caso di Napoli, Roma e Venezia. Queste città, con un ordine differente, rappresentano inoltre il podio delle destinazioni turistiche con più presenze nel 2018 (24).

I profili che la stagionalità può assumere sono quindi diversi, ma in queste pagine tratteremo in particolare dei quattro più comuni.

23) Michela Ciccarelli, "*Analisi statistica della stagionalità nelle Regioni italiane: come la distribuzione annua delle presenze influenza l'economia della destinazione turistica*", TuRiStIcA Gen - Giu anno XXVII

24) "*Turismo in Italia nel 2018. Movimento dei clienti e capacità degli esercizi ricettivi*", infografica, ISTAT

La Figura 14 mostra un grafico in cui è rappresentato il profilo della *monostagionalità*, con un evidente picco durante il mese di Agosto. È esemplare nelle destinazioni le quali attrazioni sono particolarmente legate al contesto climatico ed ambientale, come le località balneari. Questa stagionalità presenta un diverso impatto nelle destinazioni, in relazione al rapporto che presentano i propri punti di interesse con le condizioni climatiche ed ambientali.

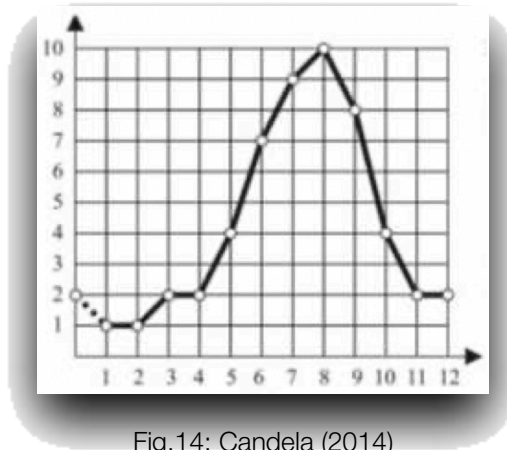


Fig.14: Candela (2014)

In Figura 15, invece, vediamo un profilo con un picco stagionale al quale si affianca un secondo picco definito “*da spalla*”, solitamente nei mesi primaverili. Questo modello è particolarmente esemplare delle località balneari meridionali, in cui rispetto alle aree settentrionali vige un clima più mite nei periodi antecedenti l’estate, con la possibilità quindi di attrarre un maggior numero di turisti.

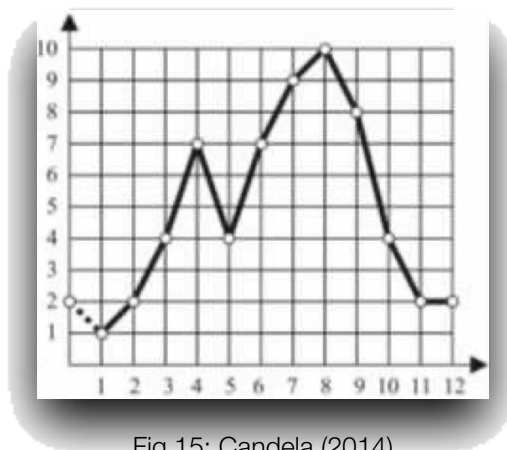


Fig.15: Candela (2014)

Nella Figura 16 è presentato un profilo tipico delle destinazioni che presentano una doppia stagione di picco, una nel periodo invernale ed un’altra nel periodo estivo, particolarmente concentrata nelle settimane attorno alle festività natalizie ed a quelle di Ferragosto. Un esempio di queste destinazione sono quelle montane.

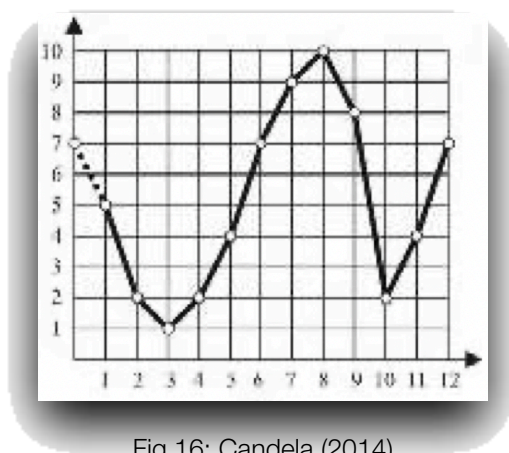


Fig.16: Candela (2014)

La Figura 17 mostra infine il profilo delle destinazioni in cui non è presente la stagionalità, con l'assenza di picchi particolarmente marcati a vantaggio di modiche oscillazioni. In queste destinazioni l'offerta turistica non è strettamente connessa con le stagioni come lo è invece per quanto scritto a riguardo della Fig.14.

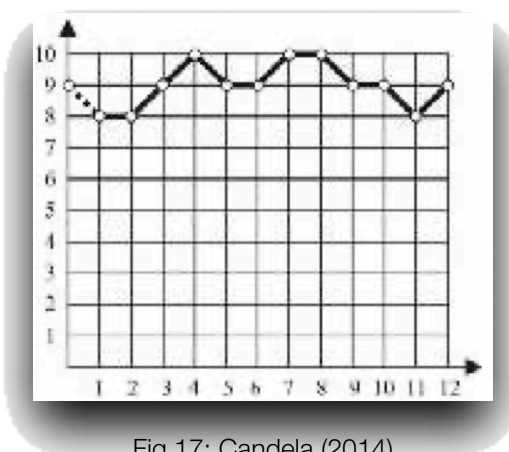


Fig.17: Candela (2014)

4. Le risorse turistiche del Logudoro

4.1 Analisi territoriale

Il Logudoro è la porzione di territorio della Sardegna nord occidentale, nell'area che storicamente rappresentava il Giudicato di Torres, una delle quattro entità politiche in cui era divisa l'isola durante il medioevo, insieme ai giudicati di Arborea, Gallura e Cagliari.

Le prime fonti che citano il Giudicato di Torres si rintracciano negli anni 20 del 1000, ma il principale documento su cui si ricostruisce la sua storia è il "*Libellus indicum Turritanorum*", un atto redatto in lingua sarda logudorese sul finire del XIII secolo.

Il documento adespota, ricondotto ad un monaco, contiene cronache e notizie riguardo il giudicato di Torres che ricoprono un arco di due secoli. La fonte è arrivata a noi dopo numerosi rimaneggiamenti del XVII secolo, ma ci ha permesso di ricostruire la dinastia regnante e le capitali scelte nel corso degli anni. Il nome del giudicato prende il nome dalla città di *Torres* (l'attuale Porto Torres), un porto situato nella costa nord ovest dell'isola che fu già abitato in periodo romano e che divenne prima capitale del giudicato, successivamente trasferita ad Ardara, dove ci rimane la bellissima cappella palatina (la basilica di Nostra Signora del Regno), ed infine a *Thathari*, oggi conosciuta come Sassari.

Sono invece numerose le ipotesi riguardanti l'etimologia del nome "*Logudoro*"; da chi ne riconduce la nascita al colore che il grano maturo donava ai suoi territori, rendendolo un "logu de oro", un luogo d'oro quindi.

Una seconda ipotesi si rifà ad un documento risalente al 1064 - 1065, la "*Carta di donazione di Barisone I di Torres*" o più semplicemente "*Carta di Nicita*": un atto riguardo la donazione all'abbazia di Montecassino di due chiese e relative terre nel territorio del Giudicato di Torres, redatto presso la sede regia di Ardara. Nelle prime righe vediamo citare un "*renno quo dicitur Ore*", ovvero un "regno chiamato Ore", compatibile quindi con l'etimologia "logu de ore", poi successivamente modificato in "logudoro".

La pergamena è attualmente conservata presso l'archivio del Monastero di Montecassino.

Ad oggi il Logudoro comprende alcuni dei territori che prima componevano le curatorie del Giudicato di Torres: Monteacuto, Anglona, Nughedu, Montes, Figulina, Romangia, Flumenargia, Nurra, Coros, Ulumentu, Meilogu, Nolauro, Caputabbas, Nurcara, Costavalles e Montiferru.

Il territorio del Logudoro è inserito nella Provincia di Sassari e presenta una vasta eterogeneità di ambienti paesaggistici; dalle montagne del comune di Pattada ad oltre 1.000

metri di dislivello sul mare, alle pianure di Chilivani dove sorge il comune di Tula a 62 m.s.l.m. I punti di interesse sono numerosi: da quelli naturalistici, tra cui le foreste demaniali di Monte Lerno e dei *Fiorentini* (istituita nel 1886); a quelli culturali, legati alla millenaria storia dei popoli che hanno abitato queste zone dell'isola.

Il Logudoro è uno scrigno naturalistico tutelato sia nella flora che nella fauna dal progetto europeo "Rete Natura 2000" che mira alla conservazione degli habitat naturali di numerose specie endemiche e non. Della biodiversità logudorese citiamo in particolare l'astore sardo, la martora e l'aquila reale. Inoltre, da alcuni anni si registra con continuità la nidificazione della cicogna bianca nei territori della pianura di Chilivani.

In Logudoro è situato il secondo più grande bacino idrico artificiale della Sardegna, il lago Coghinas, che raccoglie le acque del Riu Mannu e dell'omonimo fiume e costituisce un bellissimo percorso per trekking e mountain bike oltre che uno spot per gli amanti del *birdwhatching*.

