

# **PROGRAMMA INTERREG IT-FR MARITTIMO**

## ***PROGETTO STRATUS***

### **Componente T, Att. T1, Deliv. T3.1.3.1**

### **Strategia di sviluppo sostenibile del turismo marino-costiero**

### **Villasimius – AMP Capo Carbonara**

---

Versione N°.: 5

Data: 06/03/2019

Autori: Luca Santarossa, Marcello Atzeni, Antonio Cocco (LP – CRENoS); Carlo Montisci (PP2 – AMP Capo Carbonara); Carla Creo (PP3 – ENEA); Francesca Ardu (PP5 – Poliste)

Contributi di: Stefano Usai, Giacomo Del Chiappa (LP – CRENoS); Fabrizio Atzori (PP2 – AMP Capo Carbonara); Luca Melis (PP5 – Poliste)

## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUZIONE</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1 IL SISTEMA TURISTICO DI VILLASIMIUS – AMP CAPO CARBONARA</b> .....                    | <b>2</b>  |
| 1.1 LA COMPETITIVITÀ DELL’OFFERTA.....   | 2         |
| 1.2 IL CAMMINO VERSO LA SOSTENIBILITÀ: IL MARCHIO STRATUS .....                            | 8         |
| 1.3 LA CULTURA D’IMPRESA A VILLASIMIUS .....   | 11        |
| <b>2 IL QUADRO DI RIFERIMENTO</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>3 LA STRATEGIA</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>4 LE AREE DI INTERVENTO</b> .....   | <b>18</b> |
| 4.1 LA NUOVA GOVERNANCE.....   | 18        |
| 4.1.1 <i>Gli scopi della governance</i> .....  | 18        |
| 4.1.2 <i>Gli strumenti della governance: l’azione pilota di STRATUS</i> .....              | 19        |
| 4.1.3 <i>Gli strumenti della governance: la Destination Management Company (DMC)</i> ..... | 21        |
| 4.2 MIGLIORARE LE CAPACITÀ DELLE IMPRESE.....  | 22        |
| 4.2.1 <i>Formazione per gli operatori delle imprese</i> .....                              | 22        |
| 4.2.2 <i>Promozione dell’impresa e comunicazione del suo impegno ambientale</i> .....      | 23        |
| 4.2.3 <i>Sostenibilità e diversificazione dell’impresa turistica</i> .....                 | 24        |
| 4.2.4 <i>Fidelizzazione del cliente</i> .....  | 25        |

## INTRODUZIONE

Il progetto STRATUS "Strategie ambientali per un turismo sostenibile" – finanziato dal Programma Interreg Italia-Francia Marittimo 2014-2020 – aveva come obiettivo principale quello di rafforzare la competitività delle micro, piccole e medie imprese turistiche operanti nelle destinazioni marino-balneari, attraverso l'aumento della loro sostenibilità (ambientale, economica e sociale) e, quindi, della qualità dei servizi e dei prodotti offerti.

Il progetto aveva individuato il Comune di Villasimius in Sardegna (con l'Area Marina Protetta "Capo Carbonara", gestita dallo stesso Comune) come una delle aree pilota dove svolgere l'attività "sul campo", ovvero l'analisi, la formazione, la sperimentazione di un marchio di qualità ambientale ed infine la redazione di una strategia per lo sviluppo di un'offerta turistica basata sulla sostenibilità ambientale.

Il presente documento rappresenta quindi tale Strategia, ed è stato redatto non solo sulla base delle risultanze delle differenti analisi compiute (che sono sintetizzate nel cap.1 e sono scaricabili dal sito del progetto <http://interreg-maritime.eu/it/web/stratus>) ma anche a seguito di un workshop (tenutosi il 6 novembre 2018 con i principali stakeholder locali) durante il quale sono stati presentati i risultati delle analisi e raccolti i suggerimenti e le richieste da essere prese in conto nella redazione del presente documento.

Il partenariato di progetto ha deciso di rivolgere il presente documento al settore privato (Consorzio del sistema ricettivo e singoli operatori degli altri settori), viste le imminenti elezioni amministrative che potrebbero modificare gli indirizzi dell'Amministrazione Comunale di Villasimius e dell'Area Marina Protetta "Capo Carbonara".

Il presente documento vuole proporre (prima di tutto alle PMI, ma con ovvie conseguenze anche per il settore pubblico) un percorso di lavoro per i prossimi anni, per raggiungere un obiettivo di lungo periodo (la *vision*, cfr cap. 3) che però viene declinato in obiettivi di breve-medio periodo (cap. 4).

Nel capitolo 3 si fornisce anche il quadro degli indirizzi per il settore a livello nazionale e regionale.

Il partenariato progettuale del progetto STRATUS confida che il presente documento possa essere una utile base per le strategie di sviluppo dei singoli operatori economici e delle reti e associazioni di categoria che hanno a cuore uno sviluppo equilibrato e sostenibile della destinazione "Villasimius".

Gli stessi partner progettuali auspicano che il presente documento possa costituire un utile contributo alla operatività della *Destination Management Organization*, recentemente formatasi a Villasimius con la partecipazione dell'Amministrazione Comunale, dell'Area Marina Protetta "Capo Carbonara" e dal "Consorzio delle Imprese del Turismo – settore ricettivo".

# 1 IL SISTEMA TURISTICO DI VILLASIMIUS – AMP CAPO CARBONARA

## 1.1 LA COMPETITIVITÀ DELL'OFFERTA

Con l'obiettivo di valutare la percezione degli operatori di Villasimius riguardo la competitività e la sostenibilità delle loro imprese e della destinazione in generale, è stata implementata una attività di analisi attraverso l'applicazione di un *mixed method approach* che combina uno studio di tipo qualitativo e uno di tipo quantitativo: nello specifico è stato adottato un *exploratory sequential design*<sup>1</sup>. La raccolta dei dati quantitativi è stata fatta mediante questionari, la rilevazione dei dati qualitativi è stata condotta attraverso la tecnica del *Focus group*.

Il profilo dei partecipanti alla prima fase della ricerca (fase qualitativa) è riportato nelle seguenti tabelle

Tabella 1 – Profilo dei partecipanti ai Focus Group

| FOCUS GROUP 1 |                      |                        |        |              |
|---------------|----------------------|------------------------|--------|--------------|
| Id            | Tipologia di impresa | Ruolo aziendale        | Genere | Classe d'età |
| Id1           | Hotel                | Direttore              | M      | 45-50        |
| Id2           | Hotel                | Impiegata Ufficio Mktg | F      | 30-35        |
| Id3           | Ristorante           | Proprietario           | M      | 40-45        |
| Id4           | Diving e immersioni  | Proprietario           | M      | 45-50        |
| Id5           | Diving e immersioni  | Proprietario           | F      | 35-40        |

| FOCUS GROUP 2 |                          |                 |        |              |
|---------------|--------------------------|-----------------|--------|--------------|
| Id            | Tipologia di impresa     | Ruolo aziendale | Genere | Classe d'età |
| Id6           | Hotel                    | Direttore       | M      | 40-45        |
| Id7           | Ristorante               | Socio           | M      | 35-40        |
| Id8           | Steak-house              | Proprietario    | M      | 35-40        |
| Id9           | Cantina Vitivinicola bio | Proprietario    | M      | 55-60        |
| Id10          | Bar & Bistròt            | Socio           | M      | 35-40        |
| Id11          | Diving e immersioni      | Proprietario    | F      | 40-45        |
| Id12          | Diving e immersioni      | Proprietario    | M      | 35-40        |

L'analisi dei dati qualitativi ha messo in luce l'esistenza di una strettissima relazione tra sostenibilità e competitività, soprattutto in un'ottica di lungo periodo. Infatti i rispondenti sono stati tutti concordi sul fatto che non possa esserci competitività se alla base non c'è un approccio verso la sostenibilità.

Nello specifico, è solo attraverso una stretta collaborazione e uno stretto coordinamento tra tutti gli stakeholder della destinazione che, lavorando con prassi sostenibili, può aumentare la competitività della destinazione e la sua capacità di attrarre i target prescelti in maniera continua nel tempo.

<sup>1</sup> Creswell, 2013

È interessante notare come alla base della competitività debbano essere presenti quelli che poi, nella successiva analisi, emergono come gli attributi della sostenibilità, ovvero la qualità dei servizi, la qualità dell'ambiente, l'economicità, ecc. Questo conferma ulteriormente l'esistenza di una relazione diretta e positiva che, anche nella percezione degli operatori, esiste tra sostenibilità e competitività di una destinazione turistica: all'aumentare del grado di sostenibilità raggiunto da una destinazione turistica nel suo complesso, aumenta la sua capacità di competere nel mercato.

Più nello specifico, è utile sottolineare che tra le sette categorie relative al concetto di sostenibilità individuate, gli attributi che gli operatori turistici intervistati hanno ricondotto con maggiore frequenza al concetto di destinazione sostenibile e competitiva fanno riferimento principalmente a:

- a. qualità dell'ambiente (100% delle risposte), intesa sia come disponibilità di risorse ambientali di qualità, che come capacità della destinazione stessa di preservarle e difenderle nel tempo.
- b. qualità dei servizi (67%), sia pubblici che privati, che devono essere perfettamente integrati con le esigenze ambientali, turistiche e locali, e la qualità dei prodotti locali, vera espressione del territorio
- c. accessibilità (67%): con riferimento a tale aspetto gli operatori fanno riferimento in primo luogo sia alla facilità di raggiungere una destinazione turistica (accessibilità esterna) che a quella di spostarsi all'interno della stessa durante le vacanze (accessibilità interna). Inoltre, un riferimento importante esiste ed è rilevabile non solo riguardo all'accessibilità fisica, ma anche a quella economica (il costo dell'accessibilità). Infine, gli intervistati evidenziano anche il fatto che una destinazione sia accessibile solo quando garantisce la fruizione dei propri servizi da parte di tutti i visitatori, compresi coloro i quali hanno problemi di mobilità ridotta;
- d. sicurezza della destinazione (50%), soprattutto in considerazione degli ultimi avvenimenti drammatici che purtroppo negli ultimi anni hanno colpito soprattutto destinazioni turistiche e turisti nel momento della loro vacanza (stupri, rapine, terrorismo, ecc.). La sicurezza si traduce anche nella vicinanza ai servizi di primo soccorso, alla presenza di un medico, alla presenza delle forze dell'ordine, ecc.
- e. l'ospitalità della comunità locale (33%), intesa come vera e propria cultura dell'ospitalità, sviluppabile solamente attraverso il coinvolgimento attivo della comunità locale, sia nell'economia del territorio, che nella programmazione e progettazione dello sviluppo turistico della destinazione
- f. l'economicità (33%), intesa come capacità della destinazione di allungare la stagionalità turistica e riuscire ad attrarre un numero di visitatori congruo durante tutto l'anno agevolando, e non ostacolando – specie attraverso la burocrazia – le attività turistiche della destinazione
- g. un posizionamento definito (25%), attraverso il quale proporsi in maniera unica e distintiva ai propri target di riferimento, con l'obiettivo di attrarre soprattutto quelli interessati in qualche modo ai temi della sostenibilità e alla fruizione rispettosa del patrimonio ambientale locale.

