



CONFINDUSTRIA
Sardegna



**OSSERVAZIONI
PIANO DI MARKETING
2006**

CAGLIARI, 27 SETTEMBRE 2005



CONFINDUSTRIA
Sardegna

Osservazioni al “Piano di Marketing 2006” Assessorato Regionale Turismo 27 Settembre 2005

PREMESSA

L'analisi del Piano di Marketing 2006 ci porta a dover evidenziare una serie di aspetti legati all'impostazione stessa del piano, ai suoi contenuti, alle strategie, alle azioni, ai tempi di intervento, nonché alle politiche in esso contenute.

Ci si aspettava un documento strutturato secondo le linee classiche di un piano di marketing e, soprattutto, un documento che delineasse un percorso preciso sia in termini strategici che in termini operativi per il prossimo triennio.

Con estremo rammarico constatiamo che non ritroviamo affatto le linee guida della strategia decisa, né quindi la traduzione di queste in azioni operative che annualmente devono essere individuate, implementate e verificate nella loro coerenza, per i risultati ottenuti, con il piano.

Per contro troviamo un testo che appare essere la somma di tanti diversi documenti, slegati gli uni dagli altri e privi di unitarietà.

Ancora una volta, ci troviamo a dover riscontrare la difficoltà che l'amministrazione pubblica incontra nel predisporre documenti che dovrebbero essere, per loro definizione, sintetici e strutturati secondo un approccio prettamente, se non esclusivamente, operativo.

Solo per fare un esempio la Repubblica d'Irlanda, dunque uno Stato, tra documento sulla Strategia di Sviluppo del Turismo 2000-2006, Piani 2005 sul Turismo "Special Interest" e Piani Regionali di Marketing 2005 ha avuto bisogno di 74 pagine di illustrazione.

L'esempio su riportato serve anche per evidenziare come un Piano di Marketing non possa in alcun modo prescindere da una chiara definizione della strategia di sviluppo di medio periodo di cui è parte integrante e del quadro di riferimento che identifichi le dinamiche del turismo nella Regione al fine di massimizzare gli effetti delle politiche di sostegno agli investimenti.

Soprattutto si tratta di identificare chiaramente le priorità in termini di: struttura, politiche settoriali (ambiente, ricettività, attrattive turistiche, attività, infrastrutture e servizi), priorità territoriali, sostegno agli investimenti, componenti il turismo regionale e temi.

Il tutto all'interno di uno schema organico e di facile lettura. Vi è la necessità di poter disporre di uno "*strumento di lavoro*" per gli operatori del settore in grado di aiutarli nelle loro decisioni di investimento.

Il documento che ci è stato sottoposto non sembra corrispondere a queste aspettative.

Pur nella limitatezza dei tempi e ferme restando le premesse, si è cercato di fornire una prima analisi del documento basata su due su due livelli di osservazioni: di carattere tecnico operativo e sulle politiche del turismo.

VALUTAZIONI TECNICHE

Da un punto di vista tecnico ci si attendeva, un documento che partisse da analisi profonde di mercato. Non riteniamo sia sufficiente fare cenno, anche in maniera ampia, alla domanda turistica generale; sarebbe stato importante, ed i tempi lo permettevano, evidenziare e confrontare le caratteristiche qualitative e quantitative della domanda per la Sardegna con quelle, qualitative e quantitative, dell'offerta sarda.

Quanto riportato nella fase iniziale sulla domanda e sul sistema distributivo non aggiunge particolari novità a quanto conosciuto ad oggi dalle aziende sarde ed anzi in alcuni passaggi, quali per esempio l'analisi del sistema distributivo, si perviene a conclusioni che non appaiono essere in linea con le tendenze realmente in atto sul mercato.

Per esempio, si tende a sottovalutare il potere dei grandi *tour operator* di indirizzare e deviare i flussi turistici verso alcune destinazioni piuttosto che altre, ed al contempo sopravvalutare il ruolo di *internet*.

