



ISSN 2240-7596

a **aipsa** **edizioni** **srl**

AMMENTU

**Bollettino Storico e Archivistico del
Mediterraneo e delle Americhe**

N. 20
gennaio - giugno 2022

www.centrostudisea.it/ammentu
www.aipsa.com

Direzione

Martino CONTU (direttore), Annamaria BALDUSSI, Patrizia MANDUCHI

Comitato di redazione

Giampaolo ATZEI (capo redattore), Lucia CAPUZZI, Raúl CHEDA, Maria Grazia CUGUSI, Lorenzo DI BIASE, Mariana FERNÁNDEZ CAMPO, Manuela GARAU, Camilo HERRERO GARCÍA, Roberto IBBA (capo redattore), Emanuela Locci, Francesca MAZZUZI, Nicola MELIS (capo redattore), Giuseppe MOCCI, Carlo PILLAI, Domenico RIPA, Elisabeth RIPOLL GIL, Maria Cristina SECCI (coordinatrice), Maria Angel SEGOVIA MARTÍ, Fabio Manuel SERRA (coordinatore), Maria Eugenia VENERI, Antoni VIVES REUS

Comitato scientifico

Nunziatella ALESSANDRINI, Universidade Nova de Lisboa/Universidade dos Açores (Portugal); Pasquale AMATO, Università di Messina - Università per stranieri "Dante Alighieri" di Reggio Calabria (Italia); Juan Andrés BRESCIANI, Universidad de la República (Uruguay); Carolina CABEZAS CÁCERES, Museo Virtual de la Mujer (Chile); Zaide CAPOTE CRUZ, Instituto de Literatura y Lingüística "José Antonio Portuondo Valdor" (Cuba); Margarita CARRIQUIRY, Universidad Católica del Uruguay (Uruguay); Giuseppe DONEDDU, Università di Sassari (Italia); Josep María FIGUERES ARTIGUES (Universitat Autònoma de Barcelona); Luciano GALLINARI, Istituto di Storia dell'Europa Mediterranea del CNR (Italia); Maria Luisa GENTILESCHI, Università di Cagliari (Italia); Elda GONZÁLEZ MARTÍNEZ, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (España); Antoine-Marie GRAZIANI, Università di Corsica Pasquale Paoli - Institut Universitaire de France, Paris (France); Rosa Maria GRILLO, Università di Salerno (Italia); Souadi LAGDAF, Struttura Didattica Speciale di Lingue e Letterature Straniere, Ragusa, Università di Catania (Italia); Victor MALLIA MILANES, University of Malta (Malta); Antoni MARIMÓN RIUTORT, Universidad de las Islas Baleares (España); Lená MEDEIROS DE MENEZES, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Brasil); Roberto MORESCO, Società Ligure di Storia Patria di Genova (Italia); Carolina MUÑOZ-GUZMÁN, Universidad Católica de Chile (Chile); Fabrizio PANZERA, Archivio di Stato di Bellinzona (Svizzera); Roberto PORRÀ, Soprintendenza Archivistica per la Sardegna (Italia); Sebastià SERRA BUSQUETS, Universidad de las Islas Baleares (España); Dante TURCATTI, Universidad de la República (Uruguay).

Comitato di lettura

La Direzione di AMMENTU sottopone a valutazione (referee), in forma anonima, tutti i contributi ricevuti per la pubblicazione.

Responsabile del sito

Stefano ORRÙ

AMMENTU - Bollettino Storico e Archivistico del Mediterraneo e delle Americhe

Periodico semestrale pubblicato dal Centro Studi SEA di Villacidro e dalla Casa Editrice Aipsa di Cagliari. Registrazione presso il Tribunale di Cagliari n° 16 del 14 settembre 2011.

ISSN 2240-7596 [online]

c/o Fondazione "Mons.
Giovannino Pinna" onlus
Via Roma 4
09039 Villacidro (SU) [ITALY]
SITO WEB: www.centrostudisea.it

c/o Aipsa edizioni s.r.l.
Via Bolzano 12
09126 Cagliari [ITALY]
E-MAIL: aipsaedizioni@gmail.com
SITO WEB: www.aipsa.com

E-MAIL DELLA RIVISTA: ammentu@centrostudisea.it

Sommario

Presentazione	7
Presentation	9
DOSSIER	
<i>Studi, contributi e ricordi in onore di Giuseppe Salvatore Doneddu</i>	11
A cura di Giampaolo Atzei, Martino Contu, Silvia Doneddu	
– GIAMPAOLO ATZEI, MARTINO CONTU, SILVIA DONEDDU Introduzione	13
– CARLOS MARTÍNEZ SHAW Para Giuseppe Salvatore in memoriam	17
– TIZIANA PALANDRANI L'antro iberico di una Sibilla sarda. Leggenda e storia della Cueva Cerdaña	19
– FABIO MANUEL SERRA La gestione della fiscalità in Villa di Chiesa: Camerlenghi e Clavarî Ordinariî della città regia di Iglesias (secoli XIII-XVII)	32
– GIANNI MURGIA Dall'uso comune delle terre alla proprietà privata: l'azienda agraria degli Aymerich nella contea di Mara Arbarey (sec. XVIII)	57
– GIANFRANCO TORE Grano, annona e calmieri nella Sardegna sabauda	82
– ANGE ROVERE Pascal Paoli et la question agraire	107
– JEAN CHRISTOPHE PAOLI Les différenciations historiques de la montagne insulaire - comprendre les dynamiques socio pastorales en Corse et en Sardaigne	121
– MAURIZIO GANGEMI Viaggiatori, eruditi e notai. La pesca nella Calabria tirrenica meridionale tardo settecentesca	138
– ELOY MARTÍN CORRALES La pesca española en los <i>presidios</i> menores del Norte de África (Melilla, Peñón de Vélez de la Gomera y Peñón de Alhucemas) en el siglo XVIII	150
– GIUSEPPE DONEDDU L'industria mineraria in Sardegna tra Ottocento e Novecento. Il quadro generale	166
– AIDE ESU Isole, modernità e militarizzazione, una storia a margine (poco raccontata)	176
– MARTINO CONTU L'emigrazione giapponese in Uruguay e la sua comunità tra XX e XXI secolo	192
– SILVIA DONEDDU Pubblicazioni del prof. Giuseppe Salvatore Doneddu	207

FOCUS

<i>Il turismo in Sardegna tra storia e nuove prospettive</i>	215
A cura di Emanuela Locci	
– EMANUELA LOCCI Introduzione	217
– SANDRO RUJU Una premessa alla storia del turismo in Sardegna	219
– EMANUELA LOCCI Note sull'ospitalità a Cagliari	225
– NICOLÒ ATZORI Per una antropologia storica del patrimonio culturale. Dalla costruzione simbolica della comunità alla “scoperta” del futuro: uno sguardo fra Marmilla e Campidano	239
– RACHELE PIRAS Per una traduzione del turismo in termini geografici: il caso del Nughedu Welcome in Sardegna	263
– EMANUELA BUSSU Sardegna, un turismo con un futuro diverso	283

Sardegna, un turismo con un futuro diverso **Sardinia, a tourism with a different future**

Emanuela BUSSU
Studio Giaccardi & Associati, Ravenna

Ricevuto:09.08.2022

Accettato: 02.10.2022

DOI: 10.19248/ammentu.442

Abstract

In this paper we will carry out a historical overview of the evolution of tourism in Sardinia, starting from the great increase of international tourist flows at the end of the 20th century and the important processes it triggered, to the challenges of the early years of the new millennium, such as the advent of low-cost airlines, up to the present day, with how significantly impact that Covid 19 impacted the sector. Supported by data, we will try to understand what were the most significant strengths and weaknesses that shaped the tourism industry in Sardinia, up to the changes we are currently facing and that will continue to interest us in the years to come.