*Tabella 2 – analisi degli attributi*

|           | <b>Attributo</b>                 | <b>Frequenza<br/>(n° operatori<br/>che citano<br/>l'attributo)</b> | <b>Freq%</b> | <b>Frequenza temi<br/>(numero delle<br/>citazioni per ogni<br/>attributo)</b> |
|-----------|----------------------------------|--|--------------|---|
| A1        | Ospitalità della comunità locale | 4 su 12  | 33%          | 6   |
| <b>A2</b> | <b>Sicurezza</b>                 | <b>6 su 12</b>   | <b>50%</b>   | <b>8</b>  |
| A3        | Posizionamento definito          | 3 su 12  | 25%          | 7   |
| A4        | Economicità                      | 4 su 12  | 33%          | 7   |
| <b>A5</b> | <b>Accessibilità</b>             | <b>8 su 12</b>   | <b>67%</b>   | <b>10</b>   |
| <b>A6</b> | <b>Qualità dei servizi</b>       | <b>8 su 12</b>   | <b>67%</b>   | <b>12</b>   |

|    |                       |          |      |    |
|----|-----------------------|----------|------|----|
| A7 | Qualità dell'ambiente | 12 su 12 | 100% | 49 |
|----|-----------------------|----------|------|----|

Gli intervistati sono stati quasi tutti concordi sul fatto che Villasimius possa essere definita una destinazione sostenibile, o comunque decisamente più sostenibile che in passato.

Nello specifico, gli operatori hanno affermato che la sostenibilità sia il vero punto di forza di Villasimius e il principale motivo per il quale la destinazione continua ad attrarre visitatori: questo grazie soprattutto agli sforzi fatti dalle precedenti e attuali amministrazioni che hanno creduto nella sostenibilità e ne hanno visto il vero punto di forza per il territorio, ed infatti l'Area Marina Protetta risulta essere il pilastro portante su cui poggia l'immagine di sostenibilità di Villasimius, Area Marina che va pertanto supportata, preservata e valorizzata.

Tuttavia, gli operatori individuano alcune carenze per ciò che concerne la qualità dei servizi, soprattutto con riferimento ai servizi di accessibilità e trasporto, servizi che spesso appaiono (almeno nelle parole degli intervistati) inadeguati ad una destinazione turistica che possa definirsi sostenibile.

Un'ulteriore punto di debolezza, che incide sui livelli di competitività e sostenibilità, sembra risiedere in una cultura dell'ospitalità non ancora pienamente sviluppata e ben radicata nel territorio.

Nonostante ciò, traspare un cauto ottimismo per il futuro di Villasimius come destinazione turistica sostenibile, ottimismo giustificato dalle azioni che, seppur lentamente, vengono messe in atto negli anni per apportare migliorie soprattutto con riferimento al sistema dei servizi.

Interessante notare come tra gli operatori di Villasimius vi sia un certo accordo sul fatto che, anche per effetto del mancato coinvolgimento della popolazione locale nello sviluppo turistico della destinazione, sia molto difficile reperire personale con le competenze e le professionalità di volta in volta necessarie nell'ambito locale.

Gli operatori intervistati hanno sottolineato anche la necessità di ripensare profondamente le modalità attraverso le quali vengono tradizionalmente utilizzate le risorse finanziarie pubbliche finalizzate al riconoscimento del sussidio di disoccupazione nel settore della ricettività e della ristorazione: alcuni comportamenti per lo meno opportunistici compromettono la possibilità che si affermi una cultura del lavoro che sia davvero strumentale alla destagionalizzazione delle attività turistiche, un aspetto più volte richiamato come necessario per aumentare la sostenibilità del modello turistico della destinazione. Infatti, la sostenibilità e competitività di Villasimius risulta in qualche modo compromessa da una stagionalità troppo marcata, che non dà modo agli operatori di avere la possibilità di attrarre con facilità personale qualificato e di offrire servizi con standard di qualità maggiori o comunque in linea con le attese del mercato.

Gli operatori vedono un possibile sviluppo nella promozione di Villasimius come location di eventi a carattere sostenibile, eventi che potrebbero svolgere il ruolo di attrattori in grado di contribuire alla destagionalizzazione dei flussi turistici, chiaramente se collocati correttamente nel tempo e se organizzati rimanendo coerenti con il posizionamento della destinazione.

Tutti gli operatori intervistati hanno affermato di aver realizzato nelle proprie imprese, specie negli ultimi anni, delle iniziative e delle migliorie che sono in qualche modo finalizzate a rendere più sostenibile e competitiva la loro impresa e, quindi, come conseguenza anche il territorio nel quale essi operano.

Ovviamente tali iniziative hanno una natura e una consistenza che risente molto della specifica tipologia di azienda considerata, della sua dimensione e dei budget economico-finanziari a disposizione: gli sforzi maggiori si concentrano comunque sull'efficientamento energetico, sulla riduzione degli sprechi e sulla riduzione dell'impatto ambientale in generale.

Gli operatori più virtuosi riescono inoltre a valorizzare tali investimenti attraverso azioni di *branding* e comunicazione incentrate proprio sulla valorizzazione delle azioni poste in essere dall'azienda per diventare maggiormente sostenibile.

Successivamente, è stata condotta una ricerca di tipo quantitativo attraverso la somministrazione di un questionario ad-hoc ad un campione rappresentativo di operatori di Villasimius.

Gli operatori intervistati (57 in totale) sono perlopiù proprietari dell'attività turistica (59,65%) o manager/dirigenti dell'azienda rappresentata (24,56%). Le persone intervistate lavorano soprattutto nell'ambito della ricettività [alberghiera (35,09%); extra-alberghiera (12,28%)], nella ristorazione (12,28%) o risultano impegnati in attività balneari (stabilimenti 5,26%; diving 5,26%).

*Tabella 3 – Campione intervistato – Ruolo nell'azienda*

| <b>Ruolo nell'azienda</b>   | <b>Numero</b> | <b>%</b>       |
|---|---------------|----------------|
| Imprenditore/proprietario   | 34            | 59,65%         |
| Dirigente/manager   | 14            | 24,56%         |
| Altro: Commessa   | 2             | 3,51%          |
| Responsabile comunicazione/marketing  | 2             | 3,51%          |
| Addetta ufficio Marketing & Qualità   | 1             | 1,75%          |
| Addetta ufficio Marketing & Qualità   | 1             | 1,75%          |
| Altro: Responsabile   | 1             | 1,75%          |
| Imprenditore/proprietario- Responsabile risorse umane- Responsabile comunicazione/marketing | 1             | 1,75%          |
| Tutti   | 1             | 1,75%          |
| <b>Totale complessivo</b>   | <b>57</b>     | <b>100,00%</b> |

*Tabella 4 – Campione intervistato – Informazioni sulle rispettive aziende*

| <b>Tipologia Struttura</b>            | <b>Numero</b> | <b>%</b>       | <b>Media dipendenti stagionali</b> | <b>Min Dipendenti stagionali</b> | <b>Max Dipendenti stagionali</b> |
|---------------------------------------|---------------|----------------|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Hotel/Resort                          | 20            | 35,09%         | 7,5                                | 0                                | 24                               |
| Struttura ricettive extra-alberghiera | 7             | 12,28%         | 5                                  | 0                                | 20                               |
| Ristorante/Bar                        | 7             | 12,28%         | 2                                  | 0                                | 6                                |
| Stabilimento/concessionario balneare  | 3             | 5,26%          | 3                                  | 3                                | 3                                |
| Società di diving/immersione          | 3             | 5,26%          | 2,3                                | 0                                | 6                                |
| Commerciante                          | 2             | 3,51%          | 0                                  | 0                                | 0                                |
| Cantina Vitivinicola                  | 2             | 3,51%          | 0                                  | 0                                | 0                                |
| Azienda di servizi nautici            | 2             | 3,51%          | 0                                  | 0                                | 0                                |
| Società di escursioni                 | 1             | 1,75%          | 0                                  | 0                                | 0                                |
| Società di diving/immersione          | 1             | 1,75%          | 3                                  | 3                                | 3                                |
| Altro: Produzione Agroalimentare      | 1             | 1,75%          | 1                                  | 1                                | 1                                |
| Altro: Pescaturismo                   | 1             | 1,75%          | 4                                  | 4                                | 4                                |
| Altro: Negozio di Souvenir            | 1             | 1,75%          | 0                                  | 0                                | 0                                |
| Altro: Gelateria                      | 1             | 1,75%          | 5                                  | 5                                | 5                                |
| Altro: Enoteca                        | 1             | 1,75%          | 0                                  | 0                                | 0                                |
| Altro: Casa Vacanze                   | 1             | 1,75%          | 0                                  | 0                                | 0                                |
| Altro: attività commerciale           | 1             | 1,75%          | 2                                  | 2                                | 2                                |
| Agenzia di viaggio o tour operator    | 1             | 1,75%          | 0                                  | 0                                | 0                                |
| Agenzia di Viaggio                    | 1             | 1,75%          | 1                                  | 1                                | 1                                |
| <b>Totale complessivo</b>             | <b>57</b>     | <b>100,00%</b> | <b>4,18</b>                        | <b>0</b>                         | <b>24</b>                        |

I risultati mostrano come gli operatori percepiscano come più urgenti azioni connesse con il rafforzamento dell'impegno in azioni di tutela dell'ambiente, la ricerca di nuovi segmenti di mercato da servire, la misurazione e la gestione della soddisfazione dei clienti e la formazione del personale, mentre, dall'altra parte, assegnano una priorità piuttosto bassa all'utilizzo di certificazioni di sostenibilità ambientale. Ancora, i rispondenti percepiscono un certo livello di priorità anche all'implementazione di azioni volte all'aumento degli standard di qualità dei servizi e all'aumento dell'uso di internet e social media per la promozione e la distribuzione di prodotti e servizi.