Ciò, per esempio, porta a non tener conto del ruolo ormai assunto dagli operatori di Spagna, Francia e Germania nel gestire e convogliare i flussi turistici provenienti dall'Est Europa o dalla Cina. Per effetto di questo fenomeno, i turisti di questi Paesi visitano l'Italia come parte del loro *tour* europeo che inizia però in altre nazioni e con *tour operator* stranieri che stanno subendo profondi cambiamenti (hanno iniziato a costruire propri alberghi, acquisiscono partecipazioni rilevanti in Catene Alberghiere nelle destinazioni più importanti, gestiscono compagnie aeree, si fondono costituendo grandi gruppi multicanale).

Si rileva in particolare l'assenza di un profilo del comportamento della domanda all'acquisto, della domanda in atto ed in potenza, del feed-back sulle esperienze vissute al rientro a casa.

A questo occorre aggiungere la mancanza di dati relativi ad aspetti fondamentali per la determinazione delle strategie di un piano di marketing, ovvero la distribuzione territoriale dello sviluppo, l'impatto generale a livello macroeconomico del turismo in Sardegna, la percezione della Sardegna nell'immaginario della domanda (che vada oltre una semplice elencazione descrittiva), ovvero il suo posizionamento, i punti di criticità i punti di forza se non di eccellenza (laddove fossero stati rilevati).

Accade così che non venga fatta alcuna scelta in ordine alle aree del territorio a vocazione turistica, come pure ci si limiti ad una semplice indicazione degli "*special interest*" senza precisare su quali si intende puntare prioritariamente.

Viene così confermata e perpetuata la logica del "*tutti possono fare tutto*" in un mondo dove la specializzazione, la differenziazione, è invece un *must*, un elemento di vantaggio competitivo.

Contro questa logica, altri Paesi e Regioni stanno invece lavorando intensamente.

Un approccio di questo tipo permetterebbe inoltre di uscire dallo schema turismo costiero – turismo aree interne, consentendo invece di parlare più propriamente di aree turistiche consolidate, aree turistiche che evidenzino un significativo potenziale di crescita ed aree dove il turismo, per sua natura, è relativamente limitato rispetto alle altre precedentemente citate, ma presenta una capacità di attrazione intorno ad un'offerta specialistica in grado di essere un adeguato complemento all'offerta delle prime due aree.

Abbiamo di fatto riscontrato una semplice enunciazione di intenti o elencazione di interventi, che non sono legati, come già detto, da un filo conduttore e che assumono caratteri non sempre ben definiti.

Non appare infine chiaro il reale obiettivo che con tale documento ci si è voluto porre.

Di fatto, non vengono riportate linee tali da essere recepite come organiche rispetto ad obiettivi di sistema, sia generali che specifici, in grado di configurare un piano strategico.

In secondo luogo questo documento fa riferimento, in teoria solo o quasi, ad iniziative legate all'annualità 2006. Ci preme evidenziare che quasi tutte le iniziative fieristiche ricadono in periodi del 2006 che per tempi ed impostazione sono rivolti al 2007, sia in maniera parziale (Milano, Dusseldorf), sia in maniera

totale (BTC Firenze, Londra, Berlino e Deauville, per fare gli esempi più eclatanti); si sconta in tal senso un ritardo ingiustificato per le azioni di marketing che avrebbero dovuto essere impostate a maggio 2005 per produrre i propri effetti nel 2006.

Analogamente, per le eventuali attività di co-marketing con operatori turistici esteri, ad oggi non sappiamo se l'Assessorato al Turismo abbia già concluso accordi in tal senso. In caso contrario, si sarebbe accumulato un ritardo difficilmente colmabile in quanto i cataloghi esteri sono già in via di produzione (alcuni nel Regno Unito sono già alla seconda edizione per la stagione 2006).

Non si fa alcun cenno alla politica di immagine, di marchio, che si intende perseguire. Vengono inoltre fornite informazioni molto parziali e del tutto generiche circa la pubblicità ed il materiale promozionale che verranno utilizzati.

Non sono stati resi espliciti quali supporti media verranno utilizzati, il calendario delle uscite delle inserzioni, il formato delle inserzioni. Non è stato reso esplicito se e con quali mezzi si utilizzerà il video (aldilà del canale tematico di cui non si conosce l'effettivo inizio di attività e la cui efficacia sarà tutta da misurare) per l'attività di comunicazione, quali in maniera specifica le testate nazionali ed estere (queste ultime ripartite per Paese).