Keywords

Tourism, tourism innovation, future tourism, pandemic impact on tourism, Sardinia data tourism

Sommario

In questo documento svolgeremo un excursus storico dell'evoluzione del turismo in Sardegna, partendo dalla grande crescita dei flussi turistici internazionali della fine del '900 e degli importanti processi che questi hanno innescato, passando per le sfide dei primi anni del nuovo millennio, tra cui l'avvento delle compagnie aeree low cost, fino ad approdare ai giorni nostri, con il rilevante impatto che il Covid 19 ha avuto nel settore. Dati alla mano, cercheremo di capire quali sono stati i punti di forza e debolezza più significativi che hanno plasmato l'industria del turismo in Sardegna, fino a giungere ai cambiamenti che stiamo attualmente affrontando e che continueranno a interessarci negli anni a venire.

Parole chiave

Turismo, innovazione turistica, futuro del turismo, impatto della pandemia sul turismo, dati turismoSardegna

1. Introduzione

Quello tra Turismo e Sardegna sembra essere un binomio ormai consolidato e quasi scontato, che tra luci e ombre continua a essere una parte fondamentale dell'economia della regione. È un comparto complesso e ricco di sfaccettature che nel corso dei decenni ha subito grandi e importanti cambiamenti che hanno influenzato fortemente tutta la società sarda, non solamente gli operatori del turismo, sia a livello economico che culturale.

Nelle prossime pagine faremo un excursus storico dell'evoluzione del turismo nella nostra isola, cercando di capire quali sono stati i punti di forza e di debolezza più importanti che hanno plasmato questo settore, dati alla mano, analizzeremo l'impatto del biennio di pandemia che ci stiamo, si spera, lasciando finalmente alle spalle, per concludere poi con alcuni spunti sui probabili nuovi cambiamenti che il settore sta già affrontando e affronterà in futuro.

2. I fatti strutturali del turismo sardo di fine '900.

Gli ultimi due decenni del secolo scorso hanno avuto un'incidenza notevole e in gran parte persistente nelle dinamiche recenti dell'economia del turismo in Sardegna.

Proviamo a fare un rapido riepilogo dei fatti principali che fanno da "piattaforma" a quanto esamineremo nel corso dell'articolo.

Innanzitutto, va considerata la *crescita esponenziale dei flussi turistici internazionali* frutto dell'affermarsi dei processi di globalizzazione e via via dell'integrazione nell'economia mondiale di nuove popolazioni e nuove nazioni precedentemente escluse.

Infatti, ad esempio, nel 1985 gli arrivi in Europa, prima destinazione turistica al mondo, erano 203 milioni divenuti poi 310 milioni nel 1995 con una crescita del +52%.¹

Quella crescita globale ha avuto una *ricaduta positiva anche nei flussi turistici dell'isola* che più o meno nello stesso periodo passano da 1 milione e 335 mila arrivi nel 1988 a 1 milione e 897 mila nel 2002² con un aumento del + 42%, e una crescente componente di quelli internazionali valutabili in circa il 25-30% del totale.

Tutto ciò mette in moto e alimenta due macro-processi che risultano tanto importanti quanto inediti rispetto ai decenni precedenti.

Il primo processo è il progressivo *superamento dei "recinti" delle zone turistiche originarie* che sinteticamente erano focalizzate su Alghero (dagli anni '30 circa), Costa Smeralda (dalla metà degli anni '60 circa) e nel cagliaritano (per il ruolo istituzionale e di grande porto mediterraneo).

È un'evoluzione che vede la contestuale generazione di nuove aree di interesse turistico in Sardegna, come ad esempio la Costa del sud che va da Villasimius a Pula, l'Oristanese, la Baronia, l'Ogliastra, l'intera Gallura con l'epicentro di Santa Teresa e l'arcipelago della Maddalena, fino all'intero nord Sardegna dall'Isola Rossa a Castelsardo a Stintino, etc.³

È nel corso di questo processo e periodo storico che il nord Sardegna assume oggettivamente la leadership dell'offerta ricettiva sarda sommando oltre il 60% della capienza dei posti letto in hotel, prevalentemente di alta gamma perché a 4 e 5 stelle.

Il secondo processo è l'emergere in modo contestuale al primo di *un sistema imprenditoriale alberghiero più ampio*, organizzato, diffuso e autoctono come mai visto in precedenza per importanza industriale o produttiva che dir si voglia.

Questa nuova dimensione dell'offerta ricettiva nasce e si sviluppa emulando e allo stesso tempo differenziando la straordinaria esperienza Ciga Hotels in Costa Smeralda e approfittando degli ultimi incentivi della ex Cassa del Mezzogiorno alla fine degli anni '80.

Dagli anni '90 in poi sarà il modello dei Patti Territoriali a sostenere quell'espansione come antesignano della nuova legislazione europea per i finanziamenti pubblici allo sviluppo economico nelle aree in ritardo di sviluppo. Alle soglie del "patto di Maastricht" per la moneta unica, vengono infatti abolite le agevolazioni dei singoli stati nazionali in conto esercizio (vale a dire spesa corrente) allo scopo di eliminare la concorrenza sleale interna all'Unione. Allo stesso tempo viene definito un Quadro Strategico comunitario, armonizzato e verticalizzato a livello nazionale, che amplia i

¹ Fonte UNWTO <https://www.unwto.org/statistics>.

² Fonte tesi di laurea di MARTA MUSU *Il fenomeno della stagionalità turistica: il caso Sardegna*, Tesi di Laurea all'Università Ca' Foscari Venezia, Facoltà di Economia, Anno Accademico 2020-21. (rel.: prof. Jan van der Borg).

³ Restano ancora escluse da quell'evoluzione la gran parte delle zone interne, fatta eccezione di un paio di casi interessanti nel nuorese, con il ristorante e hotel Su Cologone a Oliena e l'hotel Cualbu a Fonni, una realtà quasi unica in Sardegna di turismo montano estivo e invernale.

finanziamenti in conto capitale (cioè spesa per investimento) con fondi integrati di tutti gli stati dell'Unione orientandoli per grandi obiettivi comuni.

È nel corso di questo secondo processo storico che si moltiplicano gli insediamenti alberghieri in Sardegna che, da quelli storici prevalentemente nel nord-ovest e nel sud dell'isola, creano nuovi epicentri ricettivi più equamente diffusi. Per esempio, nel nord-est tra Palau e Badesi⁴, sulla costa orientale tra San Teodoro e Orosei⁵, e poi tra Cala Gonone e Santa Maria Navarrese⁶.

Allo stesso tempo si avvia il progetto ricettivo della cosiddetta "horse valley" nei pressi di Arborea⁷ mentre si cominciano ad intravedere, sempre sulla costa occidentale, le prime operazioni pubblico-private⁸ per la riqualificazione turistica e ricettiva delle aree ex-minerarie in ambienti oltremodo affascinanti e caratteristici. Dall'Argentiera nei pressi di Sassari, a Sas Piscinas nell'Oristanese, a Montevecchio nel Sulcis, gli stakeholder pubblici e privati dell'offerta turistica regionale iniziano a pensare di combinare strategicamente la valorizzazione per la prima volta dei territori interni con il grande richiamo delle coste e del mare. Si avvia così anche il recupero e la ristrutturazione di preziose testimonianze insediative e architettoniche di archeologia industriale di fine '800 con notevole valore storico e identitario.

Completa questa istantanea sul secondo processo che vede emergere il nuovo sistema imprenditoriale alberghiero e turistico, la trasformazione in chiave di turismo leisure, luxury⁹ e/o di massa, di molti luoghi del sud Sardegna che fanno leva sulla nuova domanda di turismo business (per fiere e grandi eventi), turismo culturale (per il centro storico di Cagliari e le aree archeologiche vicine) e di turismo crocieristico (grazie alla favorevole combinazione porto-aeroporto per la mobilità turistica internazionale). Questa trasformazione motiva o subisce a seconda dei punti di vista uno sviluppo urbanistico e architettonico diciamo impetuoso.