*Tabella 5 – Priorità per competitività imprese*

| Indichi quanto è per Lei prioritario realizzare ognuna delle seguenti azioni per aumentare la competitività della sua impresa. <b>Risponda selezionando un numero da 1 a 5 (1= priorità minima, 5=priorità massima)</b> |        |        |        |          |       |        |
|---|--------|--------|--------|----------|-------|--------|
|   | 1-2    | 3      | 4-5    | Non risp | Media | Dev-st |
| Innovazione di prodotto e servizio  | 1,75%  | 15,79% | 80,70% | 1,75%    | 4,36  | 0,82   |
| Aumento degli standard di qualità dei servizi   | 3,51%  | 7,02%  | 87,72% | 1,75%    | 4,54  | 0,85   |
| Rafforzare l'impegno in azioni di tutela dell'ambiente  | 0,00%  | 7,02%  | 91,23% | 1,75%    | 4,64  | 0,62   |
| Usare certificazioni di sostenibilità ambientale  | 10,53% | 17,54% | 70,18% | 1,75%    | 3,95  | 1,23   |
| Aumentare l'uso di internet e social media per la promozione/distribuzione  | 0,00%  | 10,53% | 87,72% | 1,75%    | 4,52  | 0,69   |
| Rendere i nostri servizi accessibili a tutti (disabili fisici e intellettivi, anziani, ecc)   | 3,51%  | 12,28% | 78,95% | 5,26%    | 4,43  | 0,92   |
| Comunicare di più e meglio l'impegno dell'azienda a rispettare l'ambiente   | 0,00%  | 10,53% | 87,72% | 1,75%    | 4,41  | 0,68   |
| Trovare nuovi segmenti di mercato da servire  | 0,00%  | 5,26%  | 92,98% | 1,75%    | 4,63  | 0,59   |
| Misurare, gestire e monitorare la soddisfazione dei clienti   | 0,00%  | 8,77%  | 89,47% | 1,75%    | 4,63  | 0,65   |
| Migliorare la capacità di gestire la nostra reputazione nei social media imparando a rispondere alle recensioni dei clienti   | 8,77%  | 15,79% | 73,68% | 1,75%    | 4,23  | 1,03   |
| Formazione del personale  | 0,00%  | 7,02%  | 91,23% | 1,75%    | 4,66  | 0,61   |

Questi risultati delle interviste con questionario confermano e corroborano quanto visto nell'indagine qualitativa (Focus group), confermando pertanto il ritardo percepito dagli operatori di Villasimius nel livello di competitività delle imprese che operano nella Destinazione.

Gli operatori intervistati sono stati chiamati ad indicare il livello di priorità dell'implementazione di alcune azioni per aumentare la competitività di Villasimius come destinazione turistica.

*Tabella 6– Priorità per destinazione*

| Indichi quanto è per Lei prioritario che ognuna delle seguenti azioni sia realizzata per aumentare la competitività di Villasimius come destinazione turistica. <b>Risponda selezionando un numero da 1 a 5 (1= priorità minima, 5=priorità massima).</b> |        |         |         |          |       |        |
|---|--------|---------|---------|----------|-------|--------|
|   | 1-2    | 3       | 4-5     | Non risp | Media | Dev-st |
| Innovare l'offerta turistica creando alternative al prodotto balneare   | 0,00 % | 12,28 % | 87,72 % | 0,00%    | 4,61  | 0,70   |
| Aumentare gli standard di qualità dei servizi di sicurezza  | 5,26 % | 24,56 % | 70,18 % | 0,00%    | 4,18  | 1,04   |

|  |           |            |             |       |      |      |
|--|-----------|------------|-------------|-------|------|------|
| Aumentare gli standard dei servizi igienici pubblici   | 3,51<br>% | 7,02<br>%  | 89,47<br>%  | 0,00% | 4,53 | 0,78 |
| Aumentare l'efficacia del sistema di gestione dei rifiuti  | 7,02<br>% | 21,05<br>% | 70,18<br>%  | 1,75% | 4,21 | 1,02 |
| Aumentare l'uso di internet e social media per la promozione/distribuzione   | 0,00<br>% | 0,00<br>%  | 100,0<br>0% | 0,00% | 4,79 | 0,41 |
| Rendere la destinazione accessibile a tutti (disabili fisici e intellettivi, anziani, ecc)                         | 0,00<br>% | 14,04<br>% | 85,96<br>%  | 0,00% | 4,58 | 0,73 |
| Rendere più facile raggiungere Villasimius (accessibilità)   | 3,51<br>% | 5,26<br>%  | 91,23<br>%  | 0,00% | 4,67 | 0,81 |
| Creare un sistema di formazione per elevare le professionalità degli operatori                                     | 0,00<br>% | 7,02<br>%  | 92,98<br>%  | 0,00% | 4,74 | 0,58 |
| Sviluppare una maggiore cultura dell'ospitalità in tutta la cittadinanza   | 0,00<br>% | 8,77<br>%  | 91,23<br>%  | 0,00% | 4,70 | 0,63 |
| Favorire un sistema di trasporto locale elettrico  | 3,51<br>% | 17,54<br>% | 78,95<br>%  | 0,00% | 4,44 | 0,91 |
| Coinvolgere maggiormente l'intera popolazione nel fenomeno turistico del luogo                                     | 1,75<br>% | 14,04<br>% | 84,21<br>%  | 0,00% | 4,53 | 0,80 |
| Trasformare il tema della sostenibilità in un modo di pensare/agire più che in un processo/attività da certificare | 3,51<br>% | 10,53<br>% | 85,96<br>%  | 0,00% | 4,46 | 0,95 |
| Favorire una maggiore collaborazione pubblico-privato  | 1,75<br>% | 19,30<br>% | 78,95<br>%  | 0,00% | 4,37 | 0,92 |
| Aumentare la partecipazione degli operatori turistici locali ai processi di programmazione turistico-territoriale  | 1,75<br>% | 7,02<br>%  | 91,23<br>%  | 0,00% | 4,68 | 0,76 |
| Legare di più la promozione della destinazione all'autenticità e identità del luogo                                | 0,00<br>% | 7,02<br>%  | 92,98<br>%  | 0,00% | 4,67 | 0,61 |

I risultati dell'analisi mostrano come gli operatori ritengano maggiormente prioritarie azioni che fanno riferimento soprattutto alla necessità di promuovere la destinazione con le nuove tecnologie digitali, anche per raggiungere target emergenti quali ad esempio quello dei cd. "millennial", alla necessità delle imprese, più volte richiamata anche nei risultati dell'indagine qualitativa, di reperire risorse umane altamente formate, alla possibilità di coinvolgere maggiormente la comunità e gli operatori della destinazione nei processi di sviluppo turistico del territorio, sviluppando per tale via anche una maggiore cultura dell'ospitalità e alla necessità di destagionalizzare la domanda attraverso l'offerta di prodotti alternativi al turismo balneare e più legati a elementi riconducibili all'identità e all'autenticità del territorio e rendendo maggiormente accessibile la destinazione stessa.

Inoltre, gli operatori concordano sul fatto che aumentare la sostenibilità turistica di Villasimius aumenterebbe in maniera significativa il numero dei visitatori, mentre presentano un minore grado di accordo, anche se positivo, sul fatto che i turisti siano disponibili a pagare di più per fare una vacanza in una destinazione sostenibile.

In ultima analisi, gli operatori ritengono che il perseguimento e l'implementazione di strategie atte ad aumentare il livello di sostenibilità di Villasimius dovrebbe essere finanziato principalmente attraverso contributi che il settore pubblico dovrebbe mettere a disposizione delle imprese.

Tali contributi dovrebbero essere volti soprattutto a incentivare l'efficientamento energetico delle aziende operanti nel territorio, l'utilizzo maggiore di energie rinnovabili e di sistemi per la riduzione degli sprechi energetici e di risorse idriche e, infine, un migliore posizionamento nei mercati globali al fine di sostenere nel tempo le attività economiche delle imprese stesse.

Tabella 7 – Barriere, investimenti e competitività

| Potrebbe dirci quanto è d'accordo rispetto alle seguenti affermazioni? <b>Risponda selezionando un numero da 1 a 5 (1 = completamente in disaccordo, 5=completamente d'accordo)</b> |        |        |        |          |       |        |
|---|--------|--------|--------|----------|-------|--------|
|   | 1-2    | 3      | 4-5    | Non risp | Media | Dev-st |
| La disponibilità limitata di risorse finanziarie rende difficile investire in attività aziendali orientate alla sostenibilità   | 7,02%  | 19,30% | 73,68% | 0,00%    | 4,16  | 1,03   |
| La complessità delle procedure e della burocrazia rende difficile investire in attività aziendali orientate alla sostenibilità  | 1,75%  | 12,28% | 85,96% | 0,00%    | 4,56  | 0,78   |
| La difficoltà di gestire efficacemente i rapporti con gli altri operatori del territorio rende difficile realizzare attività orientate alla sostenibilità turistica                 | 14,04% | 22,81% | 63,16% | 0,00%    | 3,81  | 1,09   |
| Gli operatori turistici (pubblici e privati) si devono unire per sensibilizzare le istituzioni pubbliche in merito al tema del cambiamento climatico                                | 10,53% | 22,81% | 64,91% | 1,75%    | 3,98  | 1,24   |
| Operatori pubblici e privati si devono confrontare maggiormente per innovare l'offerta di servizi turistici e anticipare i problemi del cambiamento climatico                       | 12,28% | 19,30% | 64,91% | 3,51%    | 3,96  | 1,17   |
| Aumentare la sostenibilità turistica di Villasimius aumenterebbe in maniera significativa il numero dei visitatori  | 7,02%  | 10,53% | 80,70% | 1,75%    | 4,27  | 1,04   |
| Sono disposto ad investire in prima persona per favorire un turismo più sostenibile   | 10,53% | 17,54% | 68,42% | 3,51%    | 4,04  | 1,09   |
| La sostenibilità turistica di Villasimius dovrebbe essere favorita perlopiù attraverso contributi che il settore pubblico dovrebbe mettere a disposizione delle imprese             | 3,51%  | 14,04% | 78,95% | 3,51%    | 4,31  | 0,86   |
| Ritengo che i turisti sarebbero disposti a pagare di più per fare le vacanze in una destinazione turistica sostenibile  | 21,05% | 19,30% | 56,14% | 3,51%    | 3,67  | 1,36   |

## 1.2 IL CAMMINO VERSO LA SOSTENIBILITÀ: IL MARCHIO STRATUS

La qualità ambientale è un forte strumento di attrazione per il turista, come evidenziato dal VII Rapporto "Italiani, turismo sostenibile e ecoturismo"<sup>2</sup> dove più della metà del campione intervistato (55% su 1000 intervistati) ammette che nel pianificare un soggiorno turistico si pone il problema di non danneggiare l'ambiente e, proprio per questo, il 45% del campione sarebbe disponibile a spendere il 10%-20% in più per avere garanzie per l'ambiente.

Il turismo sostenibile è quindi parte di una visione più generale di uno sviluppo sostenibile, dove le attività legate al turismo sono svolte in modo tale da rispettare le risorse naturali, culturali e sociali, così che sia le comunità locali possano beneficiare economicamente del turismo, sia le risorse naturali siano preservate.

Fondamentale, quindi, è il coinvolgimento degli stakeholder locali (imprese, amministrazioni locali, ONG) al fine di definire dei piani d'azione congiunti, strumenti di gestione fondamentali per località che basano la propria economia sul turismo.

Al fine di ottenere una valutazione preliminare sulla sostenibilità dell'impresa, rispetto alle migliori pratiche di gestione ambientale, e fornire loro una serie di consigli e buone pratiche da implementare, è stato somministrato un questionario alle imprese turistiche nell'area di Villasimius, in particolare a

<sup>2</sup> <http://www.fondazioneuniverde.it/wp-content/uploads/2017/04/VII-Rapporto-Italiani-turismo-sostenibile-e-eco-turismo-marzo-017-2.pdf>

quelle ricettive. I risultati ottenuti sono stati utilizzati per valutare il posizionamento dell'offerta turistica di Villasimius rispetto alle principali buone pratiche ambientali, concernenti sia le emissioni climalteranti sia le risorse naturali

Le imprese intervistate nel territorio di Villasimius sono state 57: il 47% di queste sono strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere.