Altro aspetto che lascia perplessi è l'assenza totale di indicazioni di dettaglio delle attività, della loro tempificazione e delle risorse che si intende impegnare.

Dalla lettura del documento non si evince se le azioni di comunicazione e di pubbliche relazioni, con il relativo materiale di supporto, siano già pronte, ovvero debbano essere ancora predisposte ed i vari bandi siano ancora da essere pubblicati.

Nel documento non si fa mai cenno a quando le varie azioni operative partiranno ed alla loro durata; altresì non si fa alcun riferimento ad eventuali budget o stime di spesa/investimento.

Tali aspetti caratterizzano, purtroppo, l'intero documento che, ribadiamo, non si presenta come un insieme coerente di linee strategiche e di azioni integrate ed efficaci finalizzate alla loro attuazione.

Tecnicamente ed operativamente si ha la sensazione che questo documento sia stato collazionato "in velocità", cercando di assimilare singole parti senza avere il tempo di rendere il tutto omogeneo e coerente.

Risulta del tutto assente il collegamento con le altre politiche di promozione messe in atto dalla Regione.

Come ben indicato nel documento elaborato dal Centro Studi Confindustria per la Giornata del Turismo appena conclusa *"il turismo, per la sua natura di settore trasversale all'economia, può agire come volano per il rilancio della crescita del complesso del made in italy. E il circolo virtuoso si può chiudere se una nuova fase di affermazione dei prodotti italiani nel mondo agisce da fattore di promozione dell'italianità e dello stile di vita del nostro Paese, attirando e generando nuovi flussi turistici stranieri in entrata"*.

Si tratta di un aspetto fondamentale che va introdotto. Le nostre imprese partecipano nel corso dell'anno a molte iniziative promozionali, inserite nell'ambito di manifestazioni nazionali ed internazionali di settore.

E' il *made in Sardinia* che si affaccia all'estero che può interagire in maniera importante con l'industria dell'ospitalità e contribuire a promuoverla.

Appuntamenti come il SIAL, l'ANUGA, il CIBUS, o le manifestazioni di Londra e Bordeaux, nonché il Vinitaly per il vino, ma anche PTTI uomo o le sfilate di moda di Milano, come pure le Fiere del settore estrattivo di Verona o in Germania, costituiscono occasioni di promozione dell'intero sistema Sardegna come insieme di produzioni, risorse naturali, artistiche e culturali, con una precisa identità e una serie ampia e differenziata di offerta.

Altre regioni lo hanno compreso molto bene, lo provano le iniziative che la Sicilia mette in atto durante il Vinitaly che coinvolgono l'intera città di Verona ed il Veneto.

VALUTAZIONI DI POLITICHE DEL TURISMO

La non chiara e organica definizione delle politiche del turismo determina inevitabilmente un approccio poco lineare alle azioni che si desiderano intraprendere, fornendo un risultato slegato e privo di un disegno strategico.

In particolare, nel descrivere i *"prodotti"*, non ci si sofferma sufficientemente su quello che è il vero problema della Sardegna in termini di offerta.

Come più volte ribadito nei nostri documenti, la Confindustria Sardegna ritiene che un obiettivo di medio termine da raggiungere in tre anni, iniziando oggi a lavorarci, debba essere quello di creare, organizzare ed offrire sui mercati dei prodotti complementari a quello balneare che è l'unico esistente in Sardegna e *core business* dell'offerta.

Non è possibile basare la propria strategia di prodotto sullo *special interest*, sulla nicchia, sull'albergo diffuso ecc..., così come troviamo poco comprensibili *slogan*

quali *"il mare tutto l'anno"* che sembrano essere più dei buoni propositi dietro i quali non si intravedono strategie ed azioni specifiche.

La nostra organizzazione è infatti convinta che occorra innanzitutto affrontare il problema legato all'aspetto *"strutturale"* delle offerte: *"centro congressi"*, *"circuiti di golf"*, *"impianti benessere"*, *"impianti sportivi"*, potenziamento delle infrastrutture. Queste sono tutte voci presenti nelle agende degli imprenditori ricettivi per adeguare la propria offerta da proporre in complemento a quello balneare, si tratta di investimenti tangibili che sono condizione necessaria al fine dell'ampliamento della gamma dei prodotti a cui si è accennato velocemente nel documento da noi analizzato.