Le vie di accesso che dal continente permettono l'arrivo in Logudoro sono l'aeroporto di Alghero - Fertilia ed il porto di Porto Torres, ma la relativa vicinanza ed il collegamento stradale permettono inoltre un agile arrivo dall'aeroporto di Olbia Costa Smeralda.

La principale arteria stradale è rappresentata dalla E840, che si congiunge alla SS131 e permette di collegare i borghi abitati più piccoli al capoluogo provinciale di Sassari.

4.2 I flussi turistici nella Provincia di Sassari

Dai dati riportati nel report annuale relativo ai movimenti turistici dell'Osservatorio Sardegna Turismo, si evince come la Provincia di Sassari nel periodo Gennaio - Dicembre 2021 abbia registrato un totale di 1.202.627 arrivi e 5.616.369 presenze, con una permanenza media che si attesta intorno alle 4,67 notti. La variazione rispetto all'anno precedente mostra un incremento del + 78% negli arrivi e del + 76% delle presenze, incremento da contestualizzare con la fisiologica ripresa dei viaggi dopo l'allentamento delle misure di contenimento della pandemia da *SARS-COV 2*, che ha pesantemente impattato il settore dei viaggi.

Prendendo come riferimento i dati pre pandemici, ed in particolare quelli del triennio 2017 - 2018 e 2019, vediamo come la Provincia di Sassari nel 2017 registrò un numero totale di arrivi pari a 1.548.835, con 7.604.685 presenze ed una permanenza media di 4,91 notti; di 1.640.100 arrivi e 8.018.412 presenze (permanenza media di 4,89 notti) nel 2018, ed infine 1.728.397 arrivi ed 8.217.294 (p.m. 4,75 notti) presenze nel 2019.

Il movimento turistico nella Provincia di Sassari è dunque in fase di ripresa, ma nel 2021 non ha ancora registrato un pieno recupero del volume pre pandemico.

Flussi Turistici nella Provincia di Sassari

Anno	Arrivi	Presenze	Permanenza media	Incremento arrivi rispetto all'anno precedente	Incremento presenze rispetto all'anno precedente
2017	1.548.835	7.604.685	4,9	8,05%	4,68%
2018	1.660.100	8.018.419	4,8	5,89%	5,44%
2019	1.728.397	8.217.249	4,7	5,38%	2,48%

Tabella dei flussi turistici pre pandemici nella provincia di Sassari

Soffermandosi sull'analisi della provenienza dei turisti, notiamo come durante il biennio 2018 - 2019 il numero di visitatori provenienti dall'estero sia aumentato ed abbia superato quello dei turisti italiani; con un'incidenza percentuale del 57,5% di turisti stranieri sul totale nel 2018 e del 57,4 % nel 2019; a fronte del 50,8 % nel 2017.

Riguardo la nazione di provenienza dei turisti stranieri, nel 2018 i turisti provenienti dalla Germania rappresentavano la fetta più grande, seguiti da Francia e Regno Unito, tendenza confermata anche nel 2019.

Nel 2021 la distribuzione per provenienza ha invertito la differenza percentuale, fenomeno da contestualizzare con il timore sanitario della pandemia che ha agevolato i viaggi in territorio nazionale piuttosto che in direzione di stati esteri. Nel 2021 il totale degli arrivi si divide in 58% di italiani e 42% di stranieri. Le principali regioni italiane di provenienza dei turisti sono state Lombardia, Sardegna e Lazio; una grossa fetta di residenti in Sardegna scelgono quindi di passare le proprie vacanze nell'isola. Notiamo come nello stesso anno si sia verificato una forte diminuzione degli arrivi dal Regno Unito, che ha leggermente superato gli 8.000 arrivi a fronte dei 75.000 del 2018.

Per quanto riguarda la distribuzione degli arrivi nelle strutture ricettive della Provincia di Sassari nel 2021: le strutture alberghiere hanno registrato un totale di 796.301 arrivi, mentre le strutture complementari sono state interessate da un numero pari a 324.703 ed infine 81.623 sono gli arrivi registrati negli alloggi privati in affitto.

Nonostante l'impatto della pandemia sul settore turistico, il numero totale delle strutture ricettive in Provincia di Sassari nel 2021 ha registrato un incremento del 18,45% rispetto al 2020, con le maggiori flessioni registrate nella tipologia degli alloggi privati (+ 32%) ed affittacamere (+ 18%). Diminuiscono invece i bed and breakfast, registrando un - 22% rispetto all'anno precedente.

Concentrandoci invece sui dati registrati nel 2022, gli arrivi nella Provincia di Sassari sono stati in totale 1.774.662, a fronte di 8.344.768 presenze ed una permanenza media di 4,70

notte. Prendendo come riferimento i valori pre-pandemici registrati nel 2019, noteremo come gli arrivi abbiano subito un incremento del 2,68%, mentre per quanto riguarda le presenze l'incremento è stato dell'1,55%.

La distribuzione degli arrivi per provenienza si divide in 56% di italiani ed il restante 44% di stranieri. Per quanto riguarda i visitatori stranieri, le maggiori nazioni generatrici di flussi diretti in Provincia di Sassari nel 2022 sono state rispettivamente Germania, Francia e Svizzera, a conferma dunque del trend regionale. Risulta molto interessante l'incremento verificato nei turisti provenienti dagli Stati Uniti d'America (USA), che registra un + 39% a dimostrazione di come la Provincia di Sassari stia iniziando ad essere interessata da flussi turistici provenienti da oltre oceano. Un secondo incremento interessante è quello che riguarda i turisti provenienti dall'Irlanda, che sono passati dai 3.624 del 2019 ai 13.220 del 2022 (+ 264,79%). La conferma del trend regionale si registra anche nelle regioni di provenienza dei visitatori italiani: al primo posto si inseriscono i turisti sardi, seguiti da quelli provenienti dalla Lombardia e dal Lazio.

Spostandoci nella distribuzione per esercizio ricettivo del 2022, la categoria scelta per la maggiore nella Provincia di Sassari è stata quella alberghiera, in cui è stato registrato un totale di 1.158.118 arrivi, con un leggero calo di arrivi rispetto al 2019 (- 7,30%) spinto soprattutto dai visitatori stranieri (- 16,98%), in cui una grossa fetta ha preferito pernottare in esercizi complementari ed alloggi privati in affitto, che nel 2022 hanno infatti rispettivamente registrato un incremento del 20,54 % e del 52, 98 % rispetto al 2019.

4.3 Gli organi turistici nel territorio

L'ente di promozione e gestione turistica del territorio è il “*Gruppo di Azione Locale Logudoro - Goceano*” (abbreviato in GAL Logudoro - Goceano), che si impegna tramite il “Piano di Azione Locale” ad attivare iniziative e strategie per lo sviluppo del turismo nel territorio, con l'obiettivo di valorizzare le destinazioni e le risorse turistiche.

Il GAL ha come nodo fondamentale lo sviluppo di un turismo che sia sostenibile tanto per il paesaggio quanto per gli attori sociali, prevedendo il coinvolgimento attivo delle popolazioni e delle forme di associazionismo locale. Si punta ad armonizzare l'offerta turistica nei 34 comuni dell'area; a sostegno dell'idea che lo sviluppo di flussi turistici nell'area possa rappresentare uno strumento di vitalità economica per le zone rurali.

La strategia si fonda su tre principi principali:

- Rafforzare e migliorare la capacità ricettiva e l'offerta turistica del territorio;

- Diversificare l'offerta turistica attraverso la creazione di prodotti turistici e club di prodotto;
- Promuovere il territorio e l'offerta turistica attraverso nuovi canali e metodologie.

Il GAL punta inoltre alla creazione di un brand territoriale che possa sostenere ulteriormente lo sviluppo della filiera turistica territoriale.

Un secondo “Gruppo di Azione Locale” è quello dei territori dell'Anglona - Coros, formato da soggetti pubblici e privati attivi nei territori rurali dell'Anglona e della Romangia che si pongono l'obiettivo di promuovere e valorizzare le produzioni locali dell'area, favorendo così la diversificazione dell'economia rurale.

Il *GAL Anglona - Coros*, in linea con gli obiettivi tracciati nel Piano di Azione, ha dato vita al progetto “*AnCoRa*” (Anglona, Coros, Ruralità ed ambiente) che mira alla creazione di un brand unico tra i 17 comuni rurali del territorio ed all'istituzione di una DMO per la pianificazione e lo sviluppo di flussi turistici verso l'area della Romangia e dell'Anglona.

L'8 Novembre del 2022 è stato dato avvio a Sassari al “Progetto RESET”, acronimo di “Rete Territoriale di Sviluppo e Sperimentazione Turistica”: una piattaforma nata con l'idea di valorizzare le risorse culturali del territorio del nord-ovest dell'isola e porsi come strumento di aiuto ai singoli attori in ambito turistico. Capofila del progetto è la Provincia di Sassari, che si pone come organo di coordinamento del network di enti locali che vi hanno aderito: la Camera di Commercio del Nord Sardegna, l'Università degli studi di Sassari, la Rete Metropolitana del Nord Sardegna, i Parchi Naturali nazionali di Porto Conte e dell'Asinara, il GAL Logudoro - Goceano, Gal Anglona - Coros ed infine l'Unione dei comuni del Coros. Per portare a compimento gli obiettivi prefissati, il progetto prende in considerazione la creazione di una piattaforma di collaborazione e sviluppo, in forma di *Living Lab*, in cui verranno accolte le azioni innovative orientate a rendere la filiera sostenibile sia dal punto di vista economico che sociale. Il progetto RESET si basa su tre dimensioni operative:

- Management: volta all'organizzazione e gestione della rete di sviluppo turistico, entro cui si inserisce la creazione della piattaforma *Living Lab*;
- Pianificazione strategica: che mira allo sviluppo e definizione di piani strategici per lo sviluppo territoriale e prevede la creazione di tavoli di lavoro ed eventi locali in cui far entrare in contatto gli attori della filiera turistica territoriale;
- Scouting: coaching e pre incubazione a supporto di progetti che si pongono l'obiettivo di valorizzare le collaborazioni tra imprese, centri di ricerca ed enti pubblici locali.