*Tabella 8 – Imprese intervistate*

| <b>Categoria</b>                      | <b>Numero di imprese</b> |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Hotel/Resort                          | 20                       |
| Struttura ricettive extra-alberghiera | 7                        |
| Ristorante/Bar                        | 7                        |
| Altro                                 | 23                       |

Per quest'ultima categoria è stato sviluppato un indice: l'indice proposto è basato sulle risposte dell'impresa ad un questionario sugli aspetti relativi alla gestione delle risorse acqua, energia, rifiuti ed è calcolato valutando la media dei punteggi delle risposte (0, 0.5 o 1), suddivise per ogni categoria di sostenibilità, mediante confronto con la media ottenuta dalla valutazione delle imprese considerate.

L'indice calcolato in base alle risposte dell'impresa al suddetto questionario, suddiviso per ogni tematica considerata, ha permesso di realizzare un confronto tra le varie strutture ricettive.

I risultati sono stati utilizzati per valutare il posizionamento delle imprese di Villasimius rispetto alle principali buone pratiche ambientali: la maggior parte delle strutture è in buona posizione sia per quanto riguarda la gestione dei rifiuti che quella dell'energia; per la gestione della risorsa idrica, invece, a parte un'unica struttura che raggiunge risultati eccellenti, la maggior parte di tali strutture deve molto migliorare le proprie prestazioni.

In generale, tale indagine ha permesso di stabilire che sono proprio le strutture ricettive, in particolare gli hotel/resort, ad avere un'attenzione più alta alla sostenibilità ambientale.

Questo può essere spiegato in due modi:

- nelle strutture ricettive maggiori sono i consumi idrici/energetici e maggiore è la produzione di rifiuti; dato che un comportamento virtuoso comporta anche un risparmio economico, tali imprese hanno un maggiore interesse ed attenzione alla tematica della sostenibilità;
- le aziende ricettive, soprattutto gli hotel/resort, tendono ad avere maggiori risorse (economiche e di personale) per poter implementare e sostenere comportamenti sostenibili.

La progressiva diffusione del concetto di sviluppo sostenibile (che abbraccia tre dimensioni: ambientale, sociale ed economica) favorisce l'attenzione del pubblico verso prodotti e servizi sempre più rispettosi dell'ambiente. La scelta di prodotti e servizi sostenibili è facilitata se essi sono facilmente riconoscibili, ad esempio mediante un Marchio di Qualità Ambientale che attesta il rispetto di requisiti di sostenibilità.

Il Marchio STRATUS ha come obiettivi specifici:

- ✓ migliorare la gestione ambientale del territorio nel suo complesso, a partire dalle singole attività produttive coinvolte nel settore turistico;
- ✓ stimolare le aziende a conoscere e ad approfondire gli impatti ambientali delle loro attività, al fine di ridurli con soluzioni tecnologiche ed innovative e nuove modalità di espletamento dei servizi;
- ✓ favorire il riconoscimento da parte della domanda turistica del valore aggiunto associato ai benefici di carattere ambientale conseguibili attraverso le innovazioni sviluppate;

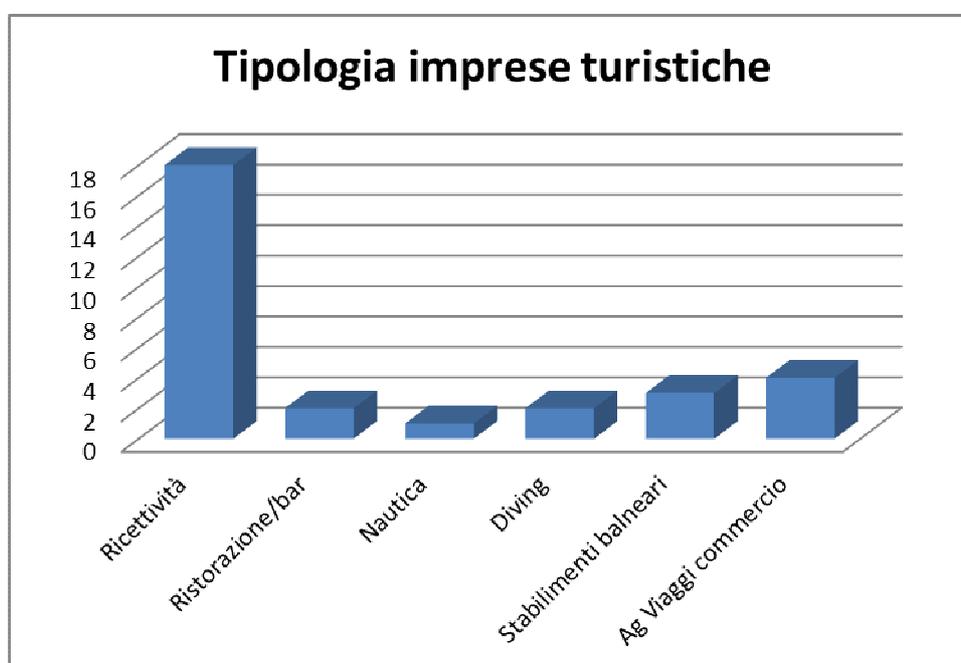
- ✓ fornire uno strumento di marketing ambientale alle aziende coinvolte, per promuoversi nel segmento "verde" della domanda turistica.

Esso costituisce un riconoscimento pubblico alle imprese del sistema turistico, che adottano soluzioni per ridurre gli impatti ambientali dei loro processi e pratiche ambientali per un miglioramento continuo delle prestazioni, in accordo con la legislazione ambientale vigente, con il concetto di sviluppo sostenibile e nel rispetto dei diversi contesti culturali, sociali ed organizzativi.

Iniziativa di carattere assolutamente volontario, gratuita per gli operatori turistici di Villasimius, ha permesso di individuare e definire i principali aspetti ambientali dell'attività e tenerli sotto controllo. A prescindere dall'ottica del puro rispetto dell'ambiente e dell'immagine aziendale, la scelta di gestire con sistematicità le variabili ambientali può comportare tutta una serie di benefici di tipo economico, organizzativo ed amministrativo.

Nel territorio di Villasimius sono oltre 30 le aziende del settore turistico che hanno ottenuto il Marchio STRATUS a oggi, così suddivise per tipologia:

Tabella 9 – Imprese certificate



Le aziende che hanno deciso, volontariamente, di aderire al Marchio hanno beneficiato di una serie di azioni di promozione e di formazione realizzate dal Progetto STRATUS.

In particolare:

- sono state inserite in un apposito registro presente su web
- sono state coinvolte in percorsi formativi finalizzati ad aumentare la preparazione degli operatori turistici rispetto alle tematiche di valorizzazione del territorio
- hanno ricevuto materiale di comunicazione specifico sul Marchio
- hanno beneficiato dell'attività di comunicazione del progetto.

Molto importante sottolineare che dopo la conclusione del progetto STRATUS, il Marchio continuerà ad essere gestito dall'Area Marina Protetta di Capo Carbonara.

### 1.3 LA CULTURA D'IMPRESA A VILLASIMIUS

Un'altra attività del progetto STRATUS è stata quella di analizzare i tratti salienti della cultura organizzativa e le eventuali matrici comuni delle imprese del territorio di Villasimius.

La cultura organizzativa può essere definita come "l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare, sentire in relazione a quei problemi"<sup>3</sup>.

Si tratta dell'elemento più importante di un'organizzazione, ciò che consente di spiegarne la struttura, le scelte strategiche, il reclutamento e la condotta dei singoli individui.

L'analisi della cultura organizzativa del territorio di Villasimius, con particolare attenzione alle imprese private, alle amministrazioni locali e/o ad altre organizzazioni è stata eseguita secondo l'approccio dell'*Appreciative Inquiry*.

L'*Appreciative Inquiry* (in sigla AI) è un metodo di diagnosi – nato in America alla fine degli anni '80 – che privilegia l'intelligenza collettiva soffermandosi, in via preliminare, sugli ambiti di azione più ricchi di motivazione e positività. Si tratta di un approccio positivo orientato alla promozione del cambiamento o della crescita, che si concentra sull'incremento di ciò che il sistema o l'individuo fa bene, piuttosto che sull'eliminazione di ciò che si fa male.

Il metodo tende a rinnovare, sviluppare e costruire sulle (poche/molte) cose che hanno prodotto esiti (anche oltre le aspettative) piuttosto che ricercare con insistenza colpevoli e criticità. La realizzazione di un'analisi mediante *l'Appreciative Inquiry* deve essere pensata come un vero e proprio "progetto" nel "progetto", dunque con obiettivi, procedure, risorse, tempi, sistemi di controllo adeguati, attivando specifiche azioni di comunicazione.

Come tale è stato utilizzato nel progetto STRATUS al fine di identificare in modo consapevole e quanto più condiviso possibile i diversi fattori multisettoriali da potenziare, diffondere, introdurre, valorizzando le competenze e le risorse disponibili, per rafforzare la qualità e la competitività dell'offerta turistica, in chiave di sostenibilità.

L'analisi della cultura organizzativa del territorio di Villasimius è stata eseguita tenendo conto di tre punti di vista:

- uno strategico, esterno e di lungo termine
- uno più specifico riguardante le singole organizzazioni
- uno ancora più dettagliato relativo alle persone e ai comportamenti individuali.

Tale lettura incrociata si è svolta tramite tre rilevazioni:

1. analisi documentale delle strategie e dei piani programmatici in tema di turismo e sviluppo sostenibile
2. realizzazione di interviste a esponenti del mondo imprenditoriale e del mondo istituzionale
3. somministrazione di un questionario ai gruppi professionali del territorio.

L'analisi documentale (strategico-formale), che ha rappresentato la prima fase della ricerca, è stata svolta in modalità *desk* e ha avuto l'obiettivo di identificare gli obiettivi strategici del territorio (relativi allo sviluppo sostenibile e al turismo sostenibile) desumibili appunto da piani, programmi, progetti, studi e in generale da informazioni strutturate e formalizzate riguardanti il contesto.

L'analisi è stata svolta in modo da identificare le intenzioni degli "attori" responsabili dei Piani, Programmi, Progetti, ed è stata realizzata schedando ogni documento secondo le tre chiavi di lettura coerenti con i tre obiettivi del Progetto STRATUS:

---

<sup>3</sup> Schein, 1984

- A. aumentare la capacità delle imprese legate al settore del turismo sostenibile nei loro relativi territori, per promuovere un'offerta turistica integrata e sostenibile, nei mercati nazionali ed internazionali
- B. aumentare la sostenibilità del turismo marino- balneare, implementando la capacità delle imprese legate al settore turistico di ridurre il carico antropico sulle risorse naturali (mare, spiagge, dune, retro dune, risorse idriche, energetiche, ecc.)
- C. rafforzare la capacità di pianificazione e gestione del settore delle amministrazioni locali e delle imprese, al fine di definire delle strategie integrate in materia di turismo sostenibile, incluse strategie di riduzione delle emissioni CO2 e strategie di efficienza nell'utilizzo delle risorse.