Accompagna questi fatti strutturali, che vede sempre più protagonista una nuova generazione di operatori sardi, la costruzione e la messa in opera di un altrettanto *inedito sistema di relazioni con i Tour Operator nazionali e internazionali* (d'ora in poi TO).

Come gli addetti ai lavori sanno, il tour operator è un grossista, un intermediario professionale, che seleziona, promuove e vende, con proprio catalogo e marca, a una platea fidelizzata e a volte specializzata di clienti finali, in aree e reti commerciali più o meno vaste, i prodotti turistici che l'offerta locale (nel mondo) propone e organizza per il mercato delle vacanze.

Con quella nuova generazione di imprese e imprenditori sardi che accennavamo e con un sostegno non secondario di risorse pubbliche regionali, anche la Sardegna comincia a cooperare più o meno stabilmente con i TO nazionali e internazionali integrando così un anello fondamentale alla propria "catena del valore" senza il quale non hai forza e autorevolezza nei mercati e verso il mondo dei media, e soprattutto allora non disponi delle opportunità di contatto e vendita verso i clienti finali necessarie a realizzare gli obiettivi dei business plan e quindi a remunerare i capitali pubblici e privati investiti in quegli anni.

⁴ Per opera soprattutto del gruppo Delphina.

⁵ Per opera soprattutto del gruppo ITI Hotels.

⁶ Per opera soprattutto del gruppo Manzella.

⁷ Per opera soprattutto del gruppo Horse Country.

⁸ Con intervento diretto anche della stessa Regione Sardegna per motivi di interesse sociale, a causa dell'impatto dovuto a esaurimento o dismissione delle storiche attività minerarie.

⁹ Per esempio, è di questo periodo la realizzazione del resort di Chia Laguna con i relativi campi da golf.

Cooperazione e collaborazione con i TO è una pratica di promo-commercializzazione complessa da gestire e molto competitiva che viene svolta in base a protocolli, norme e standard riconosciuti a livello internazionali ed esercitata utilizzando una lingua franca come l'inglese oppure quelle straniere dei TO e dei loro clienti finali.

È tuttavia indispensabile per crescere nei mercati più affluenti o cosiddetti “good spending” e per apprendere, potremmo dire “introiettare”, la fondamentale tecnica della programmazione e della promozione di anno in anno ma svolta con un anno di anticipo sulla realizzazione futura della vendita.

Tutto ciò rappresenta un salto epocale rispetto alle pratiche precedenti. Prima della metà degli anni '80, erano infatti gli emissari dei TO che venivano ad esplorare una realtà poco conosciuta come la Sardegna scegliendo che cosa, secondo loro, fosse “degno di essere promosso” con ben poche possibilità di interlocuzione dei soggetti dell'offerta locale.

Grazia a quella “mutazione culturale” dell'impresa e dell'offerta turistica sarda all'interno del sistema nazionale e internazionale di relazione con i TO, sono sempre di più gli imprenditori e i manager pubblici e privati locali che diventano capaci di aprire nuovi mercati, cogliere i trend e offrire nuova accoglienza quindi attrarre, coinvolgere e accogliere quote crescenti di clienti finali.

Si genera così una maggiore capacità di conoscere i desideri dei clienti viaggiatori, di orientare e coinvolgere i flussi della domanda, di valorizzare l'offerta locale e di far rendere in modo più consona e adeguato gli investimenti pubblici e privati effettuati.

È una nuova cultura turistica globale che inizia a radicarsi in Sardegna e che la rende per la prima volta una destinazione turistica internazionale ambita, affiancando così una nuova offerta caratteristica locale al primo e fondamentale circuito luxury costruito dall'Aga Khan dalla fine degli anni '60 in poi con la Costa Smeralda.

È questa mutazione profonda che in quegli anni pone le basi, altrimenti inesistenti, per iniziare a “sognare” e immaginare *un nuovo turismo ambientale e culturale delle zone interne* capace di diventare probabilmente la nuova leva dello sviluppo locale integrato, e sul quale oggi si incentrano molte aspettative e molte contraddizioni che andranno via via risolte e chiarite.

3. La nuova sfida dei servizi per il turismo in Sardegna a inizio del XXI secolo

Quei fatti strutturali di fine '900, nel passaggio da vecchio e nuovo secolo e nel dover considerare giustamente la crescita contestuale della domanda e dell'offerta, aprono la strada a interessanti innovazioni nei servizi per il turismo in Sardegna evidenziando cioè s-nodi¹⁰ che hanno un rapporto molto stretto tanto con la vita dei cittadini residenti quanto con le vacanze dei turisti o “cittadini temporanei”.

Il primo s-nodo da considerare è *la mobilità interna alla destinazione turistica* Sardegna che significa, da un lato, modernizzazione del sistema stradale sardo e, dall'altro, innovazione del trasporto pubblico locale e interregionale. Oggi, per inciso,

¹⁰ Nel linguaggio di management, il termine s-nodo è usato per enfatizzare un fatto, un problema o un insieme di aspetti rilevanti che contiene in nuce la possibile soluzione di quelle criticità. La quale, tuttavia, viene rinviata o ignorata per la novità in sé e/o per poca conoscenza di quegli elementi o scarsa competenza dei processi organizzativi. In un periodo accelerato di cambiamenti e fattori inediti come quello che stiamo descrivendo, gli s-nodi sono frequentemente in agguato. Affrontarli e risolverli è importante ma anche molto complesso. Diversi s-nodi che qui decliniamo sono tuttora attese irrisolte di servizi tanto per i residenti quanto per i turisti.

diremmo che non c'è «turismo sostenibile»¹¹ senza una mobilità efficiente orientata alla domanda di viaggio e via via “carbon free”.

Pertanto, nonostante molti limiti di varia natura - finanziari, burocratici e di pianificazione - si avviano in quella fine secolo molte opere viarie in tutta l'isola¹², che proseguiranno anche nei primi due decenni del nuovo secolo. Alcune sono completate, altre ancora non del tutto.

È invece sul fronte del trasporto pubblico locale e regionale che registriamo una sostanziale resistenza ai cambiamenti.

Se si escludono infatti i cicli di acquisto dei nuovi autobus - dipendenti più dalle disponibilità finanziarie delle leggi nazionali e regionali che da un pragmatismo fondato sull'evoluzione della domanda di viaggio - non si registrano in questi anni innovazioni o cambiamenti sostanziali nei modelli e nei sistemi di servizio.

Il trasporto pubblico locale a livello regionale - ad eccezione di quello urbano di Cagliari, Olbia e Sassari - è ancora fondato sulla mappatura di viaggio derivata dagli investimenti nei grandi siti industriali degli anni '60 -'70 del secolo scorso e dalla scolarizzazione di massa di quello stesso periodo.

Alla fine del XX secolo - in un periodo che registrava l'abbandono o la forte riduzione di quei siti industriali insieme purtroppo con risultati preoccupanti della scolarizzazione di massa - l'unica vera trasformazione, si fa per dire, nel trasporto pubblico locale e regionale è l'abbandono quasi totale delle ferrovie interne a scartamento ridotto come sistema di trasporto di linea e la trasformazione nel cosiddetto Trenino Verde ovvero in un servizio-prodotto stagionale per portare i turisti in luoghi e paesaggi spettacolari e non raggiungibili con altri mezzi.

Un fatto tutto sommato positivo che evidenzia un'innovazione nei servizi turistici oggi definibile come “esperienza turistica” ma che sottende anche il depauperamento, a volte la distruzione irreparabile, di una grande infrastruttura pubblica - mai purtroppo modernizzata - che ha tenuto assieme paesi e popolazioni tra costa e interno per oltre un secolo.

In generale, quindi, dal punto di vista dell'ospitalità e dell'accoglienza, è come se la Sardegna avesse scelto - ma chi precisamente? - una mobilità turistica territoriale unicamente *car-based* con mezzi privati o a noleggio, evidenziando una contraddizione sostanziale e via via crescente con la sua vocazione ambientale e con la convinta e ribadita necessità di tutela e conservazione.