4.4 Le risorse culturali del Logudoro

Attorno al Logudoro ruota un giacimento culturale che getta le radici nelle popolazioni pre nuragiche, che hanno abitato l'isola nel periodo tra il 3200 ed il 2800 a.C.

È in questa epoca che si sviluppò la “cultura di Ozieri”, chiamata anche “cultura San Michele” dal nome della grotta nel quale sono state ritrovate le prime testimonianze, nel territorio della città di Ozieri, nella curatoria che durante il Giudicato di Torres fu del Monteacuto.

L'evoluzione delle civiltà che hanno abitato l'area ha portato, nei secoli, alla creazione di un bagaglio culturale che si concretizza nei numerosi punti di interesse che questo territorio ha ereditato. Per un affresco sui siti di interesse culturale adotteremo la metodologia del capitolo precedente, divideremo quindi le risorse culturali del Logudoro in tre tipologie, portando per ciascuna tre esempi nel territorio:

- I. Risorse pre nuragiche;
- II. Risorse nuragiche;
- III. Risorse medievali.

Con risorse pre nuragiche intendiamo quei beni di interesse culturale relativi alle popolazioni che hanno abitato l'isola nel periodo antecedente all'invenzione della scrittura, quindi nelle fasi storiche definite come paleolitico, mesolitico, neolitico e calcolitico. Come anticipato all'inizio del capitolo, il territorio del Logudoro è legato alla “cultura di Ozieri”, di cui ne conserva numerose testimonianze:

- le *Grotte di San Michele*: nei pressi dell'abitato di Ozieri (SS) è presente una grotta che sprofonda per circa 80m, articolata in numerose sale e cunicoli. Fu utilizzata sia come abitazione che come *domus de janas* (letteralmente “case delle fate”, termine utilizzato per indicare le necropoli ipogee). È da questo sito che sono state ritrovate le principali tracce della “cultura di Ozieri”, principalmente composte da corredi funerari e da vasellame straordinariamente conservato. Le forme vascolari comprendono numerose tipologie ma la “*pisside della cultura Ozieri*” è sicuramente l'esempio stilistico più conosciuto, testimone delle maestranze ozieresi nel periodo finale della civiltà (detto sub Ozieri). Questo esempio presenta un tema iconografico caratterizzato dalla raffigurazione di corna di toro ed ariete inserite entro motivi geometrici realizzati ad incisione, e nella parte inferiore una stella a sei punte.
- *L'altare di Monte d'Accoddi*: in una piana nel territorio di Sassari sorge l'altare pre nuragico di Monte d'Accoddi che rappresenta un vero e proprio unicum non solo

nell'isola ma in tutto il mediterraneo occidentale. Si presenta come una struttura di forma tronco - piramidale, con una scalinata monumentale che permette l'accesso al livello più alto. Il corpo che vediamo oggi è stato costruito su un precedente sito sacro, chiamato "Tempio Rosso" per la particolare cromia che ricopriva il sacello rettangolare, decorato con l'utilizzo di ocra rossa e che ancora oggi si conserva nella pavimentazione ed in alcune sezioni della muratura. La struttura originaria fu costruita intorno al 3000 a.C., in una fase avanzata della cultura di Ozieri. Un incendio fu probabilmente la causa per cui venne raso al suolo il vecchio edificio per costruire successivamente (intorno al 2800 a.C.) l'altare che vediamo oggi.

- *Le Domus de Janas*: scavate direttamente nella roccia dai popoli che hanno abitato l'isola nella preistoria, le *case delle fate* non sono semplici necropoli ipogee; nei secoli sono entrate a far parte delle leggende e dei miti che di generazione in generazione venivano tramandati nell'isola. Si tratta di uno dei punti di interesse culturali tra i più diffusi, e rappresentano le testimonianze meglio conservate della Sardegna pre nuragica. In tutta la regione se ne contano circa 2400, di cui almeno 215 presentano decorazioni realizzate in scultura o pittura. Nel territorio del Logudoro ne citiamo tre per importanza e per possibilità di effettuarvi visite: la necropoli di Anghelu Ruju poco distante dal centro abitato di Alghero, le Domus de Janas di Corona Alva nel territorio di Ozieri (SS) ed infine la necropoli di Mesu e Montes, scavata sulle pendici del monte Mamas nel territorio di Sassari.
- *Pont'ezzu*: nella pianura della frazione di San Nicola (Ozieri) riposa un'inconfondibile testimonianza della presenza romana nel territorio: *Pont'ezzu* ("Ponte vecchio" in sardo logudorese), un ponte a sei fornice costruito dai romani in età imperiale per attraversare il fiume "Riu Mannu". La struttura è oggi all'interno di un parco del WWF e rappresenta uno scrigno di cultura e biodiversità unico in tutta l'isola.

Per risorse nuragiche intendiamo invece quei punti di interesse culturale legati alla civiltà nuragica, di cui le torri e le cittadelle nuragiche ne sono la massima espressione.

L'elevata presenza di questi profili architettonici nel paesaggio del Logudoro ha portato durante il 900 all'affiliazione del termine "Valle dei Nuraghi", con particolare riferimento alla zona storicamente nota come "*Meilogu*". Durante l'età nuragica rappresentava il nucleo insediativo di "Cabu Abbas" ed in 37 km quadrati conta, ad oggi, 30 torri e 10 Domus de Janas. Tra i siti più importanti citiamo:

- *Nuraghe Santu Antine*: a pochi km dal borgo di Torralba (SS) si trova uno degli esempi meglio conservati dell'ingegneria nuragica, dedicato all'imperatore romano e santo

cristiano Costantino (in sardo *Antine*). Ad oggi il torrione principale (il *mastio*) si sviluppa verticalmente per circa 17 metri ma in origine si stima che raggiungesse i 24, rappresentando il secondo torrione per altezza, preceduto solo da quello di Arrubiu, nel sud dell'isola. La monumentalità delle strutture gli ha valso il nome di “*domu de su Re*”, in italiano “casa del Re”. Nessuno degli oltre settemila nuraghi sparsi nella regione raggiunge infatti tale livello di complessità e monumentalità.

- *Museo della Valle dei Nuraghi*: particolarmente legato al sito di Santu Antine sia per distanza che per tema è il Museo della Valle dei Nuraghi, nel comune di Torralba. La struttura custodisce numerose testimonianze della cultura materiale nuragica, ritrovata in buona parte durante le missioni di scavo che hanno interessato il nuraghe prima citato ed altri insediamenti nuragici nei territori del Logudoro.
- *Nuraghe Oes*: a soli 800 metri dal nuraghe di Santu Antine, in perfetta corrispondenza visiva, sorge il *Nuraghe Oes*, situato nei territori del comune di Giave. La struttura si sviluppa su un bastione bilobato attorno a cui si sviluppava in origine un nucleo abitativo formato da capanne. La corrispondenza con il sito di Torralba non si risolve solo nella distanza ma entrambe le strutture trovano varie analogie architettoniche. E' inoltre uno dei pochi esempi documentati dello sviluppo verticale dei nuraghi: l'ambiente interno presenta infatti una spartizione su tre livelli sovrapposti serviti da una scala intramuraria.

Questi tre casi rappresentano solo gli esempi meglio conservati della cultura nuragica nel territorio del Logudoro, ma lungo le sue arterie stradali il paesaggio è fortemente segnato dal particolare profilo architettonico delle torri nuragiche, non tutte purtroppo adeguatamente scavate e, nel periodo in cui questa tesi viene scritta, non tutte accessibili in sicurezza.

Diversamente, nelle risorse medievali inseriamo quei punti di interesse culturale legati al periodo medievale. Le principali testimoni di questa età sono le spettacolari chiese romaniche campestri disseminate nel verde delle colline. Il continuo afflusso di maestranze pisane e genovesi ha lasciato nell'isola numerosi esempi architettonici, che si adagiano nel verde paesaggio dei campi da pascolo:

- *Nostra Signora del Regno*: nel piccolo centro abitato di Ardara (SS) è incastonato un autentico gioiello del romanico in Sardegna. Ben visibile grazie alla sua posizione sopraelevata, ecco la cappella palatina di Nostra Signora del Regno. Il materiale con cui è costruita, la vulcanite nera, le permette di sbalzare dal verde del paesaggio circostante ed essere immediatamente riconoscibile. All'interno colpisce il contrasto tra il nero del

basalto nelle murature, l'austerità degli spazi e la luce del polittico d'orato cinquecentesco collocato nell'abside (il più grande in Sardegna). L'edificio fu costruito tra l'XI secolo ed il 1107, anno della sua consacrazione testimoniato dall'epigrafe presente nell'abside, ed era destinato ai regnanti del Giudicato di Torres, di cui a breve distanza sorgono le rovine del castello giudicale.