Si è cercato in sostanza di individuare all'interno dei documenti analizzati il ruolo degli attori e i passaggi coerenti (o incoerenti) con ciascuna delle tre finalità.

Dopo la schedatura di ciascuno documento, è stato elaborato un quadro di confronto sinottico tramite il quale si sono potuti identificare 13 cluster riguardanti "Linee d'azione" (semplici o complesse) coerenti con i tre obiettivi.

In tutti i documenti esaminati si è innanzitutto identificato un "attore centrale" (la Regione, il Comune, l'AMP) e i diversi attori coinvolti, direttamente o indirettamente (le imprese turistiche, le imprese edili, i turisti, i cittadini); sono stati definiti i ruoli e i compiti, le attese ed i comportamenti coerenti; spesso mancava un disegno della *governance*.

Questa può essere più o meno proceduralizzata oppure essere concepita più aperta e adattabile alla complessità dei processi (Piano Paesaggistico o PUL), ma non risulta essere espressa in modo esplicito in nessun documento (tranne nel Piano di Marketing Strategico Sostenibile), come se i rapporti tra gli attori potessero svolgersi naturalmente e non secondo una logica preordinata di coordinamento che coniughi programmi, partecipazione e comunicazione, decisioni, tempi.

Di seguito le linee d'azione emerse dall'analisi documentale, correlate agli obiettivi di progetto:

#### Promozione dell'offerta turistica sostenibile.

1. Rafforzare la visibilità sul mercato e il brand di Villasimius come destinazione turistica, di alta qualità ambientale e con alta qualità della vita, accrescendo la consapevolezza e la responsabilità della popolazione locale;
2. Rafforzare il valore degli insediamenti turistici e del centro urbano migliorandone la qualità paesaggistica ed edilizia, con interventi di riqualificazione, riuso e miglioramento degli arredi urbani, con più attente e coerenti politiche urbanistiche e infrastrutturali;
3. Alimentare i flussi turistici in bassa stagione, aumentando la redditività delle strutture ricettive, degli esercizi commerciali, dei servizi pubblici e privati, ecc., sviluppando un'offerta turistica articolata, di qualità ed eco-compatibile, che soddisfi diversi target di mercato e nuovi cluster di prodotto.

#### Riduzione del carico antropico.

4. Alleggerire l'eccessiva pressione antropica, in particolare nelle zone costiere, salvaguardando e tutelando le risorse ambientali presenti e le dinamiche ecologiche del sistema costiero, escludendo dagli usi il sistema dunale.
5. Attuare le politiche di sviluppo locale e settoriali attraverso strategie territoriali integrate, ecologicamente orientate, di riqualificazione ambientale e miglioramento delle opportunità di fruizione sostenibile
6. Comunicare al sistema turistico l'azione di tutela del territorio secondo distinte finalità ecologiche e commerciali, facendola percepire all'utilizzatore come punto di forza.
7. Promuovere certificazioni o autocertificazioni sul grado di sostenibilità ambientale delle imprese, secondo principi e indicatori riconosciuti.

8. Incrementare la mobilità sostenibile locale, in particolare ciclopedonale e tramite mezzi collettivi, limitando la circolazione dei veicoli a motore privati e la sosta di questi nelle aree a ridosso dei sistemi-spiaggia.

#### Gestione sostenibile delle risorse.

9. Fermare il consumo del suolo controllando l'espansione urbana e riqualificando i nuovi insediamenti;
10. Pianificare gli insediamenti urbani e i compendi naturali secondo logiche eco-sistemiche, tenendo conto di alcuni principi base (previsione, precauzione, prevenzione, compensazione ecologica, utilizzo delle migliori tecnologie e migliori pratiche ambientali)
11. Conservare il patrimonio naturale, storico e culturale, attraverso modalità di salvaguardia attiva, con limitati e indispensabili interventi di trasformazione nelle zone più sensibili, secondo una qualità paesaggistica verificata e condivisa dalla popolazione locale.
12. Rispettare la diversità biologica, assicurando il mantenimento o il ripristino, in uno stato di conservazione soddisfacente, degli habitat naturali e delle specie di flora e fauna selvatiche, terrestri e marine, soprattutto nei SIC e all'interno dell'AMP.
13. Garantire la protezione del suolo con la riduzione di erosioni e tenendo conto della vulnerabilità idrogeologica del territorio, anche con interventi di restauro ambientale, per il ripristino delle condizioni naturali e del ripascimento delle spiagge.

La seconda azione dell'analisi sulla cultura organizzativa è consistita nella realizzazione di interviste a esponenti del mondo imprenditoriale e del mondo istituzionale, in totale 16: dodici rivolte a imprenditori e quattro rivolte a responsabili della Pubblica Amministrazione. L'intervista era organizzata in tre sezioni:

- la storia professionale di ciascuno, i successi, le competenze messe in campo, la leadership;
- la storia dell'organizzazione (azienda, PA) e i cambiamenti significativi accaduti, chi sono stati i protagonisti, il clima, il modo di lavorare;
- il contesto, il territorio, il capitale sociale, le sinergie, le caratteristiche di chi fa carriera.

Al termine di ciascuna sezione sono state approfondite le criticità e i possibili miglioramenti.

L'intervista si chiudeva infine con la verifica di possibili scambi o know-how significativi da condividere e l'esame di qualche idea innovativa, per migliorare l'organizzazione e contribuire a migliorare la capacità dell'intero territorio verso uno sviluppo turistico più competitivo e sostenibile.

Il terzo passaggio dell'analisi sulla cultura organizzativa è consistito nella somministrazione di un questionario ai gruppi professionali del territorio.

Per la destinazione Villasimius, il campione da coinvolgere nello studio è stato individuato mediante consultazione di fonti ufficiali in collaborazione col SUAP, (Sportello Unico Attività Produttive) e con l'ufficio turistico del Comune di Villasimius: il risultato è stato che il questionario è stato somministrato a un totale di 22 imprenditori.

Gli aspetti salienti emersi dall'analisi qualitativa e dall'analisi quantitativa descrivono un profilo degli operatori di Villasimius caratterizzato da un alto contenuto identitario, da un forte attaccamento al luogo, e da una dettagliata conoscenza dello stesso.

Per gli operatori assume un valore fondamentale il concetto di esperienza, che a Villasimius si delinea in una eterogeneità di competenze tecniche, percorsi e saperi, che insieme alla passione per il lavoro e all'impegno hanno consentito di raggiungere, in campo turistico, risultati eccellenti.

Tutti gli operatori, pur riconoscendo di avere capacità organizzative, sono ben consapevoli della propria esigenza di formarsi e informarsi costantemente, in differenti campi quali ICT, lingue, management, opportunità e finanziamenti, e-commerce, ecc.

L'*empowerment* e l'investimento in competenze, la formazione dei propri collaboratori ed il saper garantire un'offerta professionale specializzata, sono considerati fattori competitivi di alto valore e potenziale e perciò indicati tra le principali prospettive di miglioramento.

Da un punto di vista organizzativo diversi temi accomunano le imprese di Villasimius.

Tra questi vi è una grande attenzione al cliente e alla sua accoglienza, che si esplica nell'offerta di servizi di alta qualità e nel soddisfacimento delle esigenze della clientela; il monitoraggio della soddisfazione dei clienti è indicato dalle imprese come una delle priorità di miglioramento.

Un buon clima di lavoro è un ulteriore aspetto che connota le aziende; sono stati rilevati ambienti interni di lavoro confortevoli, accoglienti e personalizzati, qualità delle relazioni, comunicative e collaborative, senso di appartenenza, spirito di sacrificio (in termini di impegno e tempo), determinazione e condivisione di obiettivi e strategie aziendali.

Il clima organizzativo delle imprese esaminate a Villasimius costituisce una qualità interna che ne influenza il comportamento e i risultati al punto da rappresentare un vero e proprio *asset* intangibile.

Da ciò deriva anche la concezione che gli imprenditori hanno della propria impresa, vista come un team di lavoro che condivide impegno, strategie e risultati.

La collaborazione non è presente soltanto a livello intra-organizzativo, ma anche a livello inter-organizzativo e dunque tra imprese spesso operanti nello stesso settore, per cui si parla di *coopetizione*: le aziende riconoscono l'importanza del lavorare come un sistema, per riuscire al meglio a integrare e diversificare l'offerta, offrendo un'articolata fruizione del territorio, integrando mare ed entroterra e ampliando l'offerta del turismo attivo e per promuovere congiuntamente la destinazione in modo più concertato.

Il confronto tra imprese ed il benchmarking sono considerati fattori imprescindibili per la crescita ed il miglioramento delle aziende e del sistema stesso.

Rispetto all'attività imprenditoriale, oltre a quelle precedentemente citate, le priorità di miglioramento e innalzamento della competitività sono l'aumento degli standard di qualità dei servizi e nuovi segmenti di mercato da raggiungere, il miglioramento dell'accessibilità, il miglioramento della promozione online, l'innovazione di prodotto e servizio.

In conclusione, sembra che la cultura organizzativa del territorio, seppur abbastanza adeguata alla sfida, abbia ancora ampi spazi di miglioramento, e di questa necessità esiste un'ampia consapevolezza e questo è già un buon punto di partenza.

Esiste la coscienza di operare in un luogo privilegiato da un punto di vista naturalistico, ma a questa si affianca la consapevolezza della necessità di rafforzare la competitività e la sostenibilità del sistema turistico locale agendo sullo sviluppo di alcune competenze chiave, come accrescere le capacità professionali, aumentare l'attenzione verso il cliente e la qualità dell'offerta, migliorare la promozione, adottare politiche di sostenibilità ambientale.

## 2 IL QUADRO DI RIFERIMENTO

Nell'ambito della redazione di una strategia è doveroso tenere in conto il contesto nazionale e regionale nel quale la strategia si inserisce. A questo proposito, di seguito i principali punti dei piani di sviluppo turistico nazionale e regionale ai quali la presente strategia vuole fare riferimento.

La strategia di sviluppo turistico nazionale è delineata nel "Piano Strategico del Turismo" (PST) elaborato nel 2017 dal "Comitato Permanente di Promozione del Turismo", con il coordinamento della Direzione Generale Turismo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo – MiBACT.

Il PST, caratterizzato da un orizzonte temporale di sei anni (2017-2022), intende promuovere una nuova modalità di fruizione turistica del patrimonio italiano, fondata su sostenibilità, innovazione e competitività, e basata sul rinnovamento e ampliamento dell'offerta turistica delle destinazioni strategiche e sulla valorizzazione di nuove mete e nuovi prodotti, per accrescere il benessere economico, sociale e sostenibile e rilanciare così, l'Italia sul mercato turistico internazionale.

