

Piano di marketing territoriale per l'Ogliastra

A cura di

Prof. Matteo Caroli

**Versione finale con gli esiti della attività di monitoraggio nel
secondo semestre 2013**

10 gennaio 2014

I contenuti analitici

Premessa

1. **L'impostazione metodologica del Piano di marketing**
2. **Le tendenze generali esterne**
3. **Leve competitive e criticità del territorio dell'Ogliastra**
4. **I possibili scenari evolutivi per l'Ogliastra**
5. **Il progetto strategico**
6. **Misure per l'implementazione del Piano di marketing**

Appendice

I Contenuti analitici

- 1. L'impostazione metodologica del Piano di marketing**
 - 1.1 perimetro e finalità del piano di marketing per l'Ogliastra
 - 1.2 i principi cardine
- 2. Le tendenze generali esterne**
 - 2.1 gli scenari economici internazionali
 - 2.2 prospettive evolutive del sistema economico e produttivo italiano
 - 2.3 le tendenze della filiera del turismo
- 3. Leve competitive e criticità del territorio dell'Ogliastra**
 - 3.1 leve competitive
 - 3.2 criticità
 - 3.3 la posizione competitiva nel turismo
 - 3.4 la posizione competitiva nell'agrindustria
- 4. I possibili scenari evolutivi per l'Ogliastra**
 - 4.1 la sintesi di leve competitive, criticità, opportunità e minacce esterne
 - 4.2 le possibili linee di tendenza futura
 - 4.3 priorità strategiche per il rilancio del turismo
 - 4.4 priorità strategiche per il rilancio dell'agrindustria

I Contenuti analitici

5. Il progetto strategico

- 5.1 le idee portanti
- 5.2 la visione
- 5.3 il posizionamento strategico dell'Ogliastro
- 5.4 i target di domanda turistica
- 5.4 la struttura del progetto
- 5.5 gli assi strategici
- 5.6 i «progetti bandiera»
- 5.7 le attività trasversali

6. Misure per l'implementazione del progetto strategico

- 6.1 l'insieme delle misure necessarie per l'implementazione
- 6.2 l'organizzazione delle attività
- 6.3 le iniziative/progetti operativi a 18 mesi
- 6.4 la «road map» per l'implementazione delle iniziative per i prossimi 18 mesi
- 6.5 il monitoraggio delle attività nel secondo trimestre 2013

Appendice: cenni sul metodo del marketing territoriale

1. L'impostazione metodologica del Piano di marketing

1.1 Perimetro e finalità del Piano di marketing per l'Ogliastra

- Questo Piano riguarda lo sviluppo competitivo **di tutto il territorio dell'attuale provincia di Ogliastra**. A tal fine, tale territorio è considerato anche nelle sue interdipendenze attuali e potenziali con altri contesti geografici della Sardegna.
- Il Piano è finalizzato a **guidare l'azione del Gruppo di Azione Locale (GAL) di Ogliastra** a favore del rafforzamento del sistema economico della Provincia, con particolare attenzione allo sviluppo della filiera allargata del turismo.
Rappresenta, quindi lo strumento di indirizzo per la **nuova programmazione 2014 - 2020**
- Tale azione è condotta dal **GAL** come una delle strutture **deputata ad attuare la politica di sviluppo economico della provincia**, anche sulla base di un "Protocollo d'intesa" firmato con l'Ente "Provincia"
- Il Piano intende anche rafforzare la riflessione degli **organi di governo locale, degli altri attori istituzionali e delle forze economiche e sociali** sulle possibili traiettorie di sviluppo del territorio dell'Ogliastra, **promuovendo l'aggregazione delle forze pubbliche e private** nella realizzazione di concreti progetti operativi.