Accanto alla mobilità interna, il secondo grande s-nodo è *l'assetto dei sistemi e dei servizi di viaggio esterni*, cioè collegamenti marittimi e aerei, che per un'isola sono un fattore esiziale e perciò vitale.

È nel periodo di scavalco tra fine-inizio secolo, che si prende consapevolezza dell'indispensabile efficientamento di porti e aeroporti e del necessario potenziamento di quei collegamenti.

Il cosiddetto “decreto Burlando” del 1997, che avvia la liberalizzazione in chiave europea di quei collegamenti insieme con la privatizzazione dei diversi soggetti

¹¹ L'impiego dell'aggettivo *sostenibile* così come del sostantivo *sostenibilità* ha sempre in questo testo un significato preciso e complesso, cioè quello definito dalla Commissione Brundtland, ONU 1987, la quale afferma che la condizione basilica per la *sostenibilità* e per uno sviluppo economico *sostenibile*, è la persistenza e la dimostrabilità dell'equilibrio dei tre fattori *ambiente, cultura e interesse sociale*.

¹² Per citarne alcune: l'assetto autostradale della superstrada 131 tra Oristano e Cagliari; il sistema di circonvallazioni nell'area metropolitana di Cagliari; il prolungamento della diramazione nord della stessa 131 da Nuoro fino a Olbia; il progetto della strada veloce Olbia-Sassari; la strada veloce Sassari-Tempio e quella Sassari-Valledoria; il nuovo tracciato a scorrimento veloce Cagliari-Tortolì e quello Nuoro-Lanusei, etc.

gestionali di scali e infrastrutture sarde, è il punto di svolta in quegli anni dell'assetto dei sistemi e dei servizi di viaggio esterni. La gestione dei porti passa dallo Stato alla Regione e quella degli aeroporti dallo Stato alle nuove società private di gestione che, pur costituite da soggetti pubblici come Camere di Commercio e Comuni, dovranno inventarsi una governance anti-monopolistica e contestualmente organizzare e proporre servizi efficienti per la crescente domanda di viaggio.

È l'affermarsi anche nel campo dei servizi di pubblico interesse di una diversa cultura di management, potenzialmente allineata al resto dell'Europa e vocata anche nel pubblico all'efficienza delle prestazioni e alla remunerazione degli investimenti¹³.

I risultati, non sempre brillanti e lineari in termini economico-finanziari, scrivono tuttavia una pagina nuova e importante di connessione per i cittadini residenti e di maggiore accessibilità per quello cosiddetti temporanei, senza la quale non sarebbe stato possibile il valore di ritorno economico e sociale del turismo sardo che registriamo prima dell'impatto Covid-19 nei primi due decenni del nuovo secolo.

In mezzo a inevitabili contraddizioni, ci sono però anche episodi positivi degni di nota che affrontano almeno in parte l'evoluzione della domanda di viaggio dei turisti e dei residenti.

Al riguardo, gli episodi più significativi ci pare siano stati:

- L'arrivo delle compagnie aeree low cost che via via strutturano un potente sistema di collegamenti intraeuropei, contribuiscono all'aumento dei flussi turistici nazionali e internazionali e alla crescita senza precedenti del conto economico delle società di gestione aeroportuale, rendendo possibile anche ai sardi il gusto e la dilatazione dei viaggi dalla Sardegna verso il resto del mondo come mai prima era stato possibile;
- L'apertura di nuovi collegamenti marittimi veloci per iniziativa di alcuni grandi operatori privati¹⁴ ai quali si adeguerà in parte e tardivamente anche l'ex monopolista della Tirrenia;
- L'evoluzione dei servizi portuali a terra in tutti gli scali sardi dove aumenta visibilmente la qualità di accoglienza turistica, comunque messa a dura prova nei periodi stagionali di grandi flussi di sbarco in entrata e/o in uscita;
- L'affermarsi dei benefici sociali della legislazione nazionale sulla continuità territoriale¹⁵ per i residenti nelle isole, vale a dire tariffe agevolate - rimborsate dai bilanci pubblici nella differenza alle compagnie private - utili non solo a favorire la mobilità esterna per nati e residenti in Sardegna ma, così facendo, valorizzando anche nuove rotte e prezzi migliori per biglietti e collegamenti di interesse anche per il turismo;
- La buona tenuta, in quegli anni, della compagnia Meridiana del gruppo Aga Khan con sede a Olbia che, grazie al valore del brand Costa Smeralda e alla visibilità aumentata nel mondo turistico della Sardegna, viene percepita come una sorta di "compagnia di bandiera sarda" e riesce a reggere la sfida con le agguerrite compagnie low cost; è inoltre Meridiana che per prima, insieme al gruppo Nicos di trasporto privato su gomma, introduce sul mercato un'offerta di "turismo

¹³ Vedremo in seguito come l'obiettivo della remunerazione del capitale investito sia per lungo tempo una grande difficoltà, solo in parte giustificabile con la posizione geografica dell'insularità.

¹⁴ In primis è stato il gruppo Grimaldi con GNV, Grandi Navi Veloci, che inventa il format "La tua vacanza inizia quando sali a bordo delle GNV" offrendo uno standard di hotellerie a bordo mai a visto prima nei collegamenti marittimi da/per la Sardegna.

¹⁵ Il primo legislatore di questo modello innovativo nel 1998 fu l'allora on. Antonio Attili eletto in provincia di Sassari.

dell'interno integrato con il balneare", con lo scopo giustamente interessato di favorire un progressivo allungamento della stagionalità turistica;

- La crescita del valore e dell'articolazione dei servizi aeroportuali di volo (air) e di terra (handling) per passeggeri e merci in tutti e tre i maggiori aeroporti sardi, Cagliari, Olbia e Alghero; tuttavia è/sarà la sola Sogear Spa dell'aeroporto gallurese¹⁶, allora anch'essa del gruppo Aga Khan, a vincere negli anni la sfida della redditività industriale e della tenuta patrimoniale.

Last but not least, c'è infine un terzo s-nodo strategico, vale a dire *la formazione professionale e l'alta formazione per il turismo in Sardegna*, cioè il sistema di servizi "interni" per la crescita tecnica e culturale nel turismo a livello di giovani, operatori e personale, con un potenziale e oggettivo impatto "esterno" sulla soddisfazione dei clienti finali e quindi sulla motivazione degli stessi TO.

Il primo fatto di questo terzo s-nodo è una sorta di esplosione di corsi professionali di "formazione finanziata" per giovani neo-diplomati e neo-laureati da un lato, e per inoccupati e lavoratori in cerca di nuova occupazione dall'altro lato. Non solo pratica di economia e gestione turistica, ma molto marketing, comunicazione e sempre più internet.

Cultura del turismo e competenze turistiche anche in Sardegna sono in piena espansione. Si avverte pertanto un gap da colmare tra l'offerta degli insegnamenti convenzionali nelle scuole di base e nell'università rispetto allo sviluppo della realtà d'impresa e delle nuove professioni.

Assieme all'impatto delle low cost, internet, digitale e le nuovissime Online Travel Agency¹⁷ (OTA) sovvertono vecchi modelli e vecchi processi dentro e fuori le organizzazioni pubbliche e private e ne impongono dei nuovi.

Per fare un paio di esempi semplici: non più solo depliant e fiere ma più siti web ed e-mail marketing, non più solo contabilità analitica ma programmazione e controllo basata su gestionali informatici in grado di rilasciare su base statistica informazioni e metriche sempre più dettagliate e frequenti.

La resistenza al cambiamento da parte di molti stakeholder pubblici e privati, come spesso accade, è notevole ma velocità e profondità dei processi mossi dalla domanda si impongono e danno senso, accettazione e poi predominanza a nuovi contenuti di conoscenza e di professionalità.