Nello specifico, il PST si pone quattro grandi Obiettivi generali, che si articolano a loro volta in obiettivi specifici e linee di intervento:

- 1) Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale, con i seguenti obiettivi specifici:
  - a. Valorizzare in modo integrato le aree strategiche di attrazione turistica e i relativi prodotti;
  - b. Valorizzare in modo integrato le destinazioni turistiche emergenti;
  - c. Ampliare, innovare e diversificare l'offerta turistica
- 2) Accrescere la competitività del sistema turistico, con i seguenti obiettivi specifici:
  - a. Digitalizzare il sistema turistico italiano;
  - b. Adeguare la rete infrastrutturale per migliorare l'accessibilità e l'intermodalità;
  - c. Accrescere la cultura dell'ospitalità e sviluppare competenze adeguate alla evoluzione del mercato;
  - d. Sviluppare e qualificare le imprese del turismo;
  - e. Definire un quadro normativo, regolamentare e organizzativo funzionale allo sviluppo
- 3) Sviluppare un marketing efficace e innovativo, con i seguenti obiettivi specifici:
  - a. Rafforzare i posizionamenti e l'attrattività del brand Italia e facilitare azioni di promozione sul mercato interno;
  - b. Ampliare e diversificare la domanda e i mercati;
  - c. Rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione
- 4) Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle politiche turistiche, con i seguenti obiettivi specifici:
  - a. Promuovere la gestione integrata e partecipata, l'aggiornamento continuo del Piano e le scelte degli operatori in direzione della sostenibilità e dell'innovazione;
  - b. Ampliare l'informazione e la disponibilità di dati sul turismo in Italia;
  - c. Assicurare la sorveglianza delle politiche e dei piani di sviluppo e valorizzazione turistica).

Per ciò che concerne le politiche di sviluppo turistico a livello regionale, queste sono state delineate dalla Legge Regionale N° 16 del 28 Luglio 2017 "Piano Strategico Regionale del Turismo" (PSRT).

Da tale riferimento normativo discendono gli obiettivi, le linee di intervento e i soggetti attuatori in materia di sviluppo turistico della Regione Sardegna.

Nello specifico, il turismo viene riconosciuto come *"settore prioritario per lo sviluppo socio-economico e sostenibile della Sardegna, nel rispetto delle componenti strategiche caratterizzanti l'Isola nel panorama dell'offerta turistica mondiale, quali l'ambiente naturale, il paesaggio, il patrimonio archeologico e storico, la cultura e la lingua, la componente umana, nella sua peculiare situazione di insularità in ambito mediterraneo."*

Nell'ambito di tale intervento normativo, la Regione Sardegna si pone come obiettivo quello di riorganizzare il comparto turistico regionale, riconoscendo nel turismo un volano per lo sviluppo sostenibile del territorio e uno strumento di promozione economica e sociale dello stesso.

Il PSRT agisce principalmente su leve quali il marketing della destinazione e l'innovazione tecnologica e organizzativa, attraverso una *Destination Management Organization* denominata "Destinazione Sardegna DMO", in forma di società a cui possono partecipare soggetti pubblici e privati nel rispetto della normativa statale e regionale vigente in materia. Inoltre, la LR 16/2017 prevede lo stanziamento di una serie di incentivi alle imprese turistiche, con lo scopo di sostenere il processo di riqualificazione del sistema turistico regionale.

Più in generale, il PSRT pone l'accento sui temi della sostenibilità e della competitività favorendo esplicitamente forme di eco-turismo e di turismo attivo, quali il turismo equestre, il cicloturismo, il turismo naturalistico, ecc. Inoltre, viene messo l'accento anche sull'importanza di segmenti turistici sempre più importanti riferibili al turismo sportivo e al turismo religioso, per i quali la Regione Sardegna promuove e incentiva la creazione di prodotti riferibili a tali segmenti.

### 3 LA STRATEGIA

Da quanto emerso dall'analisi del comparto turistico di Villasimius (riassunto nel capitolo precedente ma disponibile nella sua forma estesa nel sito web del progetto STRATUS) si trae che la destinazione "Villasimius" – nelle sue istituzioni pubbliche come negli attori privati – non si accontenta del buon stato di salute del prodotto cd. "3S" (*sea, sun, sand*), cioè quello balneare, ma vuole allargare la propria offerta e riposizionarla nel mercato domestico ed internazionale, per essere in linea con le nuove richieste della domanda più "esigente" (e quindi con maggior propensione alla spesa).

Ci riferiamo ovviamente al tema della "sostenibilità" (prima di tutto ambientale) come fattore di competitività nel mercato turistico: le analisi svolte per parecchi mesi ribadiscono la consapevolezza – da parte degli operatori economici e dei decisori politici locali – che una maggiore qualità ambientale dell'offerta turistica porta non solo ad una maggiore efficienza gestionale ma soprattutto ad una potenziale crescita di attrattività nel mercato sia nazionale che straniero, per target diversi e con profili di consumo diversi.

Quindi la **vision** che si propone nella presente strategia è che **la destinazione turistica "Villasimius – AMP Capo Carbonara" sia tra 20 anni una destinazione di turismo costiero (e quindi non solo balneare) riconosciuta e ricercata dalla domanda per l'alta qualità ambientale e paesaggistica del territorio** (e qui bisogna ricordare il grosso lavoro da fare rispetto al "costruito" – ipertrofia dell'edilizia urbana, impatto delle infrastrutture, ecc.) **nonché per l'alto grado di sostenibilità** (ambientale ma non solo) **dei servizi offerti**, sia privati che pubblici.

Questo obiettivo complessivo, pur nella sua genericità, richiama alcuni **elementi fondamentali** che devono essere compresi in questa *vision*, che sono:

- **coordinamento dell'offerta**: la nascita di una DMO, all'interno della quale l'AMP recita un ruolo importante, dimostra la necessità – condivisa sia dagli attori pubblici che da quelli privati – di un organismo pubblico-privato che non solo migliori l'efficacia della promocommercializzazione ma guidi la "ri-qualificazione" dell'intera destinazione, se si vuole mantenere la "promessa" contenuta nella *vision*
- **creazione di un brand**: si deve far conoscere al mercato quali sono i valori che stanno dietro la nuova immagine di una destinazione, da qui la necessità di creare un brand (ad es. il marchio STRATUS) che veicoli tali valori della destinazione
- **innalzamento della qualità dei servizi**: declinata non solo nella riduzione delle esternalità ambientali ma anche nella maggiore professionalità e adattabilità alle richieste del mercato/consumatore
- **differenziazione dell'offerta**: non solo le "3S" ma turismo attivo, sportivo, congressuale, ecc. da potersi svolgere anche nei periodi "spalla" o addirittura in inverno
- **approccio per filiera**: va rafforzata la cooperazione "verticale" (ovvero fra i diversi attori della filiera produttiva, dalla produzione alla vendita al consumatore finale), quella "orizzontale" (tra attori che operando allo stesso livello della filiera produttiva essendo come tali concorrenti) e, infine, obliqua, tra attori che concorrono a definire l'offerta turistica del territorio operando in settori diversi da quello turistico e dell'ospitalità intesi in stretto stretto

Nel declinare la *vision* in obiettivi concreti, da perseguire in un arco di tempo minore (5-10 anni), risulta utile accorparli in due obiettivi principali, che sono:

- a. costruire un nuovo sistema di governance, specificando attori e ruoli, processi e procedure, responsabilità e redistribuzione di benefici
- b. migliorare le capacità del settore privato – che costituisce la parte preponderante dei servizi necessari alla fruibilità dell'offerta turistica – a fornire il contributo per il perseguimento della *vision*.

Questi due macro-obiettivi vengono sviscerati nel capitolo che segue.

## 4 LE AREE DI INTERVENTO

### 4.1 LA NUOVA GOVERNANCE

La governance dell'industria turistica si impone come necessità strategica per le peculiarità di questo settore.

La composizione del prodotto turistico, a differenza di altri settori economici, si realizza attraverso l'integrazione orizzontale di beni pubblici (spiagge, sentieri, etc.) e servizi (offerta da imprese giuridicamente autonome l'una dall'altra). Tale processo di composizione del prodotto richiede la presenza di un coordinamento di tutti gli attori della destinazione.

#### 4.1.1 *Gli scopi della governance*

Il turista vive la sua esperienza di soggiorno come un insieme, ma usufruisce dei servizi che offre Villasimius senza che vi sia un soggetto organizzatore.

**L'assenza di un coordinamento delle imprese turistiche pone due problematiche** dal lato dell'offerta:

- il turista può avere minori opportunità di soddisfazione delle proprie esigenze non per la mancanza dei servizi, quanto per il deficit informativo sulle opportunità offerte dalla destinazione;
- nel periodo in cui la "macchina dell'accoglienza" va a basso regime (novembre-marzo è il periodo di chiusura invernale di gran parte degli operatori, mentre in maggio e ottobre vi è un netto calo dei servizi offerti) le opportunità di divertimento e intrattenimento risultano limitate, in quanto le aperture stagionali dei vari operatori non sono contemporanee, rischiando così di generare un certo grado di insoddisfazione per l'assenza di parte dei servizi.

Simili problematiche si hanno anche nella gestione della filiera di promozione e commercializzazione dei servizi. La **frammentazione dell'offerta pone diversi problemi**:

- L'eccessiva dipendenza delle MPMI dalle strategie di commercializzazione di operatori esterni alla destinazione. Se le aziende più grandi (ad es. i resort) hanno un ufficio marketing strutturato, la gran parte delle MPMI di Villasimius non sono attrezzate per agire autonomamente nel mercato e quindi sono fortemente condizionate sia dagli intermediari (tour operator, booking.com, Expedia, ecc.) che agiscono secondo logiche proprie che non tengono conto delle esigenze e strategie della destinazione; sia dalle oscillazioni della domanda verso la quale non hanno una autonoma capacità di condizionamento/adattamento;
- La mancanza di azioni di commercializzazione comuni a tutte le imprese impedisce di fatto il superamento della stagionalità di Villasimius. Gli attuali strumenti di promozione e commercializzazione (in particolare lo sviluppo del web e la nascita di tour operator specializzati) potrebbero essere utilizzati per la realizzazione di azioni di marketing mirate all'offerta di soggiorni nei periodi di bassa stagione, ma individualmente le MPMI non possiedono competenze e risorse finanziarie necessarie per accedere a queste opportunità. D'altra parte le imprese più strutturate hanno costi di gestione che scoraggiano le aperture ad hoc, fatto che impedisce di creare strategie di marketing della destinazione che possano

ampliare il periodo di apertura compatibilmente con le risposte del mercato che spesso sono inizialmente contenute.

**Una nuova *governance* della destinazione è dunque necessaria** per dare risposta a queste esigenze delle imprese di Villasimius. Sintetizzando gli **obiettivi**:

- ✓ **Informazione:** la *governance* serve a creare strumenti ICT e tradizionali di informazione che, condivisi a livello di territorio, che garantiscano ai turisti e visitatori in loco una conoscenza capillare dell'intera offerta di luoghi e servizi della destinazione Villasimius.
- ✓ **Diversificazione:** la *governance* serve a predisporre offerte di soggiorno, in particolare per i periodi di bassa stagione, attivando collaborazioni fra le imprese interessate a sperimentare nuovi prodotti turistici, per una fruizione della destinazione che superi la proposta tradizionale basata sulle 3S. La diversificazione, nello specifico di Villasimius, riguarda anche le azioni di attenzione agli impatti ambientali delle imprese che pur coinvolgendo la gestione interna, possono diventare una strategia di posizionamento della destinazione se operate collettivamente e congiuntamente.