- *Sant'Antioco di Bisarcio*: da un'altura nella piana di Chilivani (nel comune di Ozieri) svetta la basilica di Sant'Antioco di Bisarcio, unica testimonianza conservata in alzato di quella che fu la diocesi di Bisarcio, documentata dalla seconda metà dell'anno 1000 ai primi anni del 1500. Paesaggio ed architettura sembrano quasi fondersi in un territorio esente dal rumore e dal caos della società. I cantieri archeologici stanno continuamente facendo emergere le strutture del monastero benedettino che nel periodo medievale rappresentava un importante centro culturale. Ma la particolarità della basilica è proprio la sua posizione, apparentemente in mezzo al nulla, tra i greggi di pecore e le vallate lo sguardo corre fino ai confini del Logudoro, il tutto in rigoroso ed assoluto silenzio; in un luogo dove il paesaggio non solo si vede, ma si sente.
- *Santissima Trinità di Saccargia*: è con tutta probabilità la testimonianza più nota delle chiese medievali in Sardegna grazie anche alla particolare cromia bianca e nera. Autentico capolavoro delle maestranze pisane, la basilica di Santissima Trinità di Saccargia sorge nella vallata di Codrongianos, nel territorio di Sassari, agevolmente accessibile dalla SS 729, arteria stradale che dal capoluogo di provincia porta verso la Gallura. Sono ancora visibili i ruderi di quello che fu il monastero annesso, ma la più grande particolarità la si trova all'interno nella zona absidale: le decorazioni ad affresco sono una delle poche pitture parietali medievali ancora visibili in Sardegna.

5. Il Logudoro come destinazione turistica

5.1 Analisi SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento nato nell'ambito della pianificazione aziendale, ma dagli anni 80 del '900 viene adottato come supporto di analisi per gli enti pubblici e si presta bene ad essere utilizzato come base per la pianificazione strategica del turismo.

Il suo obiettivo è quello di misurare i punti di forza, in inglese *strenghts*, i punti di debolezza, chiamati *weaknesses*, le opportunità o *opportunities* e le minacce, *threats*.

L'analisi di tali punti è l'incipit necessario alla pianificazione, che viene preceduta dall'analisi dei fattori interni (punti di forza e debolezze) e dei fattori esterni (opportunità e minacce).



Figura 18: matrice dell'analisi SWOT

Come si evince dalla Figura 18, la matrice dell'analisi SWOT si divide in 4 punti:

- *Strenghts*: con riferimenti ai punti di forza di una destinazione turistica, tra cui inseriamo le attrazioni turistiche o la gestione del territorio particolarmente virtuosa;
- *Weaknesses*: indica i punti di debolezza e gli aspetti negativi che condizionano la destinazione turistica;
- *Opportunities*: chiamate anche opportunità o leve, rappresentano le potenzialità della destinazione ed il loro sviluppo è legato allo sviluppo dell'offerta turistica;
- *Threats*: le minacce, ossia i rischi ed i pericoli presenti e futuri nella destinazione. Sono fattori sia interni che esterni e possono minacciare lo sviluppo di una destinazione.

Applicheremo ora questa metodologia al territorio del Logudoro, ponendoci come obiettivo quello di lanciare il suo posizionamento nel mercato turistico nazionale ed internazionale. I

punti dell'analisi SWOT dovranno quindi essere declinati ai punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce di una eventuale pianificazione turistica.

Strenghts - punti di forza:

- Posizione geografica lontana dai grandi centri turistici, percezione di un paesaggio rurale a basso livello di antropizzazione. La posizione geografica, il paesaggio dell'incolto e la bassa densità demografica permettono al Logudoro di essere percepito come un immenso parco naturale. Queste caratteristiche potrebbero essere adottate come pilastri della costruzione di un valore che mira ad un turismo consapevole, che vuole scostarsi dalle grandi rotte turistiche in direzione di centri minori, di una immersione nella natura e nella cultura della destinazione.
- Una destinazione *green*, in cui l'intervento umano si è limitato quasi esclusivamente alla protezione ed alla tutela degli ambienti naturali.
- Ricchezza di risorse culturali. Il territorio gode di un bagaglio di risorse culturali invidiabile, che spazia dal neolitico fino all'alto medioevo.
- Il bagaglio culturale si esprime anche nelle usanze folkloristiche che animano le giornate di festa in Logudoro come il *canto a Tenore*, un enorme ricchezza del territorio e che dal 2005 è stata inserita nel Patrimonio orale ed immateriale UNESCO.
- Cultura enogastronomica. La cucina tradizionale logudorese ha una storia secolare, che trova le sue massime espressioni nella *Panada* tipica di Oschiri; nei *Sospiri*, nelle *Copulette* e nel *Pane Fino* caratteristici di Ozieri; *Su Fossu* di Sennori, con alla base *su pane tundu* della Romangia; *Sa Cozzula de Elda* di Pattada. A queste si aggiungono un'infinità di piatti e preparazioni della cultura agro-pastorale che sono ancora vive e presenti nella tavola dei sardi.
- Percezione di una destinazione a basso rischio dal punto di vista della sicurezza personale.
- Eventi internazionali: nei territori del Logudoro si svolgono le tappe più note del campionato italiano del *FIA World Rally Championship* (WRC) che ogni anno nelle prime settimane di Giugno porta un grande numero di visitatori appassionati al *motorsport* a riversarsi nei borghi del territorio.
- Turismo degli eventi: il Logudoro presenta grandi spazi e strutture poco utilizzate e che possono essere destinate ad ospitare eventi.
- Strade panoramiche: le strade del Logudoro sono note tra i centauri per essere tra le più belle del mondo, di cui la strada panoramica Alghero - Bosa è sicuramente la più nota. Ma l'elevata presenza di strade panoramiche tra le valli ed i borghi permette di rivolgersi al target dei motociclisti.

- Slow tourism: la presenza di numerose piste campestri riqualificate in strade percorribili in cammino o in bicicletta permettono il collegamento tra vari borghi del Logudoro senza l'utilizzo di automobili.
- Eco tourism. Grazie al progetto di tutela degli habitat naturali "Rete Natura 2000" nei territori del Logudoro sono sorti con gli anni numerose oasi WWF attrezzate per gli amanti dell'aria aperta: tavoli e panchine da pick nick, percorsi da trekking nei boschi e nelle foreste demaniali e spot per gli amanti del birdwhatching.
- La cultura agro - pastorale: la nascita e la diffusione delle fattorie didattiche e degli agriturismi potrebbe mettere in contatto i turisti con le realtà agro pastorali legate alle tradizioni familiari e lontane dalla produzione industriale.
- La destinazione è in fase di "esplorazione". Sono pochi i turisti che visitano il territorio, connotato da una scarsità di servizi turistici ed una bassa capacità ricettiva al di fuori del capoluogo di provincia e delle maggiori destinazioni (in particolare Alghero e Castelsardo sono destinazioni già affermate)

Weaknesses, punti deboli:

- Assenza di una pianificazione strategica a medio - lungo termine.
- Assenza di una visione condivisa tra le destinazioni del territorio.
- Assenza di una raccolta dati relativa agli indici di misurazione turistica nelle destinazioni minori (i dati vengono raccolti su dimensione provinciale, ma la Provincia di Sassari comprende anche i territori della Gallura).
- Scarsa consapevolezza della governance rispetto l'importanza delle risorse culturali come fattori di attrattiva turistica.
- Sistema turistico poco consolidato: gli enti di gestione e programmazione del turismo stanno nascendo negli ultimi anni post pandemia o sono stati istituiti poco prima.
- Trasporto pubblico: il servizio dei trasporti pubblici non è concepito per accogliere e permettere il movimento di un ingente numero di persone. Sono poche le rotte fisse tra i paesi rurali, e vengono ripetute per poche volte al giorno, soprattutto la mattina in orario scolastico.
- Accesso limitato: essendo la regione di un'isola, il Logudoro è fortemente legato alle stazioni portuali ed aeroportuali, che rappresentano l'unica via di accesso che i turisti possono percorrere per dirigersi nella destinazione.
- Basso livello di coordinazione tra stakeholder privati nel territorio.
- Carezza di assistenza medica e strutture di pronto soccorso nei piccoli centri.
- Scarsa consapevolezza dello sviluppo turistico quale elemento di diversificazione dell'economia rurale del territorio.
- Scarsa consapevolezza dei turisti rispetto alle risorse culturali nel territorio del Logudoro.

- Limitata capacità ricettiva nei piccoli borghi, lontani dalle destinazioni più frequentate (Sassari, Alghero e Castelsardo).
- Segnaletica stradale e punti informativi poco efficaci: la segnaletica stradale non è sempre efficace, risulta confusionaria o in alcuni casi addirittura assente. I cartelli e gli sportelli informativi sono molto rari, fatta eccezione per alcuni casi, come la basilica di Nostra Signora del Regno e la basilica di Sant'Antioco di Bisarcio, la loro presenza è segnalata anche nelle arterie stradali principali.
- Assenza di sportelli turistici informativi al di fuori delle destinazioni più frequentate.