Il secondo fatto di questa "categoria" è l'idea e poi il progetto di insediare a Olbia la nuova Facoltà del turismo dell'Università di Sassari, pensata proprio per accompagnare anche scientificamente crescita e cambiamento del sistema turistico sardo nella zona ove persiste la più alta concentrazione alberghiera e di iniziativa privata.

Fortemente voluta dalle associazioni economiche e dagli enti locali della Gallura, sarà la prima esperienza accademica del genere in Sardegna che mette a disposizione nuovi insegnamenti e nuovi percorsi di ricerca a livello di accoglienza alberghiera, management, destinazione turistica e marketing territoriale.

Nel pieno dell'Agenda Europea e dei fondi per lo sviluppo nella *knowledge-based economy*, la nuova Facoltà del turismo¹⁸ diverrà uno degli investimenti pubblici più centrati in Sardegna dall'inizio del nuovo millennio.

¹⁶ Da ricordare che in questo periodo Sogear Spa pone le basi per diventare nei successivi anni '20 leader europeo della cosiddetta "aviazione generale" cioè dei servizi di alta gamma per handling a jet privati e taxi jet.

¹⁷ Per esempio Booking.com, Expedia, Tripadvisor, etc.

¹⁸ Diventata poi operativa con l'Anno Accademico 2015-16. Inizierà effettivamente le proprie attività con l'Anno Accademico 2015-2016.

Da lì in poi - questo è il dato storico più significativo - le nuove docenze, i progetti di ricerca, i percorsi Erasmus, i tirocini locali ed extra locali degli studenti saranno tutte occasioni inedite di ulteriore connessione della Sardegna e delle nuove leve turistiche con il mondo internazionale dei viaggi e delle vacanze, fornendo così, al tessuto imprenditoriale e all'amministrazione pubblica locale, nuove risorse di conoscenza e di competenze senza precedenti unitamente a una prospettiva professionale per i giovani sardi altrettanto interessante.

Il terzo fatto dello s-nodo sui servizi, è invece il passo lento degli Istituti alberghieri e per il turismo, anche a causa di una visione arretrata e risorse spesso carenti.

La formazione professionale facente capo allo Stato non coglie, in Sardegna come altrove, le novità storiche del turismo e le nuove opportunità del settore economico con la maggiore crescita tendenziale in tutta Europa.

Non si realizzano purtroppo progetti di innovazione dei percorsi formativi mentre un distorto concetto di "autonomia didattica" tiene distanti da quegli Istituti la gran parte di manager e tecnici delle imprese turistiche, depositari oggettivi di una cultura attuale del cliente finale come di esperienze e competenze affermate nei processi di business. Ma, ancora scarsamente codificate nei programmi didattici ufficiali.

Mentre in tutti i paesi più avanzati la nuova cultura turistica diventa un *driver* dell'internazionalizzazione e dello sviluppo locale, in Sardegna (ma, come dicevamo, anche in altre zone d'Italia) professori e allievi degli Istituti alberghieri e per il turismo sono ancora "figli di un dio minore" ai quali non sembra si voglia dare la possibilità di entrare nel XXI secolo.

È un errore sociale grave e una sottovalutazione "corto-mirante" commessa più o meno consapevolmente da molti decisori pubblici e privati la quale, oggettivamente, dà spazio a "modelli negativi" di lavoro turistico *black* e alla progressiva fuga all'estero delle competenze migliori oppure alla riduzione drastica dei giovani che scelgono di studiare e lavorare nel turismo. Forse affondano qui le radici della carenza che registriamo oggi di personale per i più importanti processi dell'impresa alberghiera e di ristorazione della Sardegna.

Infatti, quando non ci si rende conto che nel turismo - "economia di persone" per eccellenza - l'investimento nel "capitale umano" è un fatto strettamente concreto e lungi-mirante, si finisce per sminuire l'intero settore e ad allontanare le risorse umane migliori e necessarie.

4. L'impatto su base statistica 2011-2021 di pandemia e cambiamenti nel turismo sardo

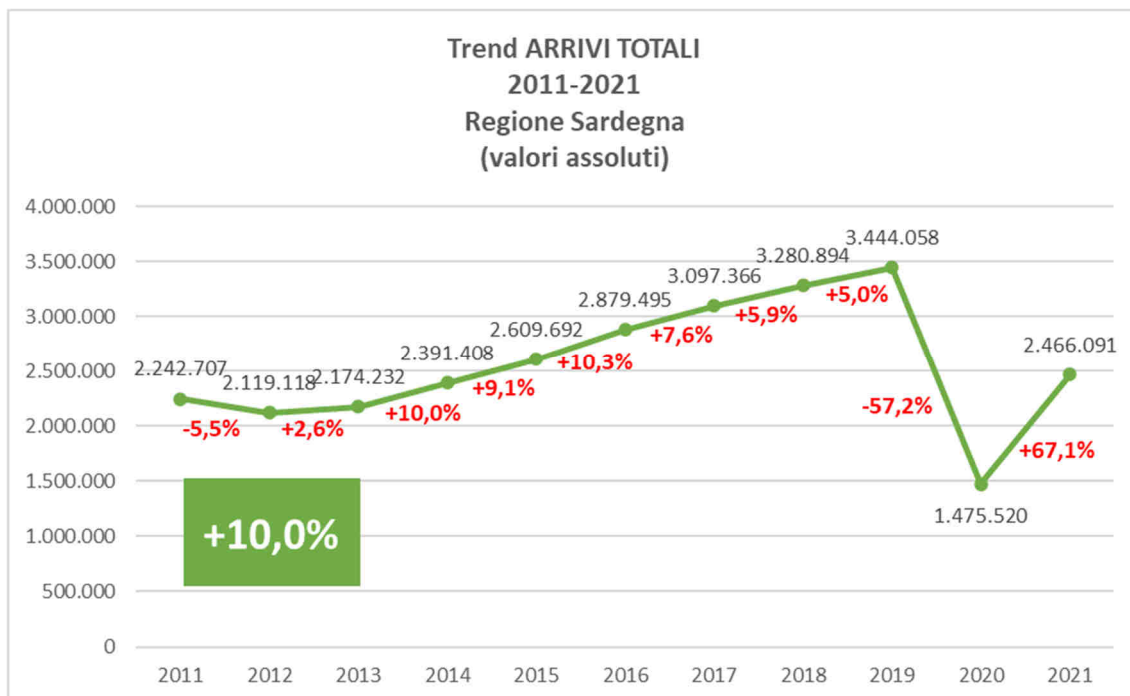
Gli arrivi turistici ufficiali¹⁹ in Sardegna nel 2011 erano di oltre 2 milioni e 200 mila persone crescendo a oltre 3 milioni e 400 mila nel 2019, ultimo anno pre-Covid. E' una performance notevole del +54% su base dati ufficiali, del tutto coerente con l'andamento nazionale e internazionale, che in questo trend di sviluppo è un fatto molto positivo.

Poi nel 2020, l'impatto Covid che "costa" ben 2 milioni di mancati arrivi e una performance negativa del -57%, equivalente a 1 milione e 400 mila di arrivi totale.