**Controllo della domanda:** la *governance*, in questo caso, si pone l'obiettivo di agire nel mercato come destinazione Villasimius: sia per l'apertura di nuovi mercati, sia per l'ampliamento della stagione turistica, sia per la predisposizione e l'implementazione di piani e attività di gestione dei flussi turistici (visitor management). In particolare, quest'ultima attività si rende necessaria per avere un portafoglio di segmenti/flussi turistici che, per le loro caratteristiche quantitative (consistenza numerica) e qualitative (conseguenze generate dai loro comportamenti a livello economico, ambientale e socio-culturale), non superino nel loro complesso la massima capacità di carico della destinazione.

#### **4.1.2 Gli strumenti della governance: l'azione pilota di STRATUS**

Le peculiarità del prodotto turistico influenzano anche i modelli di governance. La necessità di integrare servizi offerti dalle imprese e beni pubblici (spiagge, monumenti, sentieri, ecc...) crea l'esigenza di predisporre un modello che coinvolga Enti pubblici e imprese. Queste ultime non possono interloquire singolarmente con l'Ente pubblico perché risulterebbe ingestibile la comunicazione interna e sostanzialmente inefficace l'azione.

Il progetto STRATUS ha proposto agli attori locali un'azione sperimentale di ***Destination Management Organisation*** (DMO) basata sul coinvolgimento di quattro principali soggetti:

- L'Amministrazione Comunale
- L'Area Marina Protetta Capo Carbonara
- Il Consorzio delle imprese del ricettivo
- Il Consorzio delle imprese del commercio

La prima parte dell'azione pilota si è rivolta alle reti di imprese che, al momento dell'avvio dell'azione sperimentale, erano in una fase di verifica della propria attività compresa l'ipotesi della chiusura della rete. Al fine di fornire un contributo alla riflessione, si è avviato un percorso di supporto tecnico da parte di un *Destination Manager* finalizzato a definire metodi di lavoro e obiettivi operativi delle reti esistenti.

Tale percorso ha avuto un esito positivo con la rete delle imprese del ricettivo che ha deciso di riprendere a pieno regime l'attività, mentre la rete delle imprese del commercio ha optato per la definitiva chiusura di quella esperienza.

La seconda fase dell'azione pilota ha riguardato il modello di DMO. Tenuto conto degli obiettivi sopra esposti, l'assistenza tecnica ha accompagnato i tre attori locali nella definizione di un modello di governance basato su un protocollo redatto collegialmente e formalmente sottoscritto dalle parti. Tale documento ha costituito l'atto di fondazione della DMO ed indica per ciascuna delle parti ruolo e impegni reciproci.

La terza fase dell'azione pilota ha riguardato la creazione dei primi strumenti di promozione e commercializzazione congiunta. Nella stagione turistica 2018 sono state realizzate diverse azioni concepite nella logica di destinazione, interamente finanziate dagli attori della DMO, ed in cui il progetto STRATUS ha fornito il supporto specialistico per la definizione delle logiche operative e di progettazione degli **strumenti**:

- **Nuovo logo e nuovo nome del consorzio:** è stata data una forte svolta commerciale alle azioni di marketing del consorzio ed il primo passo è stato l'utilizzo di un nuovo logo ed un nuovo nome, per la promozione, che coincide con il sito web (vedi azione successiva). Il sito è diventato in questo modo il principale strumento di promozione e fidelizzazione del consorzio.
- **Nuovo sito consortile di e-commerce: [www.bookingvillasimius.com](http://www.bookingvillasimius.com).** Il nuovo sito è attivo ed è già stato popolato con le schede delle imprese associate e i principali punti di interesse. Le potenzialità del sito sono molto ampie perché può diventare punto informativo sui luoghi e sugli eventi, strumento di *customer care* ed è navigabile sulla mappa per orientare il turista. Ma soprattutto è possibile attivare per ogni struttura il booking online che si può anche incapsulare nei propri siti aziendali.
- **Attivazione della pagina Facebook consortile @bookingvillasimius.** La precedente pagina Facebook, non presidiata da anni, è stata riattivata ed è stato fatto il restyling. Viene popolata costantemente dai responsabili della comunicazione del Consorzio.
- **Guida su Villasimius.** Il consorzio, l'Amministrazione comunale e l'AMP Capo Carbonara hanno cofinanziato congiuntamente una pubblicazione su Villasimius che è stata distribuita nelle strutture ricettive e nei punti informazione. Il consorzio ha utilizzato due pagine per diffondere la conoscenza del marchio STRATUS.
- **Cartina "a strappo" del consorzio.** È stata realizzata la cartina a strappo di Villasimius che è stata distribuita nelle reception delle strutture ricettive della rete. La cartina ha dedicato un ampio box al marchio STRATUS.
- **Codice sconto Neos.** In collaborazione con l'Amministrazione comunale è stato concordato con la Neos Air un trattamento di favore per i clienti delle imprese socie del consorzio. Gli hotel hanno potuto effettuare le prenotazioni chiamando direttamente il booking della compagnia aerea.
- **La certificazione STRATUS.** Le attività di certificazione, descritte nell'apposito capitolo di questo documento, sono state sostenute dalla DMO. L'incontro delle volontà degli Enti pubblici e del Consorzio del ricettivo ha permesso di realizzare un'ampia attività di coinvolgimento delle imprese locali che si è tradotta nelle numerose adesioni (ad oggi oltre la trentina) al marchio STRATUS.
- **La pista ciclabile solare.** L'iniziativa si inquadra nella volontà di potenziare la mobilità sostenibile e favorire la produzione di energia verde. Si tratta di un'innovativa pista ciclo-pedonale rivestita di pannelli fotovoltaici che forniranno energia al vicino hotel Timi Ama. L'iniziativa si inquadra nella logica della DMO perché per la sua realizzazione è stata necessaria la collaborazione fra gli Enti pubblici (promotori dell'iniziativa) e l'hotel Timi Ama che ha

acconsentito a collegare il proprio impianto elettrico alla nuova pista.

Si è trattato, ovviamente, di un periodo di sperimentazione che potrà generare sviluppi successivi, ma che costituisce un precedente operativo a partire dal quale la rete degli operatori potrà fondare la propria azione.

#### **4.1.3 Gli strumenti della governance: la Destination Management Company (DMC)**

L'azione pilota sopra illustrata ha definito un modello di DMO basato sul coordinamento e la collaborazione fra l'Ente pubblico ed il privato organizzato in rete. Si tratta di un modello ottimale che permette di creare sinergie in tutti i campi. Trattandosi però di un'azione pilota non si può nascondere che il percorso di condivisione fin qui realizzato dovrà essere valutato e confermato dalle istituzioni pubbliche che al momento sono in fase di rinnovo.

Si propone quindi in questa fase di evoluzione della governance uno strumento di gestione della destinazione che potrà operare autonomamente o all'interno della struttura sperimentata nell'azione pilota: la *Destination Management Company* (DMC).

La DMC è un'organizzazione interamente privata che agisce per la promozione e commercializzazione della destinazione secondo logiche strettamente commerciali. L'attuale consorzio del ricettivo è il nucleo ed il motore da cui partire, ma si deve impostare un'azione più ampia che coinvolga tutti gli operatori della filiera turistica.

L'assenza del consorzio dei commercianti rende infatti necessaria l'apertura di una negoziazione fra gli operatori del ricettivo e quelli del commercio (l'attuale statuto del consorzio non prevede l'adesione di operatori degli altri servizi). L'accordo fra le parti dovrà prevedere la possibilità per tutte le imprese di Villasimius di aderire alla DMC definendo una quota associativa coerente con la dimensione aziendale di ciascuna impresa.

La DMC opera per le medesime finalità illustrate nel precedente §4.1.1 ma, come è naturale per le attività di rete fra imprese, favorisce quelle aderenti alla rete stessa. Riprendendo i tre obiettivi illustrati in precedenza, la DMC dovrebbe attivare il seguente **percorso operativo**:

- a. **Creazione della rete multiservizio.** La DMC è un'organizzazione con autonoma capacità giuridica rispetto alle singole imprese. L'ampliamento della rete a tutti gli operatori della filiera comporta la creazione di una nuova organizzazione o, meglio, di un adeguamento formale dell'attuale consorzio alle nuove esigenze di coinvolgimento delle imprese.
- b. **Informazione.** Gli strumenti ICT realizzati nella fase pilota sono stati pensati per favorire la promozione e commercializzazione delle camere. Una DMC evoluta dovrà ampliare la gamma dei servizi acquistabili/prenotabili a tutte le componenti dell'offerta turistica. In particolare per quanto riguarda il sito di e-commerce si dovrebbe passare da una formula di booking-camere ad una formula di *marketplace* che consenta l'acquisto di tutti i beni e servizi proposti dalla destinazione. In generale tutti gli strumenti di promozione dovranno essere concepiti secondo questa formula.
- c. **Diversificazione.** Le offerte di soggiorno sono importanti soprattutto nei periodi di bassa e media stagione, quando il sistema ricettivo ha un certo grado di invenduto. La DMC svolge su questo obiettivo un ruolo duplice: da un lato elabora proposte che valorizzano nuove modalità di soggiorno; dall'altro stimola la creazione di coalizioni di prodotto incoraggiando le aperture ad hoc o anticipate. La diversificazione, come illustrato in precedenza, opera anche sulla sostenibilità del turismo come scelta collettiva. Facendo leva anche sulle certificazioni ambientali individuali e d'area, la DMC: da un lato favorisce l'impegno delle imprese in questo campo; dall'altro mette a reddito la scelta aziendale posizionando nel mercato la destinazione

Villasimius attraverso proposte di vacanza eco-compatibile.

- d. **Controllo della domanda.** La presenza attiva sul mercato, come illustrato in precedenza, è possibile per la maggior parte delle imprese solamente all'interno di una rete. Il costo organizzativo e finanziario di un'azione strutturata di marketing operativo è per le MPMI del turismo troppo elevato. Spetta quindi alla DMC attivare tutti i canali di commercializzazione oggi a disposizione delle imprese: dalla conclusione di accordi con gli intermediari di varia natura (Tour Operator, OLTA, portali di booking, ecc.), alle azioni dirette sul consumatore (campagne mirate online e offline).

## **4.2 MIGLIORARE LE CAPACITÀ DELLE IMPRESE**

Dall'analisi condotta nel territorio di Villasimius sono emerse alcune importanti indicazioni, successivamente confermate dagli stessi attori locali coinvolti nel corso del workshop di disseminazione dei risultati delle analisi e di impostazione della strategia locale.