Opportunities, opportunità:

- Redarre un Piano Strategico condiviso tra le diverse destinazioni del territorio per dotarsi di una visione coordinata ed obiettivi comuni da perseguire con un'ottica a medio - lungo termine.
- Messa a punto di itinerari turistici che comprendano i vari punti di interesse culturali nel territorio.
- Nascita e potenziamento del brand "Logudoro" come territorio ad alto interesse culturale e paesaggistico.
- Incremento della comunicazione rivolta alla promozione dei siti di interesse turistico.
- Costruzione di un'immagine della destinazione fortemente legata al rapporto tra cultura e paesaggio, al *green* ed al vivere all'aria aperta.
- Potenziamento degli eventi culturali nei paesi del Logudoro: *Sa notte e sant'Andria* (La notte di Sant'Andrea) e la *Festa del Rimedio* nei territori di Ozieri, della Fiera del Bovino di San Nicola, la Fiera della Panada di Oschiri. A queste si aggiungono altri eventi che sono entrati a far parte della cultura popolare del territorio e che potrebbero essere impiegate come volani per promuovere l'artigianato e la cultura enogastronomica.
- Potenziamento della segnaletica stradale, degli uffici turistici e dei cartelli informativi nei punti di interesse culturale.
- Sviluppo di tematismi legati alle peculiarità del territorio: turismo enogastronomico, itinerari del Romanico, esperienze dirette nelle aziende agricole a gestione familiare, *archo week-end*, la Sardegna incantata legata ai miti ancestrali, itinerari ciclabili e cammini.
- Candidatura delle Domus de Janas, supportata dalla "Rete dei comuni delle Domus de Janas", tra i siti di Patrimonio dell'Umanità UNESCO. Il progetto vede capofila il comune di Alghero e conta un totale di 35 siti archeologici sparsi nel territorio, ha avuto inizio nel 2020 ed è stato denominato "*Rete per la tutela, conservazione, valorizzazione ed il riconoscimento Unesco quale patrimonio dell'umanità dell'arte ed architettura nella preistoria della Sardegna. Le domus de janas*".

- Candidatura dei monumenti e del paesaggio testimonianza della cultura nuragica tra i siti patrimonio dell'UNESCO. Una seconda candidatura, promossa dall'ente "Sardegna verso l'UNESCO", riguarda i siti di interesse culturale legati alla cultura nuragica ed il paesaggio archeologico sardo. Il progetto mira a garantire al paesaggio dell'isola (modellato e marcato dalle testimonianze architettoniche nuragiche) il riconoscimento UNESCO già riconosciuto al "Parco Archeologico di Barumini" ed al parco "Tepilora, Rio Posada e Montalbo" ed è stato intitolato "*Sardegna paesaggio culturale del patrimonio universale UNESCO*".
- *Einstein Telescope*. Il progetto ha l'obiettivo di costruire un enorme strumento sotterraneo per la rilevazione delle onde gravitazionali, il territorio indicato sarebbe l'ex miniera di "Sos Enattos" in provincia di Nuoro, ma l'enorme struttura interesserà anche i territori a confine del Logudoro. Oltre la preziosissima valenza scientifica la presenza di questo sito potrebbe favorire la nascita di altre strutture ed eventi (musei, sale riunioni, esperienze interattive) utili a diversificare l'offerta turistica del territorio verso un turismo interessato alle attrazioni di natura tecnico - scientifica.
- *Nord Sardegna Aeroporti*. Nel Marzo del 2023 gli scali aeroportuali di Alghero - Fertilia ed Olbia hanno avviato un processo di fusione. I consigli di amministrazione delle due società che hanno la gestione degli aeroporti, "GEASAR" per quanto riguarda l'Aeroporto di Olbia - Costa Smeralda e "SOGEAAL" per l'Aeroporto di Alghero - Riviera del Corallo, hanno avviato il percorso di fusione che culminerà con la creazione di un unico consiglio di amministrazione che condivide proprietà, gestione ed obiettivi. Attualmente i due scali raggiungono insieme un totale di 4,7 milioni di passeggeri, ma all'interno di questo progetto è stato comunicato un nuovo obiettivo comune: arrivare a 7 milioni di passeggeri entro il 2030. La prospettiva finale è quella di creare un unico polo aeroportuale che unisca i tre aeroporti sardi, Alghero ed Olbia nel nord e Cagliari - Elmas nel sud.

Threats, minacce:

- Turismo incontrollato: in assenza di programmazione e controllo da parte della governance il rischio è che il territorio subisca il turismo piuttosto che crearlo, che potrebbe sfociare nel verificarsi di episodi di *tourism unfriendly*.
- Sovraccarico del territorio con pericolo di impattare sui servizi essenziali. Il trasporto pubblico ed il livello di sanità non sono pensati per ospitare un alto numero di ospiti al di fuori dei mesi estivi più frequentati dai turisti.
- La mancata azione operativa di una governance istituzionale potrebbe favorire l'entrata delle grandi agenzie di viaggio online ed intaccare quindi la ricaduta economica nel territorio.

- Viabilità. Numerosi punti di interesse culturale sono accessibili solo attraverso la percorrenza di strade bianche o parzialmente non asfaltate.
- Spopolamento dei borghi minori. I centri abitativi più piccoli subiscono da anni una perdita di residenti che minaccia la già fragile economia locale.

5.2 Proposte di riqualifica del Destination Management

Dopo aver raccolto le informazioni riguardanti i flussi turistici nella Provincia di Sassari, dell'analisi territoriale del Logudoro, delle sue risorse culturali ed aver preso in esame i punti di forza, di debolezza, minacce ed opportunità dello sviluppo di un'offerta turistica nel territorio vorrei esporre ora delle proposte di riqualifica del destination management che ritengo utili per innovare e differenziare la proposta turistica dell'area.

Prima di procedere con le proposte è necessario riprendere il concetto di *Destination Management*. Il concetto di management della destinazione si è sviluppato alla fine degli anni '90 del XX secolo, con l'obiettivo di integrare i fattori di attrattiva ed i servizi turistici all'interno di un processo strategico che miri a posizionare la destinazione in ambiti competitivi coerenti con le caratteristiche del territorio.

L'operato del destination management si basa sull'approccio olistico, un tipo di approccio che considera la destinazione community sia come un prodotto turistico osservato dal punto di vista della domanda sia come una sintesi del sistema di offerta turistica che promuove la località nel suo insieme. Ogni approccio ed azione del destination management deve essere quindi orientato non solo in direzione del turista e delle imprese ma anche della comunità locale. Il concetto di destination management comprende anche quello di *destination marketing* poiché quest'ultimo si occupa di ideare ed attuare politiche di marketing sulla base delle considerazioni del management.

Il Logudoro è la culla della cultura sarda, un territorio inserito in un paesaggio in cui la tutela della biodiversità è un imperativo e la vita a stretto contatto con la natura fa parte dello stile di vita che da millenni accompagna le popolazioni autoctone.

L'organizzazione turistica non è però orientata verso una visione comune, ma è composta da singoli attori che dialogano attraverso i tavoli organizzati dai GAL territoriali.

Per una gestione efficace è certo fondamentale che gli *stakeholder* si incontrino e siano in continuo dialogo, ma i tavoli di incontro devono essere orientati verso la definizione di una visione comune e dei valori che si vogliono trasmettere tramite la visita dei turisti in questi territori. A questi deve essere associata una programmazione articolata in diversi orizzonti temporali, a breve, medio e lungo termine, entro cui fissare degli obiettivi e condurre delle linee operative per il loro conseguimento.

Proporsi e perseguire degli obiettivi e delle linee strategiche sono fattori che dipendono dai rapporti tra tutti gli attori nella catena del valore turistico e quindi la loro attuazione sarà condizionata dalle dinamiche tra i portatori di interesse del territorio.

Come primo punto sarebbe quindi utile l'organizzazione di un tavolo di discussione (un *kickoff meeting*) in cui riunire e mettere in dialogo gli attori del territorio che compongono la catena del turismo: i rappresentanti delle istituzioni civiche che hanno in gestione le risorse culturali, la Provincia di Sassari, gli esercizi ricettivi, i locali di somministrazione di cibo e bevande, le aziende di trasporto, i GAL territoriali ed i residenti locali.

Durante l'incontro è necessario che vengano analizzati i fattori interni (punti di forza e punti di debolezza) ed i fattori esterni (opportunità e minacce) che influenzano la destinazione, e tramite questa analisi definire quali saranno gli obiettivi concreti da perseguire in un arco temporale da stabilire.

In particolare bisognerà curare un'attenta analisi dei tre elementi del modello turistico di Leiper:

- Il turista: quindi il fattore umano, letteralmente *chi verrà a visitare il Logudoro* e la sua esperienza turistica nel territorio.
- Gli elementi geografici: classificati in “regione di origine” dei viaggiatori, “regione di destinazione” e “regione di transito”.
- La filiera turistica: l'insieme di imprese, attività ed organizzazioni coinvolte nella creazione ed erogazione del prodotto turistico.

È inoltre fondamentale svolgere un'indagine riguardo i fattori alla base del movimento dei turisti, ossia quegli stimoli che spingono il turista a lasciare la regione di origine (fattori di push) e quelli che motivano la scelta della destinazione turistica “Logudoro” piuttosto che di un'altra (fattori di pull). I fattori di push sono quegli elementi insiti nella regione di origine del turista che lo spingono a lasciare la sua zona di residenza abituale, alla volta di un viaggio in direzione di una regione di transito ed infine in quella di destinazione. Fanno parte dei fattori di push le caratteristiche interne della destinazione, come i fattori economici, sociali e demografici; ed i fattori alla base del rapporto tra regione generatrice e regione di destinazione (la loro distanza, le tradizioni di scambio tra le due regioni, il grado di dialogo tra le due culture). I fattori di pull sono invece tipici della regione di destinazione e si riferiscono a tutti quegli elementi che influenzano la scelta di una destinazione turistica a discapito di un'altra. Nei fattori di pull inseriamo dunque le attrazioni di una destinazione, il suo grado di accessibilità, le azioni di marketing svolte dagli enti locali (informazione, accoglienza e ricettività) ed infine l'immagine turistica, ossia la considerazione che i potenziali mercati hanno nei confronti della destinazione.