Nel 2021, secondo anno di pandemia ma con viaggiatori e sistemi di viaggio e ospitalità che hanno imparato a difendersi, viviamo una ripresa interessante del +67% con volumi

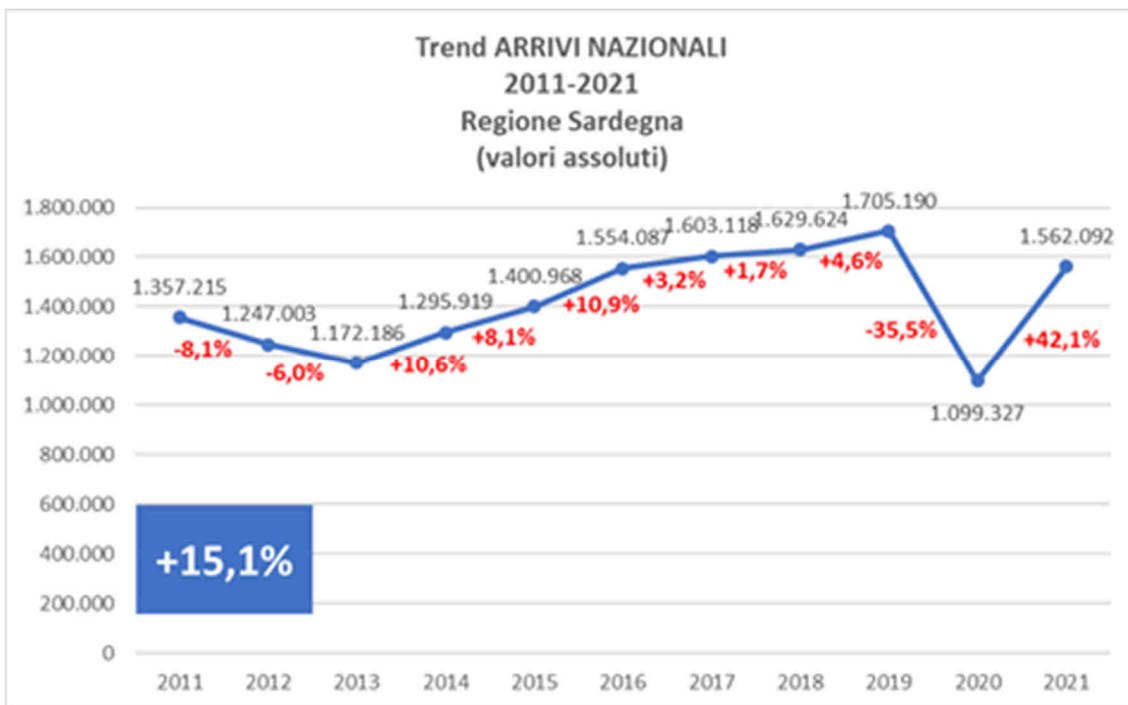
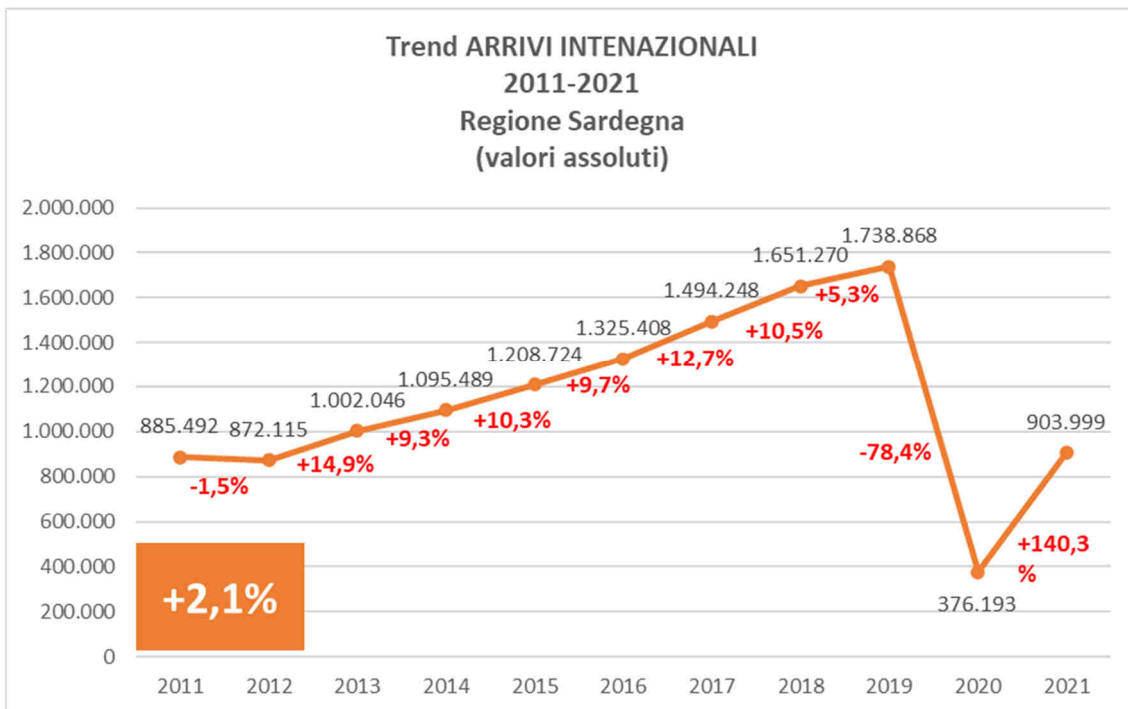
¹⁹ Come noto agli addetti ai lavori, i dati ufficiali, pubblicati da ISTAT su rilevazione della Regione Sardegna, non sono una rappresentazione esaustiva del movimento turistico complessivo. Alcuni operatori del ricettivo stimano il movimento reale superiore anche del 50% a causa delle cosiddette "doppie case" e degli affitti *black*. Tuttavia, in questa sede, è corretto basarsi solo su fonti e dati ufficiali nazionali e regionali.

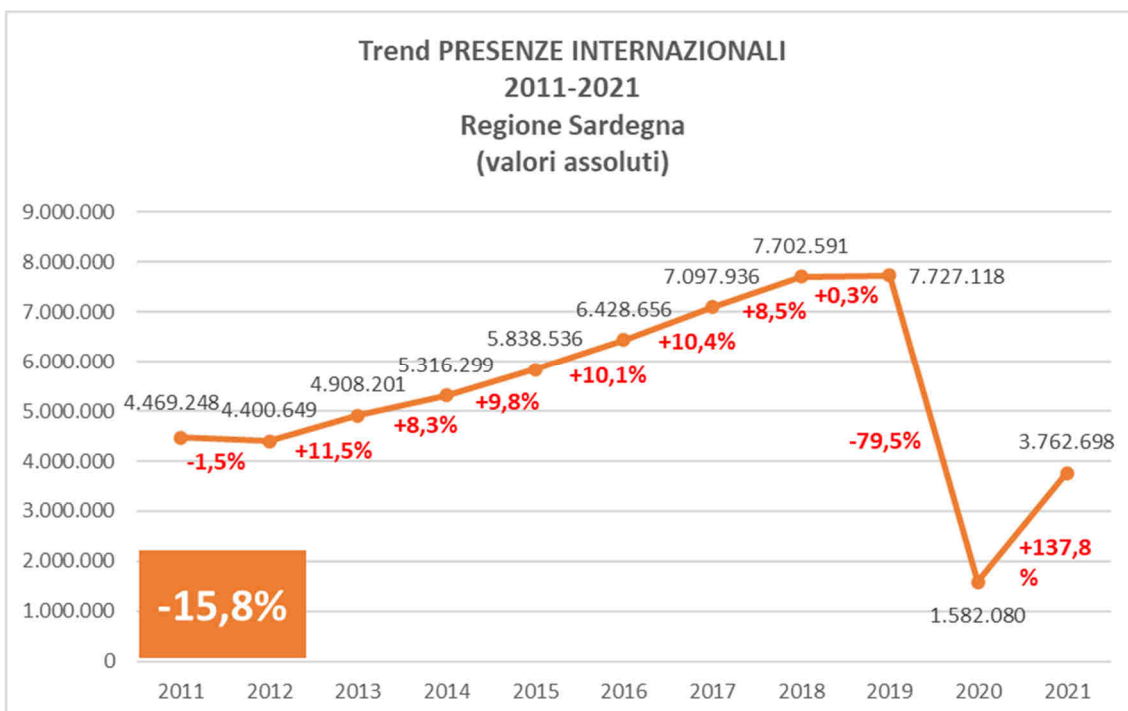
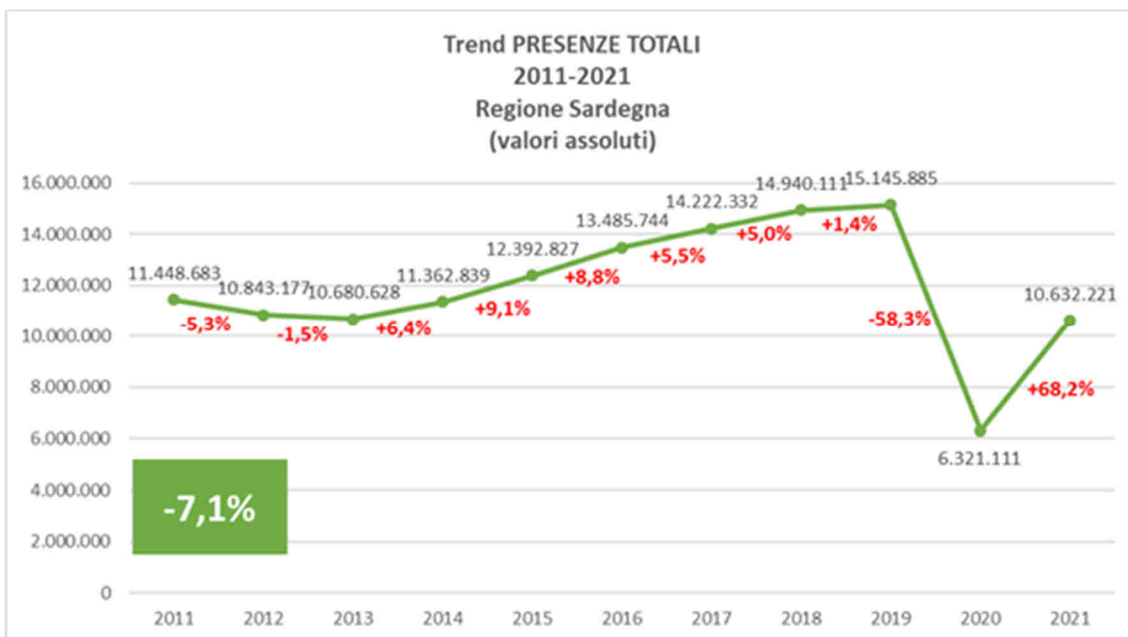
di poco superiori a quelli del 2011 - 10 anni prima! - pari a circa 2 milioni e 400 mila persone.