Nonostante sia diffusa nel territorio la consapevolezza di operare in un territorio unico e privilegiato da un punto di vista naturalistico, le rilevazioni indicano una forte consapevolezza delle necessità di rafforzare la competitività e la sostenibilità dell'intero sistema turistico locale, agendo sullo sviluppo di alcune competenze chiave delle imprese.

Le indicazioni ottenute sono state ridefinite in 4 assi strategici destinati alle imprese, di seguito esposti:

- Formazione per gli operatori delle imprese;
- Promozione dell'impresa e comunicazione del suo impegno ambientale;
- Sostenibilità e diversificazione dell'impresa turistica;
- Fidelizzazione del cliente.

### **4.2.1 Formazione per gli operatori delle imprese**

Nel territorio di Villasimius tra gli operatori turistici vi è la consapevolezza di avere una preparazione teorica e pratica, maturata grazie all'esperienza, all'altezza dell'attività svolta, ma si percepisce il vantaggio che una buona formazione, mirata ed efficace, potrebbe produrre per incrementare lo sviluppo della propria impresa e fare dunque un salto di qualità.

La formazione e l'investimento in competenze sono considerate dagli operatori come una forte esigenza, uno strumento attraverso cui garantire un'offerta professionale specializzata, ottenere livelli competitivi di alto valore e potenziale, ottimizzare la gestione aziendale e qualificare l'offerta di servizi e prodotti.

Le imprese, per accedere alla formazione, possono fare riferimento ad un'offerta variegata sebbene spesso, per motivi economici ed organizzativi, concentrata in luoghi distanti che impongono il distacco temporaneo del personale, cosa che genera qualche difficoltà ad usufruire di queste opportunità perché non si ha la possibilità di rinunciare ad un lavoratore per intere giornate e in maniera frequente.

La diversità delle dimensioni aziendali impone una particolare attenzione a questo tema in una logica di rete: la rete locale può infatti attivare percorsi formativi mirati e organizzati secondo le esigenze delle imprese.

La formazione professionale nelle imprese deve operare su tutti gli aspetti della gestione dell'impresa turistica: cultura dell'accoglienza, gestione dei bisogni speciali, promozione e commercializzazione.

Dal confronto con gli operatori locali emerge che le **tematiche** specifiche su cui indirizzare l'attività formativa devono essere principalmente:

- management e gestione aziendale;
- competenze per la promozione, social marketing e per l'e-commerce;
- sostenibilità, conoscenza delle risorse ambientali e naturali,
- lingue straniere;
- opportunità e procedure legate ai finanziamenti europei
- cambiamento climatico e turismo.

Si riportano di seguito alcuni **esempi di azioni** di formazione trasversali alle tematiche citate:

- ❖ Azioni di formazione destinate alle aziende in materia di cambiamento climatico e degli impatti di quest'ultimo nel turismo: percorsi formativi destinati ai titolari e ai lavoratori delle imprese con l'obiettivo di formare e sensibilizzare gli operatori in merito al cambiamento climatico (cause e effetti) e alle "buone pratiche" che le aziende possono inserire nelle proprie routine quotidiane al fine di mitigare il cambiamento climatico stesso.
- ❖ Azioni di formazione destinate alle aziende in materia di strumenti di comunicazione e promozione on-line, con l'obiettivo di fornire alle aziende del territorio gli strumenti operativi per implementare con efficacia ed efficienza le strategie di comunicazione e promozione attraverso strumenti web e social.
- ❖ Azioni di formazione destinate alle aziende del territorio in materia di strumenti finanziari: percorsi formativi relativi al reperimento di risorse finanziarie pubbliche e private, con particolare riferimento agli strumenti finanziari europei e alle "nuove" forme di reperimento di risorse finanziarie, come il *crowd-funding*, *micro-credito*, *business angel*, ecc.
- ❖ Azioni di formazione specifica rivolte ai giovani del territorio interessati a intraprendere un percorso professionale nel settore dell'ospitalità. Tali percorsi formativi, di carattere extra-scolastico, avranno l'obiettivo di formare i giovani sulla base delle specifiche esigenze degli operatori del territorio.

#### **4.2.2 Promozione dell'impresa e comunicazione del suo impegno ambientale**

Il brand della località Villasimius è noto soprattutto come destinazione di vacanza e ha una sua autonoma capacità di attrazione nel mercato turistico. La responsabilità della promozione del brand non è in capo alle singole imprese e per riuscire a offrire **un'immagine coordinata ed efficace** del sistema occorre:

- integrare l'offerta
- promuovere la destinazione in modo più concertato
- realizzare un sito Internet che rafforzi la presenza di Villasimius sulla rete
- comunicare il brand in modo più efficace
- produrre materiale promozionale coordinato e di più alta qualità

L'attività di promozione per le imprese è strettamente connessa alla commercializzazione, siano essi singoli servizi oppure offerte "tutto compreso". Inoltre l'impresa, nella definizione della sua strategia di marketing, deve tenere conto del contesto istituzionale in cui opera.

In particolare si deve tenere presente che la promozione istituzionale operata dagli Enti pubblici è un potente volano per le imprese e quindi un'opportunità di moltiplicazione degli effetti.

La promo-commercializzazione operata dalle imprese deve tener conto della promozione istituzionale della destinazione Villasimius e della promo-commercializzazione delle imprese locali singole e associate. La diversificazione degli strumenti di marketing dovrà quindi trovare le modalità di agire

all'interno delle azioni di marketing istituzionale con propri mezzi e strumenti che possano comunicare un messaggio coerente con la strategia ambientale degli Enti pubblici e tradurre il gradimento del pubblico in acquisti dei servizi turistici in forma singola o in pacchetti tutto compreso.

Si riportano di seguito alcuni **esempi di azioni** di promozione.

- ❖ Azioni di branding volte al rafforzamento del posizionamento della destinazione Villasimius come destinazione sostenibile nei mercati nazionali e internazionali, con l'obiettivo di rafforzare il posizionamento del brand "Villasimius" in termini di "destinazione sostenibile" presso i target di riferimento.
- ❖ Azioni di branding e di promozione delle imprese certificate, volte a migliorare il posizionamento delle aziende stesse in termini di sostenibilità ambientale e sociale presso i target di riferimento (anche mediante il supporto dato dal Marchio STRATUS)
- ❖ Definizione di protocolli di collaborazione tra le imprese e enti/associazioni che promuovono forme di turismo sostenibile (ecoturismo, *slow-tourism*, turismo ambientale, ecc.).

#### **4.2.3 Sostenibilità e diversificazione dell'impresa turistica**

In un'ottica di sviluppo di turismo sostenibile, per le imprese di Villasimius la strada principale da percorrere è quella della diversificazione dell'offerta turistica. È necessario sviluppare un'offerta sostenibile che distribuisca la domanda nell'intero anno riducendo i picchi stagionali, rendendo più agevole la gestione finanziaria dei flussi e minore l'impatto sociale ed ambientale della presenza dei visitatori.

Da parte degli operatori è emersa fortemente la necessità di adattamento della strategia e delle attività aziendali al cambiamento climatico e all'instabilità meteorologica, da realizzarsi anche attraverso un prolungamento della stagione turistica, attraverso l'ampliamento dell'offerta turistica e attraverso la riconversione degli spazi e delle attività tali da poter offrire e garantire un servizio ai turisti che vada oltre la fruizione delle spiagge.

Lo sviluppo turistico, destagionalizzato e ulteriormente riqualificato, conduce a una più ampia e articolata fruizione del territorio, integrando mare ed entroterra e ampliando l'offerta del turismo attivo (ad es. trekking, bicicletta, vela, equitazione).

Nonostante il target dominante che sembra consolidarsi sia quello del turismo familiare, ci sono diverse ipotesi di ampliare la gamma dei servizi per venire incontro alle esigenze dei giovani.

La diversificazione dell'offerta verso altri "turismi" oltre quello marino-balneare, può offrire nuove opportunità anche per i turisti: ad es. nuovi percorsi ciclo-pedonali, una maggiore infrastrutturazione (a basso impatto) del territorio rurale, nuove possibilità di praticare attività sportive e *outdoor*, l'incentivazione della vela, possono cambiare la modalità di fruire il territorio, rafforzare la competitività della destinazione e allungare, anche significativamente, la stagione. È dunque necessario orientare lo sviluppo turistico locale al turismo "esperienziale", che valorizzi al meglio anche l'autenticità del territorio di Villasimius.

Si riportano di seguito alcuni **esempi di azioni** orientate alla sostenibilità e alla diversificazione dell'impresa turistica.

- ❖ Definizione di protocolli di collaborazione tra imprese dell'ospitalità, imprese di turismo attivo e tessuto produttivo del territorio, mediante lo sviluppo di accordi di medio-lungo termine tra aziende dell'ospitalità e aziende di altro tipo operanti nel territorio, con l'obiettivo di definire quanto più possibile un'offerta complessiva a Km 0, che migliori l'esperienza del visitatore e dia modo di focalizzare sul livello locale quante più ricadute positive possibili.
- ❖ Monitoraggio e riduzione degli impatti dell'attività turistica sulle risorse naturali.
- ❖ Utilizzo di prodotti con marchio di qualità ecologica.

#### **4.2.4 Fidelizzazione del cliente**

Tra le dimensioni più rilevanti per il successo come imprenditori vi è l'attenzione al cliente.

Tutti gli operatori menzionano l'importanza di un clima positivo, caratterizzato dalla cortesia e dall'ospitalità; la stessa attenzione viene pretesa dai collaboratori e auspicata dalla popolazione. Per il modello di turismo scelto, che dovrà focalizzarsi, a tendere, più sulla qualità che sulla quantità, la parola d'ordine è: fidelizzare i clienti.

Per questo le imprese di Villasimius migliorare la propria capacità a:

- "riconoscere" il cliente, puntare su servizi personalizzati, garantire quelli previsti e fornire eventualmente anche quelli non presenti in lista (o nelle *facilities*);
- soddisfare sempre le esigenze dei turisti e possibilmente anticiparle, interpretandone i bisogni.

Prendersi cura del cliente lo incentiva a tornare, e dalle storie raccolte il cliente abituale e appagato genera una parte davvero consistente delle entrate.

Ciò che distingue una struttura o un servizio da un altro spesso risiede in elementi intangibili, e parte importante di questa dimensione intangibile è proprio il rapporto umano. È dunque imprescindibile, per incrementare lo sviluppo turistico, aumentare la fidelizzazione del cliente anche mediante la gestione, misura e monitoraggio della soddisfazione.

Si riportano di seguito alcuni **esempi di azioni** orientate alla fidelizzazione del cliente.

- ❖ Definizione di un piano di rilevazione e analisi periodica del livello di soddisfazione dei turisti ospiti. A questo proposito, occorrerà una stretta collaborazione tra le imprese (singole o associate) che avranno il compito di effettuare la rilevazione dei dati.
- ❖ Adozione di strumenti di rilevazione del livello di fidelizzazione e delle intenzioni comportamentali dei turisti ospiti.
- ❖ Definizione di azioni di disseminazione dei risultati ottenuti e di incontri periodici tra operatori volti alla definizione di azioni integrate progettate sulla base dei risultati ottenuti dalle analisi.