Il proposito finale di questo primo tavolo è quello di definire i punti principali del progetto, dotarsi di un orizzonte comune e concordare i messaggi che la destinazione “Logudoro” deve trasmettere. Gli obiettivi devono essere concepiti in modo consapevole, in primo luogo rispetto alle caratteristiche stesse della destinazione, che possiede fragilità e punti di forza, ed in secondo luogo rispetto alle tendenze del mercato turistico.

Dopo un’attenta analisi sui fattori che incidono nel movimento turistico, consiglieri di dare corpo alla collaborazione tra gli attori del territorio tramite la redazione di un Destination Management Plan (DMP), che trasferisca su carta gli impegni condivisi.

Il DMP ha l’obiettivo di definire in maniera chiara ed univoca la vision della destinazione, le linee strategiche e quelle operative.

Il Piano potrebbe essere un’ottima opportunità per:

- Armonizzare le azioni dei diversi attori nel territorio;
- Dotare al progetto una strategia di azione;
- Declinare i concetti del DMP alle attività di organizzazione e promozione;
- Favorire un approccio basato sull’evidenza dei dati e sulle necessità riscontrate nel mercato.

Grazie alla pianificazione strategica del DMP la destinazione può scegliere in modo razionale il segmento di domanda turistica a cui rivolgersi e realizzare prodotti turistici con la dovuta attenzione. La sua creazione deve considerare la partecipazione dei principali attori pubblici e privati della destinazione, delle autorità locali, della società civile e dei partner economici e culturali che influenzano l’offerta turistica.

Per i contenuti del piano si potrebbe prendere come base il modello di Godfrey e Clarke, che nel 2000 hanno riassunto i punti principali di una strategia di sviluppo della destinazione turistica in:

- Analisi delle risorse e delle attrazioni nella destinazione;
- Identificare un target di mercato coerente con le caratteristiche della destinazione;
- Mettere a punto un piano di sviluppo dell’offerta turistica;
- Sviluppare un piano di marketing con il quale mettere in comunicazione l’offerta e la domanda;
- Strutturare i servizi turistici ed elaborare l’accoglienza;
- Monitorare continuamente la *customer satisfaction* (soddisfazione del cliente) e gli impatti economici, sociali ed ambientali del turismo nel territorio.

L'elaborazione dei prodotti turistici deve essere necessariamente subordinata alle caratteristiche del territorio, poiché non tutti i prodotti turistici che sono potenzialmente realizzabili sono necessariamente compatibili con le proprietà del territorio.

Tenendo in considerazione questo importante aspetto è possibile stabilire le tipologie dei prodotti turistici che una destinazione di tipo community come quella del Logudoro può esprimere:

- I. *Prodotti attuali*: con cui si intende l'offerta turistica della destinazione in un dato momento, esprimono la vocazione del luogo e caratterizzano l'immaginario turistico nelle regioni generatrici.
- II. *Nuovi prodotti*: sono i possibili prodotti innovativi nell'offerta turistica. Essi si basano sulla capacità della destinazione di soddisfare i bisogni e le motivazioni di viaggio diverse da quelle che attualmente determinano i fattori turistici. Nello studio di nuovi prodotti deve essere posta una particolare attenzione alla coerenza tra questi ultimi ed i prodotti già esistenti.
- III. *Prodotti giacenti*: rappresenta l'insieme di risorse naturali, culturali ed antropologiche nel territorio ma che ancora non sono state valorizzate a fini turistici. Questo è un punto fondamentale per il management della destinazione, che deve essere capace di gestire ed innovare le attrattive turistiche mediante la valorizzazione delle risorse presenti nel territorio e la loro integrazione con l'offerta già in atto.
- IV. *Prodotti indesiderati*: ci si riferisce a quei prodotti che la destinazione ritiene di non dover immettere nel mercato per ragioni riconducibili alla valutazione dell'impatto ambientale, all'immagine turistica, alle attitudini ed alle competenze degli attori nella catena del valore turistico.

Lo sviluppo di un Destination Management Plan è un'attività che prevede numerosi mesi di lavoro, ogni fase del processo è marcata da un ampio intervallo temporale in cui bisogna dedicare la giusta attenzione ai fattori che influenzano la catena del valore turistico. Dopo aver dato il via al meeting iniziale si apre allora una seconda fase di raccolta dati, la cui durata potrebbe protrarsi per mesi poiché è necessario che sia preso in considerazione ogni elemento concorrente alla formazione dell'offerta turistica.

La terza fase è quella di analisi dello stato dell'arte e delle performance attuali, in cui si approfondiscono le caratteristiche della destinazione (infrastrutture e risorse turistiche), le informazioni riguardo le attività svolte dai turisti nel territorio ed il loro grado di soddisfazione, un'indagine sul contesto imprenditoriale e sui punti deboli del territorio che potrebbero impattare negativamente sul turismo.

La quarta fase ha lo scopo di stabilire concretamente la direzione da intraprendere, gli obiettivi da fissare e le azioni strategiche per conseguire tali obiettivi. Si decide quindi in base alle risorse ed alle caratteristiche del territorio, ma è utile tracciare alcune priorità di cui tener conto come la stagionalità del turismo, la differente natura delle attività turistiche e la loro distribuzione nel territorio, il volume del flusso economico del comparto turistico, la capacità ricettiva e la qualità degli alloggi, il dialogo del settore turistico con altri settori, i servizi e prodotti turistici presenti ed infine quelli nuovi. In questa fase è fondamentale la definizione di una *vision* della destinazione, che in poche frasi riassume: il posizionamento attuale della destinazione e quello che si vuole raggiungere alla fine del periodo considerato, i vantaggi previsti, le tipologie di turista che ci si aspetta di accogliere ed i cambiamenti che potrebbero modificare la situazione attuale.

La fase successiva è quella in cui devono essere definite le azioni da intraprendere per dare concretezza alle linee strategiche e gli obiettivi prefissati. Lo sviluppo di un piano di azione deve essere però preceduto da una consultazione di un pubblico più ampio tramite piattaforme partecipative, poiché le azioni devono necessariamente essere congrue con le caratteristiche e la visione del territorio.

Le azioni possono includere:

- Partnership con altri settori, enti o destinazioni;
- Coinvolgere la comunità locale;
- Sviluppare la qualità dei prodotti turistici;
- Investimenti ed attività di marketing;
- Migliorare l'accesso alla destinazione ed alle risorse turistiche in loco;
- Promuovere il brand, far conoscere il brand del territorio alla comunità locale prima ancora di rivolgersi all'esterno;
- Miglioramento dei collegamenti tra porti ed aeroporti;
- Miglioramento dei collegamenti tra le realtà del territorio;
- Formazione del personale.

L'ultima fase è quella dedicata al monitoraggio ed alla verifica dei risultati. Il monitoraggio è un'attività che deve essere garantita in modo continuativo, al fine di avere sempre a disposizione i dati degli indicatori del turismo e poter adattare le azioni intraprese allo scenario contemporaneo. Il monitoraggio è infatti rivolto ad assicurarsi la continuità dei fondi e delle risorse economiche, ad operare assistenza nell'attuazione delle singole azioni ed a stabilire un canale di comunicazione con gli attori della filiera e con i media, che potrebbero svolgere un ruolo fondamentale per la promozione della destinazione all'esterno. Gli altri fattori fondamentali di questa fase sono gli indici di performance, che comprendono

i gradi di supporto al progetto (di origine interna e quindi *input*) e gli obiettivi ottenuti grazie alle azioni intraprese (di origine esterna o *output*) a cui si aggiungono i risultati specifici conseguiti dai singoli progetti e dalle iniziative.

Dopo aver definito il valore da trasmettere, la missione da perseguire, le caratteristiche del territorio che hanno impatto sui flussi turistici ed i prodotti turistici della destinazione, consiglieri la creazione di una struttura organizzativa per coordinare l'azione di marketing della destinazione in forma di Destination Management Organization o "DMO", che chiameremo "*inLogudoro*".

5.2.1 Coordinare l'azione di management e marketing

Stilare un Piano di gestione ed azione strategica è fondamentale per dotare la destinazione di una visione condivisa, ma le politiche turistiche inserite nel piano devono però essere seguite dall'attuazione di azioni strategiche. Quello che caratterizza una Destination Management Organization (DMO) è proprio la messa in atto delle decisioni prese a livello di management della destinazione.

La DMO "*inLogudoro*" si potrebbe occupare di questo aspetto, attuando le funzioni del management, indirizzando e coordinando l'operato dei singoli attori in modo da gestire l'offerta in maniera integrata. Il compito delle DMO è quello di promuovere ed organizzare l'inserimento degli elementi del territorio che fanno parte dell'offerta turistica, con l'obiettivo di aumentare le performance e la capacità di competere con le altre destinazioni.

I compiti della DMO potrebbero essere;

- Mettere in comunicazione l'offerta turistica ed il mercato;
- Analizzare ed interpretare le esigenze dei visitatori, sia attuali che potenziali;
- Coordinare le attività e le offerte nel territorio;
- Attuare decisioni strategiche in relazione alle leve del marketing.

Le DMO contribuiscono inoltre alla definizione della vision della destinazione, delle sue linee strategiche e concorrono alla formazione di prodotti turistici coerenti con la strategia scelta.