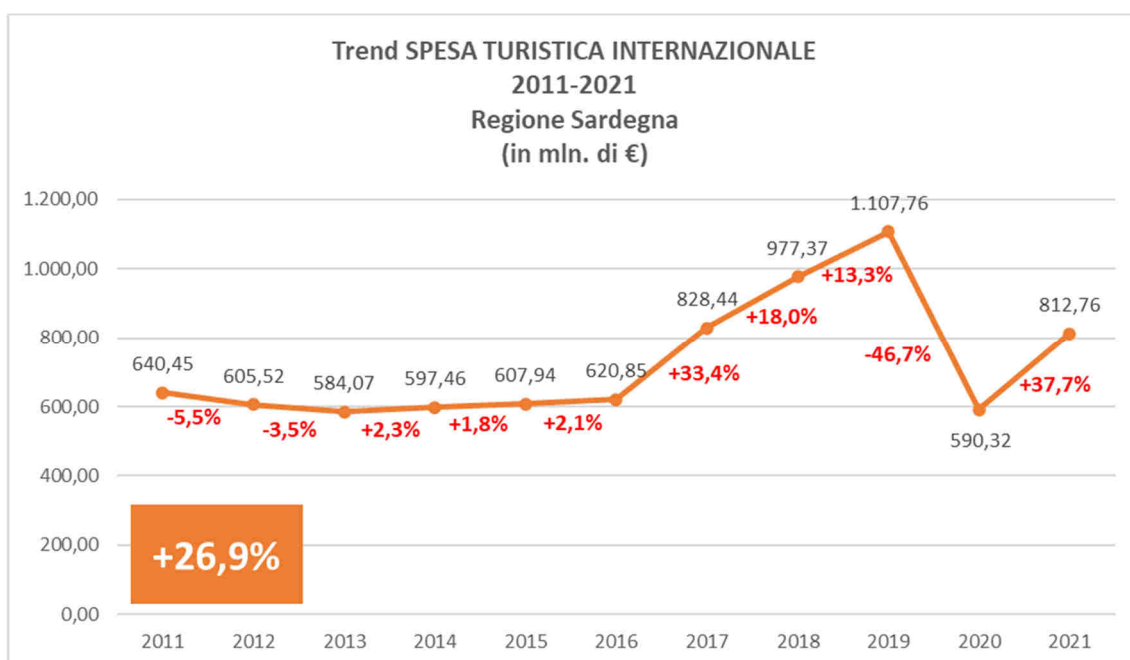
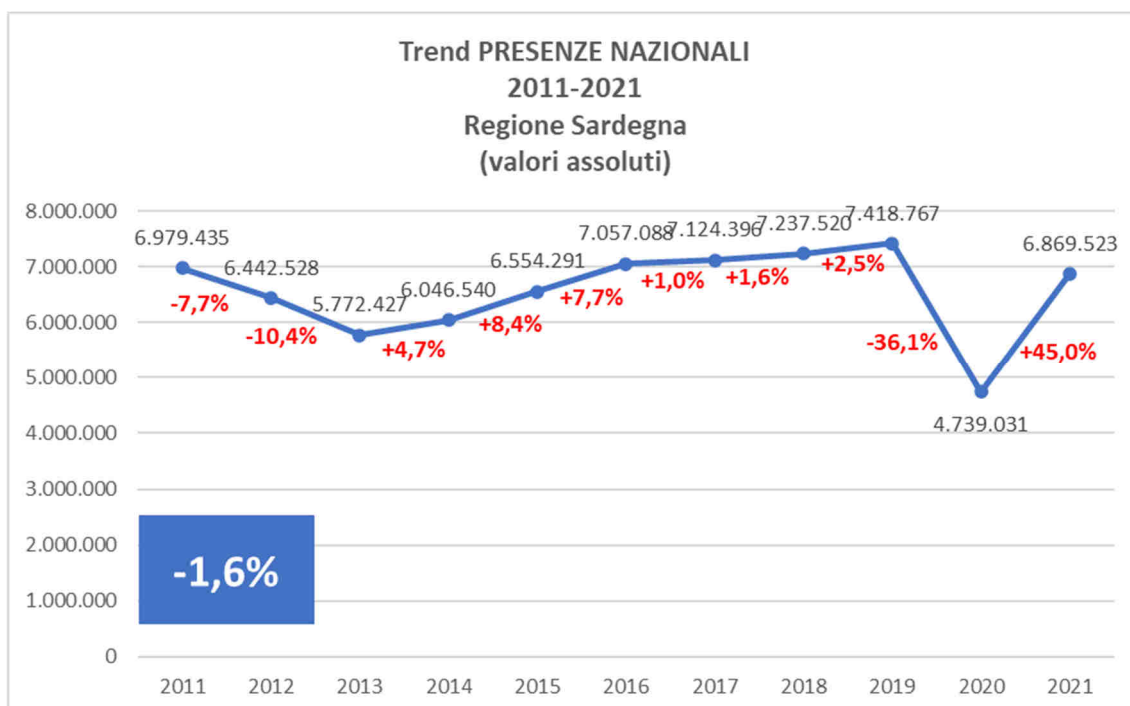


Un andamento analogo agli arrivi totali è osservabile, per lo stesso periodo storico, anche nella composizione di arrivi nazionali e internazionali, nelle presenze totali e in quelle nazionali e internazionali oltreché nella spesa turistica internazionale come si evidenzia nei grafici seguenti²⁰.

²⁰ Elaborazione dati a cura di Marco Antonioli, www.giaccardiassociati.it, su fonti ufficiali ISTAT 2022, <http://dati.istat.it>.