1.1 Perimetro e finalità del piano di marketing per l'Ogliastro

- Il Piano è rivolto agli **stakeholders del Gruppo di Azione Locale**. Nelle modalità ritenute opportune, i contenuti e le proposte in cui si articola potranno essere divulgati anche a tutti gli appartenenti alla comunità dell'Ogliastro
- Il Piano è sviluppato in un **orizzonte temporale di medio – lungo termine**; definisce allo stesso tempo il percorso di avvio operativo delle attività per i prossimi 18 mesi.
- Il Piano di marketing deve predisporre un insieme di attività e iniziative finalizzate a favorire lo sviluppo di **determinati target di domanda esterna**; attente anche a **rafforzare il coinvolgimento** della Comunità interna. Parallelamente all'azione di marketing verso i target di domanda esterna, si individuano, quindi, anche **misure di marketing «interno»**
- Le proposte del Piano sono elaborate anche in relazione alle azioni per lo sviluppo economico del territorio condotte da altri **organismi regionali e provinciali**. In materia di turismo, si farà particolare riferimento alle misure del **Sistema turistico locale**
- Il piano di marketing sarà anche **integrato** con il piano di sviluppo recentemente adottato dal **GAC (Gruppo di azione costiera)**

1.2 I principi cardine

Innovare

Il piano deve prevedere azioni e interventi che possano generare delle discontinuità rispetto al passato, sia nelle condizioni del territorio, che nei comportamenti degli attori

Compiere delle scelte

Il piano deve individuare le priorità dove concentrare gli sforzi e le risorse, fornendo agli attori locali le ragioni che sono alla base delle scelte

Definire modalità di attuazione delle scelte

Le scelte compiute nel piano devono essere seguite dalla proposta delle modalità attraverso cui attuarle. Non fermarsi al «cosa fare», ma precisare il «come farlo» e le relative condizioni a partire da quelle finanziarie

1.2 I principi cardine

Il piano sarà in linea con la **vision assunta dal GAL**, e in particolare, la sua volontà di divenire il punto di riferimento per il territorio nello sviluppo di **quattro ambiti chiave**



con specifico riferimento al turismo, il **GAL ha l'obiettivo** di:

Supportare le decisioni strategiche, organizzative ed operative del sistema turistico ogliastrino, favorendo le sinergie tra gli operatori e il coordinamento delle attività promozionale e degli eventi

1.2 I principi cardine

Attivare le **condizioni strutturali** utili alla Comunità Ogliastrina per reagire positivamente ai nuovi scenari economici, produttivi e sociali

Stimolare il rafforzamento degli attori economici del territorio in termini di **dimensione organizzativa e di competenze**, anche attraverso lo sviluppo di **reti** tra gli operatori

Favorire le **connessioni** tra gli attori economici e istituzionali del territorio e gli interlocutori a livello regionale e nazionale

2. Le tendenze generali esterne

2.1 gli scenari economici internazionali

- Nel 2013, prosegue la **fase recessiva** in Italia e in diversi altri Paesi UE12; lenta ripresa nel resto d'Europa e prosecuzione dei trend di crescita nelle aree emergenti. La depressione dei mercati ha fortemente **raffreddato la dinamica dei prezzi**
- Aumento della **rischiosità** dei paesi con forti livelli di indebitamento pubblico e privato. Elevata incertezza sulla dinamica del valore degli asset dovuta all'enorme aumento della liquidità nei mercati mondiali
- Intensificazione della **competizione tra aree geografiche** per l'attrazione di investimenti produttivi e capitale umano qualificato (prime evidenze di deficit di forza lavoro in Cina). Crescente attrattività dell'Asia sia per investimenti produttivi che per il capitale umano
- Crescente capacità attrattiva delle **città di medie e grandi dimensioni** (rispetto a scala internazionale), sulla base di economie di agglomerazione
- Prosecuzione del **declino dei mercati tradizionali** nei Paesi avanzati e crescente centralità dell'**innovazione** per recupero competitivo
- Crescente **divaricazione** tra sistemi produttivi "virtuosi" e "declinanti"

2.2 le prospettive evolutive del sistema economico e produttivo italiano

- Nel 2012, il PIL nazionale è arretrato del 2,4%. Le stime per il 2013 prevedono una ulteriore diminuzione intorno ai due punti percentuali.
- Nel 2013 tutti gli indicatori economici(ad eccezione delle esportazioni) sono previsti ancora in flessione, con un ulteriore aumento del divario territoriale tra il Mezzogiorno e il resto del Paese.
- Continuerà a diminuire la spesa per consumi delle famiglie e la spesa per investimenti
- Con la recessione ancora in atto, nel 2013 non si prevede un miglioramento della situazione del mercato del lavoro: l'occupazione dovrebbe continuare a ridursi e il tasso di disoccupazione portarsi intorno al 13%, ma con forti differenze a livello regionale
- Le esportazioni già cresciute dell'1,8% nel 2012 rispetto all'anno precedente, sono attese incrementarsi ulteriormente di circa il 2%
- Nel 2013 la tensione sul debito pubblico rimarrà elevata; altrettanto forte sarà, di conseguenza, la pressione sulla riduzione della spesa, mentre non diminuirà la pressione fiscale