L'organizzazione dovrà quindi operare su due fronti: un lato management, diretto verso l'interno, che garantisca alla destinazione una gestione operativa in grado di programmare ed agire prontamente alla luce della continua analisi degli indicatori turistici; ed un lato marketing, diretto verso l'esterno, che si occupi della promozione e commercializzazione della destinazione sulla base di un piano di marketing. Consiglieri un riguardo particolare alla promozione, fondamentale per rendere interessante ed appetibile la destinazione ai mercati turistici, soprattutto nel caso di una destinazione come quella del Logudoro.

Il profilo comunicativo dovrebbe mettere l'accento sui valori simbolo dell'area, come la natura, l'artigianato, la cultura e potrebbe essere utilizzato come volano per promuovere le destinazioni nell'area. Una narrazione incentrata sulla bassa antropizzazione e sugli aspetti green del territorio potrebbe essere rivolta a quel segmento di turisti che ricercano le rotte meno battute dal turismo di massa a favore di territori ancora inesplorati. Inoltre non deve essere ignorato il bacino di potenziali utenti sviluppato dal turismo balneare; la comunicazione deve essere rivolta verso quei visitatori che durante i mesi estivi si recano nelle località balneari dell'isola, ma che sono disposti a spostarsi verso l'entroterra per vivere esperienze a tema culturale.

Tra i soggetti coinvolti nella creazione dell'organizzazione, proporrei la guida della Camera di Commercio di Sassari come socio fondatore, la partecipazione del GAL Logudoro - Goceano, dei 34 comuni del territorio facenti parte del Gruppo di Azione Locale, degli enti pubblici che hanno a carico la gestione delle risorse culturali e di soci pubblici e privati che vogliono investire nel piano.

Considero la Camera di Commercio l'ente appropriato per la guida del progetto, in relazione della sua funzione, delle competenze in materia di cultura e turismo acquisite a seguito della riforma del sistema camerale e delle attuali azioni di promozione territoriale, con particolare riferimento al suo ruolo come ente fondatore di progetti strategici in materia di valorizzazione del territorio, di cui cito i progetti "*Salude e Trigu*" in relazione all'organizzazione di eventi; "*Enterprise Oriented*" rivolto alla valorizzazione delle aree interne dell'isola ed infine il progetto "*Mirabilia*" indirizzato alla promozione delle risorse riconosciute "Patrimonio UNESCO" ma meno note ai flussi turistici che visitano l'isola.

Ritengo invece che il Gruppo di Azione Locale sia l'organo adatto a porsi come ente promotore del progetto, sia per la sua potenzialità quale organo di gestione dei flussi turistici nell'area, che per la sua importanza nello scenario turistico locale, alla luce dei suoi obiettivi e dei bandi in materia turistica promossi negli ultimi anni. La partecipazione dei comuni del territorio è fondamentale per permettere a quelle che saranno le destinazioni finali di avere il giusto peso decisionale all'interno dell'organizzazione.

La forma giuridica che ritengo più adatta è quella della Fondazione di partecipazione (*Fdp*). Le *Fdp* sono enti senza scopo di lucro finalizzate al perseguimento di uno scopo di utilità sociale tramite il loro patrimonio. Esse sono dotate di personalità giuridica, ottenuta attraverso la medesima procedura prevista per le associazioni riconosciute. La normativa di riferimento è quella del Codice Civile, in particolare degli articoli 14, 15 e 16 in rimando all'atto costitutivo della fondazione; articoli 18 e 25 riguardo le responsabilità degli amministratori ed il loro controllo; gli articoli 27 e 28 disciplinano l'estinzione della persona giuridica e la trasformazione delle fondazioni, l'articolo 31 concernente la

devoluzione dei beni a cui in conclusione si aggiunge l'articolo 42 *bis* relativo alla fusione, trasformazione o scissione delle fondazioni.

Gli elementi costitutivi di una Fdp sono due: un elemento patrimoniale ed un elemento personale (25). L'*elemento patrimoniale* si distingue tra "fondo di dotazione", con il quale si intende la riserva economica destinata al raggiungimento dello scopo; e "fondo di gestione", con cui si fa riferimento al patrimonio utilizzabile nell'ordinaria attività di gestione della fondazione. Per quanto riguarda l'*elemento personale*, ad oggi non esiste uno specifico ordinamento che disciplini l'adesione dei soggetti alla fondazione, ma secondo la normativa vigente i soci si dividono nelle seguenti categorie:

- Soci fondatori promotori: quei soggetti che si riuniscono per la creazione dell'atto costitutivo e conferiscono alla fondazione i suoi obiettivi ed i mezzi necessari per raggiungerli;
- Nuovi soci fondatori (o partecipanti fondatori): la loro partecipazione deve essere prevista dallo statuto, sono i soggetti che aderiscono in un secondo momento ma contribuiscono al fondo di dotazione ed al fondo di gestione tramite un contributo economico pluriennale;
- Soci partecipanti (o aderenti): quelle persone fisiche o giuridiche che, condividendo l'importanza del fine della fondazione, decidono di contribuire mediante risorse in denaro corrisposte *una tantum* o a cadenza periodica;
- Soci sostenitori: con la quale si intendono quei soggetti che decidono di contribuire attraverso risorse di carattere non finanziario come, ad esempio, la prestazione di lavoro volontario.

La legislazione permette la convivenza tra enti pubblici e soggetti del mondo privato all'interno della stessa fondazione, a cui possono aggiungersi anche privati cittadini. La Fdp rappresenta uno strumento grazie al quale un ente pubblico vincola delle risorse al perseguimento di uno scopo di utilità sociale, ed attraverso la quale può avviare una collaborazione pubblico - privata che le permetta di avere maggiori risorse finanziarie ed attività di amministrazione, riducendo così il rischio associato alla produzione dei servizi.

Riguardo dunque il carattere della fondazione, per la natura dello scopo sociale che la fondazione si pone ritengo che essa debba avere carattere pubblico, fermo restando che la partecipazione di soggetti privati pone la necessità di adottare una governance di carattere misto, che veda quindi una partnership di enti pubblici e privati.

(25): Antonello Cocco, "La "fondazione di partecipazione" quale organismo di carattere pubblicistico", *LeggiOggi* del 11.09.2014

Il primo passo per la realizzazione di una Fondazione è la creazione dell'*atto di fondazione*, esso può essere prodotto da uno o più soci fondatori, ha sempre un carattere unilaterale e deve avere forma di atto pubblico. Un atto di fondazione è composto da un contenuto necessario ed un contenuto eventuale. Con contenuto necessario facciamo riferimento alle informazioni inerenti al nome della fondazione, il suo scopo, la sua sede, il suo patrimonio, il suo ordinamento, l'amministrazione e le modalità di erogazione delle rendite.

Il contenuto eventuale riguarda invece le informazioni relative alla modalità di estinzione della fondazione, le indicazioni riguardo la devoluzione del patrimonio e l'indicazione delle norme relative alla sua trasformazione. Come disciplinato dal *Codice del Terzo Settore*, sia associazioni che fondazioni devono dotarsi di uno *statuto* contenente le norme di funzionamento dell'ente. Oltre all'atto costitutivo ed allo statuto è di particolare importanza l'*atto di dotazione*, un documento attraverso il quale un patrimonio viene vincolato al perseguimento di un obiettivo.

Per quanto concerne l'organigramma della governance, la mia proposta prevede l'istituzione di un consiglio di amministrazione composto da due assemblee:

- Assemblea dei soci fondatori promotori, i cui componenti vengono nominati: due dalla Camera di Commercio e due dal Gruppo di Azione Locale Logudoro - Goceano, per un totale di quattro (4) componenti;
- Assemblea dei soci partecipanti, i cui componenti sono nominati: uno dagli enti pubblici che hanno a carico la gestione delle risorse culturali ed uno dal comitato dei soci sostenitori, per un totale di due (2) componenti.

La natura pubblica della fondazione implica che la rappresentanza delle imprese avvenga esclusivamente nel board o nel consiglio tramite la nomina, da parte della Camera di Commercio, di rappresentanti appartenenti alle associazioni di categoria.

Alle due assemblee si affianca il comitato di soci sostenitori, composto dai soci pubblici che, condividendo l'importanza dell'obiettivo della fondazione, desiderano portare il proprio contributo di carattere non finanziario. Il comitato dei soci sostenitori esprime un rappresentante nel consiglio di amministrazione.

Il consiglio di amministrazione, durante la sua prima seduta, sarà deputato alla nomina di un amministratore delegato ed alla creazione di una prima calendarizzazione degli incontri successivi. Per la natura fragile delle risorse culturali e la necessità imperante della loro tutela propongo l'istituzione di un comitato scientifico (formato da un minimo di una ad un massimo di cinque componenti) che ponderi le azioni del consiglio di amministrazione rivolte alle attrazioni storico - culturali, che dovranno obbligatoriamente essere vagliate dai componenti del comitato prima di essere messe in pratica. Il comitato scientifico ha dunque

il compito di assistere la fondazione nelle iniziative rivolte alle attrazioni di carattere culturale e non esprime un rappresentante nel consiglio di amministrazione.