Un altro aspetto che riteniamo utile sottolineare riguarda la consequenzialità delle scelte e delle proposte rispetto alle analisi contenute nel documento.

Se è evidente che le compagnie *low-cost* costituiscono una fetta importante del futuro della mobilità nel nostro continente, e nella nostra Isola, con la conseguente crescita dell'utilizzo di Internet, perché non si rendono più chiare e specifiche le azioni di web marketing?

Se i tour operator hanno delle flessioni così importanti anno su anno, e così le agenzie di viaggio tradizionali, ha ancora senso impiegare risorse nella pagine dei cataloghi dei tour operator o nelle operazioni di co-marketing?

Vi è oggi, inoltre, l'esigenza di trasformare subito il pensiero in azione, quindi il desiderio di vacanza con l'acquisto porta, evidentemente, a concepire una politica di approccio alla domanda con un taglio diverso anche per le Istituzioni. La tradizionale suddivisione tra comunicazione (o *"promozione"*) del territorio, di competenza pubblica, e vendita, di competenza dei privati, viene superata dalla spinta proveniente da un poderoso processo di integrazione tra comunicazione e vendita mirato a raggiungere direttamente e far decidere/prenotare velocemente il consumatore. Oggi, infatti, le azioni destinate a generare desiderio per una destinazione (*"pull"*) sono poco efficaci se non sono accompagnate da un efficiente sistema di vendita diretto o intermediato (*"push"*) che agevoli l'acquisto del prodotto da parte del consumatore potenziale.

Inoltre, una politica turistica di breve-medio termine in Sardegna non può distrarsi sulla *continuità territoriale*.

Se nel mese di Agosto la tratta Milano-Alghero gestita da Airone ha registrato un calo del 10% questo è un indizio che il mercato italiano, quello più importante per la Sardegna, attraversa grossi problemi.

Certamente la congiuntura negativa ha avuto ed avrà, temiamo, una grossa responsabilità nell'influenzare il comportamento di spesa del consumatore italiano.

E' proprio per questo motivo che bisogna correre ai ripari, alleviando il peso del costo per i non residenti, i quali oggi si trovano a fronteggiare prezzi che sono assolutamente fuori mercato.

La riprova di questo è data dal collegamento Roma-Alghero: Airone con 5 voli giornalieri ha trasportato poco più di 21.000 passeggeri (-19% sul 2004), Ryanair con 2 voli giornalieri ne ha trasportati quasi 19.000.

La differenza la fa il prezzo del trasporto.

In quest'ottica appare evidente come, nell'analisi di marketing effettuata dalla Regione, non venga posta adeguata attenzione a come far raggiungere la nostra Isola dal nostro mercato più importante, ovvero quello italiano, non solo ad agosto ma anche a Marzo.

Si può anche *montare* un'offerta che sia stimolante nella motivazione (week-end di cultura o enogastronomico), interessante nel periodo (marzo), conveniente per il prezzo, ma poi diventa assolutamente impraticabile venderla, perché con €250,00 a persona per un volo sulla continuità territoriale (questo il prezzo non residenti a/r), ci si paga una vacanza *all inclusive*, con più ore di volo, in una struttura a 5 stelle sul Mar Rosso.

Ci preme infine ricordare la mancanza più forte che si riscontra in questo documento, una carenza che grava sia su un eventuale piano strategico sia sulle azioni operative; di fatto non viene chiaramente identificato il soggetto che deve attuare la strategia.

Si fa generico riferimento alla necessità di "*dare vita ad una nuova funzione regionale (?) con l'obiettivo di gestire delle vere e proprie azioni continuative di marketing interno..*" , mentre per il *marketing esterno* si prospetta l'affidamento esterno tramite bando ad evidenza pubblica.

Manca pertanto una chiara indicazione dello *strumento operativo* che di fatto sarà chiamato a gestire e coordinare l'intero piano e le attività conseguenti. Ciò, in una logica di marketing, significa indicare non solo *chi* fa una certa cosa, ma *come* e con quali *risorse*, professionali e finanziarie.