2.2 le prospettive evolutive del sistema economico e produttivo italiano

Scenario di sviluppo economico al 2013 per l'Italia

Tassi di var. % su valori concatenati (anno di riferimento 2005)

Fonte: Unioncamere, Scenari di sviluppo delle economie locali italiane (dicembre 2012)

	2012	2013
Prodotto interno lordo	-2,4	-1,0
Domanda interna (al netto della var. delle scorte)	-3,7	-1,3
Consumi finali interni	-2,6	-0,9
- di cui: Spesa per consumi delle famiglie	-3,3	-0,9
Investimenti fissi lordi	-8,5	-3,0
Importazioni di beni	-7,2	0,4
Esportazioni di beni	1,8	2,0
Valore aggiunto ai prezzi base		
Agricoltura	0,7	-0,1
Industria in senso stretto	-5,3	-1,5
Costruzioni	-6,6	-0,9
Servizi	-1,5	-0,8
Valore aggiunto totale	-2,4	-0,9

2.2 le prospettive evolutive del sistema economico e produttivo italiano

Scenari di sviluppo al 2013 per il Pil delle regioni italiane - Tassi di var. % su valori concatenati (anno di riferimento 2005)

Fonte: Unioncamere, Scenari di sviluppo delle economie locali italiane (dicembre 2012)

Regioni	2012	2013
Piemonte	-2,3	-0,8
Valle d'Aosta	-2,4	-0,6
Lombardia	-2,0	-0,7
Trentino-Alto Adige	-2,2	-0,7
Veneto	-1,9	-0,6
Friuli-Venezia Giulia	-2,1	-0,8
Liguria	-2,6	-1,1
Emilia Romagna	-2,5	-0,7
Toscana	-2,5	-0,8
Umbria	-2,7	-0,9
Marche	-2,8	-0,9
Lazio	-2,3	-1,0
Abruzzo	-3,2	-1,8
Molise	-3,1	-1,3
Campania	-3,0	-1,9
Puglia	-2,9	-1,9
Basilicata	-2,9	-1,4
Calabria	-3,0	-1,4
Sicilia	-2,7	-1,7
Sardegna	-3,1	-1,3
Nord Ovest	-2,1	-0,8
Nord Est	-2,2	-0,7
Centro	-2,4	-0,9
Sud e Isole	-2,9	-1,7
Italia	-2,4	-1,0

2.3 le tendenze della filiera del turismo

- **Il turismo è sempre più un'industria globale.** I tassi di crescita più elevati già in questi anni sono quelli della domanda delle così dette «economie emergenti», mentre la crescita della domanda europea è, anche in questo settore, tendenzialmente bassa. Tra il 2010 e il 2020, si prevede una crescita del turismo cinese di circa il 16% all'anno (rispetto ad una crescita media globale di circa il 5%).
- Allo stesso tempo, cresce notevolmente **l'offerta turistica** in macro-aree geografiche in precedenza marginali (es: Asia Sud orientale). La quota degli arrivi internazionali in Italia era per al 5,6% nel 1990; è oggi al 4,1% e si prevede scenderà al 3,7% nel 2020.
- La competizione sarà non solo tra singole destinazioni, ma tra **grandi «cluster»**; l'area del «Mediterraneo» può essere considerato uno di questi. Ciascun Paese (e le sue singole destinazioni) devono trovare adeguate connessioni (materiali e immateriali) con le altre componenti del cluster di appartenenza; allo stesso tempo, mantenere una propria identità, valorizzando i fattori di specificità
- Il forte aumento di turisti provenienti da “nuovi” Paesi fino a qualche anno fa praticamente assenti dal mercato turistico, impone una nuova e approfondita **analisi** delle caratteristiche e dei **comportamenti dei nuovi segmenti di domanda**