Le risorse economiche verranno finanziate dalle quote di iscrizione alla fondazione, a cui si sommeranno i contributi dei soci partecipanti ed i ricavati dai contratti di partnership con gli sponsor. Il fondo di gestione, ossia il patrimonio vincolato alle spese relative all'ordinaria attività della fondazione, si compone: dalle rendite e proventi ricavati dal patrimonio e dalle attività, dalle donazioni non espressamente destinate al fondo di dotazione, da potenziali contributi elargiti dallo Stato, dagli enti locali o da altre istituzioni pubbliche, dai contributi volontari dei soci e dai ricavi delle attività connesse (26).

In questo contesto ritengo utile citare il pacchetto di finanziamenti per lo sviluppo e la diversificazione dell'economia rurale previsto nel progetto "PEC" (Politica Agricola Comune) e finanziate dallo strumento "Next Generation EU".

Ritengo che questa opportunità possa essere colta, alla luce della presenza nel territorio logudorese di numerose aziende agricole che hanno diversificato la propria offerta verso servizi rivolti all'ospitalità ed accoglienza, e data la centralità del carattere rurale e naturalistico all'interno del progetto di riqualifica del territorio dal punto di vista turistico. Proseguendo con il pacchetto di finanziamenti previsto entro il programma comunitario "Next Generation EU" desidero ricordare il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR) destinato alle realtà rurali che si pongono come obiettivo la diversificazione della propria economia attraverso lo sviluppo di attività turistiche in armonia con la dimensione rurale della destinazione. La partecipazione del Gruppo di Azione Locale è fondamentale in questi termini, poiché rappresenta l'organo deputato alla gestione dei contributi provenienti dai fondi comunitari.

(26): Antonello Cocco, "La "fondazione di partecipazione" quale organismo di carattere pubblicistico", *LeggiOggi* del 11.09.2014

6. Conclusioni

La potenzialità turistica del Logudoro si esprime non solo attraverso le sue attrazioni culturali, testimoni della secolare presenza di popolazioni in questa porzione d'isola; ma anche attraverso un bagaglio di tradizioni ancora vivo tra i suoi abitanti. La destinazione Logudoro potrebbe rivolgersi, durante i mesi estivi, a quel segmento della domanda che abbina al turismo *leisure* la fruizione di attività culturali e la scoperta di esperienze in prossimità della meta del proprio viaggio. La necessità di una regia unica nella creazione di un'offerta turistica è fondamentale non solo per donare armonia e coordinamento al progetto, ma anche per dotarsi di un'organizzazione che possa distribuire nel territorio la potenziale ricchezza sviluppata da un costante flusso turistico nell'area.

La prospettiva di una diversificazione dell'economia locale verso lo sviluppo di un'offerta turistica potrebbe rappresentare un'alternativa per le attività economiche nell'area e contemporaneamente favorire la creazione di nuovi posti di lavoro in relazione ai servizi ed alle attività turistiche che potrebbero nascere. Lo sviluppo di una destinazione turistica che non si basi esclusivamente sul settore balneare potrebbe inoltre giovare alla destinazione "Sardegna" nel suo insieme, diversificando l'offerta turistica dell'isola che si concentra attualmente sulle coste isolate; ponendo la cultura e non le spiagge come leva di attrazione dei visitatori e modificando l'immagine di una destinazione ormai fortemente ancorata al suo litorale. Ritengo che questo tema sia particolarmente importante anche in termini di destagionalizzazione; attraverso il turismo culturale e naturalistico l'isola potrebbe favorire gli arrivi in stagioni notoriamente meno turistiche e permettersi di prolungare la ricaduta economica ad oggi esclusiva della stagione estiva. La fama ed il prestigio del litorale sardo sono sicuramente dei valori da promuovere, ma ritengo che l'attuale immagine turistica della Sardegna non ponga la necessaria importanza sulla cultura millenaria che accompagna la popolazione locale e che rischia di essere eclissata dalla percezione di una destinazione formata esclusivamente da sabbia candida e mare cristallino.

L'obiettivo finale di questa tesi è proprio quello di dare avvio ad un percorso di valorizzazione e promozione delle peculiarità culturali e naturalistiche del Logudoro, che possa sviluppare un flusso di visitatori verso le sue attrazioni culturali. Il percorso con cui un territorio si pone sul mercato come destinazione non è certamente breve, ma è realizzabile. Alla luce dei numerosi attori che compongono il mercato turistico contemporaneo è però necessario che l'azione degli attori locali preceda quella delle grandi aziende operanti nel settore turistico, con l'obiettivo di *fare* turismo e non *subirlo*.

Ritengo che il territorio sia uno scrigno naturalistico con una grande potenzialità da cogliere sia per le potenziali ricadute economiche, sia per la valorizzazione delle risorse culturali, delle tradizioni e degli stili di vita locali.

Ringraziamenti

Negli anni da universitario ho avuto la fortuna di vivere una realtà come quella di Padova, della quale non avevo nessuna esperienza, ma in cui mi sono trovato come a casa dal primo momento. Nelle sue aule universitarie, nelle sue vie e nelle sue piazze ho incontrato tante persone, colleghi e non, con cui lo scambio di idee ed opinioni si è dimostrato terreno fertile per maturare sia come studente che come persona. È proprio tra i banchi che ho fatto la conoscenza di quel gruppo di amici che con lo scorrere del tempo, e dei bicchieri bucati, è diventato una famiglia.

Grazie Cristian per essere un fratello non di sangue, ma per scelta.

Grazie Iuls per avermi sopportato nelle serate, anche quelle finite male.

Grazie Alex per tutte le risate e per l'ospitalità nella sua terra, con l'augurio che prima o poi riusciremo ad avere una normale conversazione.

Grazie Rebes, perchè senza Rebecita non sarebbe stato lo stesso, grazie per le parole di conforto nei momenti bui, per il tuo aiuto nei momenti di stomaco debole, e per il nostro momento meme a sorpresa nei messaggi.

Grazie Eleonora perchè in poco tempo sei diventata parte integrante del gruppo, e la tua macchina è diventata parte integrante della mia cena.

Negli anni trascorsi a Padova un pensiero costante era rivolto a casa, a quel gruppo di persone che, da quando sono bambino, ha scelto di passare la vita insieme.

Peggy, Puddu, Mauro, Ganadu, Pietro, Daniele, Giovanni, Giuliano: *pirati siamo noi, all'arrembaggio.*

Grazie.

Un grande ringraziamento a Professor. Marchioro, grazie per la sua disponibilità e per il suo prezioso aiuto nella creazione di questa tesi.

Il ringraziamento speciale è dedicato ai miei genitori, che hanno creduto in me compiendo rinunce e sacrifici per permettermi di seguire la mia strada. Grazie Mamma, grazie Babbo: *tu che m'ascolti insegnami* diceva un genovese.

Grazie a Giuseppina per il suo aiuto nei momenti di smarrimento, con la speranza che la collaborazione prosegua oltre l'università.

*Cominciò con la luna sul posto
e finì con un fiume di inchiostro
È una storia un poco scontata
È una storia sbagliata*

Bibliografia

Miotto A., Marchioro S., (2022), *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, Franco Angeli, Milano

Marchioro S., 2011, “*Destination Management e Destination Marketing: per un’organizzazione efficiente e una gestione efficace delle destinazioni turistiche*” in *Tourism & Culture – Quaderno delle lezioni*, a cura di Omari E., S.A.R.G.O.N. Editrice e Libreria.

Altre fonti

“*Musei: in Sardegna numero di visitatori più basso d’Italia*”, ANSA, 11 Marzo 2022

Ahmad Alshuqaiqi, Dr. Shida Irwana, (2019) “*Causes and Implication of Seasonality in Tourism*”, Omar, *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, March

Butler R. W. (1994), “*Seasonality in Tourism: Issues and Problems*”. In A. V. Seaton (a cura di) *Tourism: the State of the Art*. Chichester: Wiley & Sons

Antonello Cocco, “*La “fondazione di partecipazione” quale organismo di carattere pubblicistico*”, *LeggiOggi* del 11.09.2014

Rapporto Viaggi e Vacanze, ISTAT, 2021

Turismo in Italia nel 2018. Movimento dei clienti e capacità degli esercizi ricettivi, infografica, ISTAT

Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017 - 2022, MiBACT

Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023 - 2027, MiBACT

Anna Pia Maria Mirto, (2022), “*Attività antropiche e salute delle coste. Indicatori territoriali di rischio e sostenibilità per aree costiere e insulari in Italia e in Unione Europea*”, ISTAT

Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2018 - 2021 “Destinazione Sardegna”, Regione Autonoma della Sardegna

“*Manual on Accessible Tourism for All: Principles, Tools and Best Practices*” (2016), UNWTO

Tourism Barometer, UNWTO

UNWTO Tourism Definitions, UNWTO

International Recommendations for tourism statistic, UNWTO, 2018

Jo De Waele, (2007) “*Impatto ambientale di attività antropiche sulle aree carsiche in Sardegna*”, Atti e memorie della commissione grotte “E. Boegan”, Trieste, 11 Gennaio

Sitografia

- <https://www.sardegnaturismo.it>
- <http://osservatorio.sardegnaturismo.it>
- <https://www.ministeroturismo.gov.it/>
- <https://www.istat.it>
- <https://www.unwto.org>
- <https://www.unwto.org/news/international-tourism-back-to-60-of-pre-pandemic-levels-in-january-july-2022>
- <https://www.ss.camcom.it/>
- <https://www.gallogudorogociano.it/>
- <https://www.galac.it/it/>
- <https://www.nuraghesantuantine.it/>
- <https://www.comune.ozieri.ss.it/index.php/vivere/cultura>
- <https://www.comune.torralba.ss.it/>