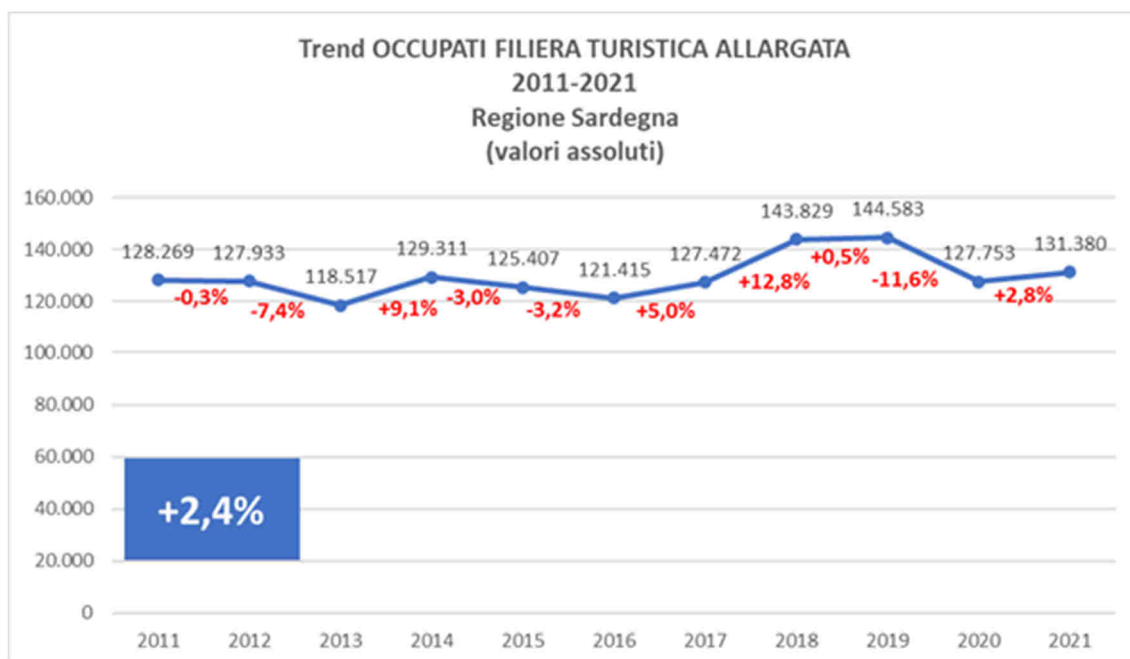






Giunti a questo punto ci possiamo porre un paio di domande storicamente interessanti. La prima è: *quale è stata la misura del “costo sociale” sofferto dal sistema turistico sardo a causa della pandemia?*

Il grafico seguente ne dà una rappresentazione tutto sommato “confortante” ma non del tutto veritiera.



Nell'intero periodo 2011-2021 l'occupazione nella filiera turistica allargata tiene e cresce minimamente del + 2,4%.

Nel periodo 2011-2019 pre-Covid, l'occupazione nella filiera turistica allargata cresce di circa +16 mila unità, cioè +13%.

Invece nel 2020, anno della prima pandemia, la riduzione dell'occupazione è decisamente grave con circa -17 mila unità, -12%: il vantaggio sociale generato negli otto anni precedenti dal 2011 al 2019 si è praticamente azzerato.

Nel 2021 infine, assistiamo a un lieve recupero del +2,8%, pari a circa +4 mila unità.

Tuttavia, pensiamo che il "costo sociale" più grave sofferto dal turismo in Sardegna sia la cessazione nel 2020 delle attività di volo della compagnia Airltaly²¹, cioè dell'ex Meridiana. In questo accadimento, c'è la perdita secca di oltre 1.200 posti di lavoro qualificati strettamente collegati da circa 70 anni allo sviluppo del turismo in Gallura e in Sardegna. E c'è allo stesso tempo la distruzione di competenze radicate prevalentemente su Olbia, capaci di fare volare aerei civili e di tenere collegata la Sardegna con l'Europa.

Da questo punto di vista, l'inconsistenza di idee, soluzioni e anche coraggio da parte della politica sarda e delle Istituzioni regionali, registrati nel decorso della prevedibile crisi Airltaly-Meridiana, è un danno strutturale per l'intera comunità e non solo per il turismo della Sardegna.

La seconda domanda che ci poniamo è: *quali cambiamenti "interni" hanno generato la formidabile performance 2011-2019?*

Non abbiamo dati, ma possiamo azzardare delle ipotesi fondate.

Oltre a quanto già descritto nei capitoli precedenti, i principali cambiamenti "interni" che hanno favorito sviluppo e crescita nel secondo decennio del nuovo secolo ci paiono essere:

- La continuità di investimento dell'impresa alberghiera nell'industria dell'accoglienza, opportunamente sostenuta da una legislazione favorevole di incentivi regionali e nazionali adeguati;

²¹ Le cui attività si sono interrotte nel gennaio 2022.

- La scelta sempre più marcata di “segmentare verso l’alto” questi investimenti, puntando su standard e clienti internazionali alto spendenti, senza snaturarsi anzi valorizzando contenuti identitari e tipicità locali;
- La scoperta in questo modo del valore del “Made in Sardinia” che, grazie allo sviluppo turistico, emerge in importanza sociale, ne aumenta le opportunità commerciali e di scambio mettendo in relazione con la contemporaneità anche i prodotti e le pratiche più tradizionali;
- La ricerca di nuove combinazioni di “esperienze turistiche” che, sulla scorta dei primi tentativi accennati in precedenza da parte della stessa Meridiana e del gruppo Nicos, ha diffuso e radicato in quasi tutta la Sardegna la convinzione che il “prodotto è il territorio”, da difendere e valorizzare, ma da integrare via via con l’offerta ricettiva perché il mare, per quanto bellissimo, è “condizione necessaria ma non più sufficiente” per poter fare sviluppo locale (e turistico) duraturo;
- L’afferinarsi anche in Sardegna di una nuova offerta ricettiva extra-alberghiera corrispondente senz’altro a nuove esigenze di viaggio e vacanza ma anche alla visione e alla forza di penetrazione commerciale di piattaforme digitali specifiche come AirBnb;
- La crescita e la diffusione anche in Sardegna delle competenze di marketing digitale, a partire dal sistema alberghiero e poi via via diffuse nei sistemi di servizio pubblici e privati; in pratica, l’aumentata abilità di sfruttare internet e il digitale smettendo di subirla;
- Una crescita complessiva delle competenze gestionali e di management che hanno fatto maturare prima l’organizzazione del turismo, poi reso più pragmatico e redditizio la scelta di investimento e, infine, ridotto parte degli svantaggi causati dalla condizione di insularità;
- L’aspirazione nel pubblico come nel privato, quando non una vera e propria convinzione, che si possa travalicare il limite della stagionalità balneare dei 4-6 mesi di attività per arrivare agli 8-11 mesi nell’anno solare; in questa auspicabile direzione che amplia anche le possibilità di aumento di reddito e occupazione, sono necessarie però scelte di cultura e organizzazione della destinazione regionale e di quelle provinciali che, a far data dalle ultime elezioni regionali del 2019, appaiono purtroppo ferme, o addirittura regredite in una banale e desueta attività di spendita pubblicitaria;
- La tendenza della domanda turistica in atto da più anni che, rafforzata e ampliata dall’impatto Covid, tende a premiare l’offerta “interna” di sostenibilità e contenuti ambientali, perché capaci di “rigenerare corpo e mente” sviluppando una dimensione duratura di salubrità; tutto ciò alimenta e sostiene un ultimo rilevante cambiamento “interno” innescato in questo secondo decennio, ma di grande caratterizzazione e prospettiva, rivolto alle nuove sfide dell’emergenza climatica e del surriscaldamento dell’habitat del pianeta che avranno impatto anche sui sistemi turistici.