In sostanza non solo non si intravede una strategia ma manca anche chi è chiamato a tradurre in operatività le linee stabilite, colui che deve formulare programmi ed iniziative specifiche, verificare i risultati, confrontarli con il percorso auspicato, riformulare e aggiornare gli obiettivi, predisporre annualmente il Piano Operativo.

In pratica manca il soggetto che deve far vivere le linee progettuali individuate dal piano strategico.

Vengono quindi al pettine le problematiche a suo tempo sollevate sull'opportunità di uno scioglimento dell'ESIT senza aver creato, nemmeno in linea di principio, un soggetto alternativo che, libero dai lacci e dai laccioli dei contrasti interni e esterni con la politica partitica, potesse iniziare a lavorare con nuovi metodi, nuovi obiettivi, nuove risorse.

PROPOSTE

Qui di seguito proviamo ad indicare una serie di proposte volte innanzitutto a dare una forma più congrua al documento, ma al tempo stesso utili a consentire la focalizzazione su alcuni aspetti fondamentali.

Ferma restando la necessità di poter disporre di un documento specifici che indichi in maniera sintetica, ma al contempo adeguata, la strategia di sviluppo del turismo nel medio periodo, per quanto attiene il Piano di Marketing si ritiene opportuno proporre di:

1. individuare in maniera chiara i turismi "*special interest*" (per esempio: golf, turismo d'affari, benessere, turismo sportivo, turismo equestre, etc..) e per ciascuna tipologia indicare:
 - a. la strategia di marketing (individuazione aree di offerta vocate-potenziali, mercati target, segmenti target, marketing mix, etc..)
 - b. i Paesi target con un dettaglio delle attività (pubblicità, internet, direct mail, promozioni) e la loro tempificazione
2. elaborare un Programma delle Attività di Marketing 2006 che indichi:
 - a. Strategia di Marketing individuando i mercati e per ciascuno di essi gli obiettivi generali, le attività generali e quelle verso il trade ed i consumatori
 - b. Programma delle attività di marketing suddivise per mercato *target* e strumento: pubblicità, promozioni verso trade/consumatori, direct marketing, materiale stampa/pubblicazioni e sua distribuzione, organizzazione di visite/tour, marketing on line; per ciascuno dei quali viene esplicitata la tempificazione, una descrizione delle attività proposte e gli obiettivi specifici.

Quanto su esposto si traduce nell'elaborazione di semplici schede non discorsive, estremamente operative che consentano di verificare le linee di intervento,

prevedere i Paesi/aree Paese verso le quali si intende operare, conoscere gli strumenti ed i tempi della loro utilizzazione.

Si sarà così in grado di poter meglio valutare quanto si intende fare o si sta già facendo e la sua compatibilità con l'azione delle imprese e dei sistemi turistici locali, nonché la sua coerenza con le tendenze in atto sui mercati nazionali ed internazionali

Il Piano dovrebbe inoltre indicare le risorse che si metteranno, direttamente o indirettamente, a disposizione dell'attuazione del programma di marketing.

CONCLUSIONI

Con rammarico siamo costretti a considerare questo documento non sufficientemente adeguato a rispondere alle necessità del settore e degli operatori, oltre che inefficace ai fini del dispiegamento di una strategia, in quanto non è dato modo di intravederla.

Riteniamo incompleti i vari aspetti operativi che oltre ad apparire slegati fra loro non sembrano essere caratterizzati da una reale capacità di riscontro rispetto al target che si vuol colpire.

Non esistendo un soggetto – operativo – in grado di coordinare efficacemente i singoli interventi, si andrà peraltro incontro a problematiche, ritardi e disfunzioni.

Confindustria Sardegna ha dato ampie disponibilità in termini di collaborazione costruttiva e si è resa sempre disponibile al confronto, allo stimolo ed alla proposta non solo di indirizzo ma anche fornendo indicazioni pratiche ed operative.

Purtroppo pensiamo che si sia perso del tempo prezioso e temiamo che se non si imposta in maniera concreta il lavoro per raggiungere degli obiettivi di breve-medio termine le prospettive per il settore risulteranno estremamente preoccupanti.