2.3 le tendenze della filiera del turismo

- I territori cercano una sempre maggiore **visibilità nel mercato turistico**; aumenta l'intensità della competizione anche per la crescente rilevanza di destinazioni emergenti
- I perni del **vantaggio competitivo** sono: infrastrutture e servizi pubblici; attrattori; servizi turistici; immagine
- Gli **attrattori** sono beni (ambientali, culturali, funzionali) gestiti con l'obiettivo di soddisfare specifiche esigenze dei turista e in grado di evolvere rispetto al modificarsi di tali esigenze
- Come in molti altri business, tre parole d'ordine: "**better, cheaper and faster**"

2.3 le tendenze della filiera del turismo – la posizione dell'Italia

- Nel suo insieme, l'Italia continua a ridurre la propria **competitività** rispetto ai principali competitors europei in termini di rapporto «prezzo/qualità». Per mantenere gli attuali livelli di prezzo (complessivo) occorre un deciso miglioramento della qualità dell'offerta e della sua percezione presso il mercato, in particolare europeo e internazionale. Miglioramento che va attuato a livello sia di strutture ricettive e di servizi turistici, che di infrastrutture e servizi pubblici rilevanti per la fruizione turistica
- Senza un consistente rafforzamento del sistema di offerta, l'Italia potrà beneficiare in maniera complessivamente molto limitata e sporadica delle opportunità connesse alla domanda internazionale. Sono particolarmente importanti misure per:
 - Innalzamento degli **standard qualitativi** delle strutture e aumento del peso delle strutture di qualità alta e altissima
 - rafforzamento della **dimensione** dell'offerta anche attraverso l'attuazione di collaborazioni a rete
 - potenziamento delle **professionalità** disponibili; in particolare, di quelle di natura tecnico-esecutiva destinate alle strutture di livello medio e medio-alto.
- Pur con valori diversi nei vari territori, il turismo italiano soffre di livelli di **stagionalità** ancora molto alti. L'offerta è spesso «assuefatta» alla tradizionale concentrazione della domanda interna nei due -tre mesi estivi (e in particolare in Luglio e Agosto)

2.3 le tendenze della filiera del turismo – l'evoluzione del comportamento del turista

- **Riduzione sensibile della durata media della vacanza**, in parte compensato dall'aumento del numero di vacanze durante l'anno. Cresce la vacanza «short break»
- Crescente preferenza per le **destinazioni di prossimità**, in particolare da parte domanda interna, ma anche in Europa
- Massiccio **utilizzo di internet**, sia per l'e-commerce che per quanto riguarda i social network. Il turista è «cross channel» si informa e dialoga su più canali on e off line
- Aumenta l'**esigenza di informazione** da parte del «*visit-attore*». Questi, in quanto attore vuole entrare a far parte del luogo che visita; a tal fine, ricerca dati e informazioni non solo prima di partire, ma anche durante la vacanza
- Il **prezzo è sempre più variabile decisiva** nella scelta, ma con una crescente capacità di valutare il «**value for money**» dell'offerta
- Ricerca del «**lusso low cost**»
- Crescente frammentazione del mercato, e crescita di nuovi segmenti (es: **famiglie «3G»** o «**multigenerazionali**; i «**best ager**» (consumatori affluenti over 50)

2.3 le tendenze della filiera del turismo – l'evoluzione del comportamento del turista

- Maggiore ricerca di **esperienze autentiche** (e possibilmente “memorabili”): il «cosa, come e con chi l’ho fatto» e il «c’ero anch’io» diviene più importante del «dove sono andato». Diventa importante lo “story telling” (sia del viaggio che della destinazione)
- **L’esperienza ha un valore economico**, in modo analogo a beni e servizi; quindi può essere oggetto di transazione commerciale. Il turismo è “industria dell’esperienza”; l’offerta turistica è costituita dal **complesso** di strutture, servizi e prodotti tra loro organici e integrati adeguato a generare l’esperienza ricercata dal turista
- Il turismo è sempre più **fenomeno sociale partecipativo**, più che insieme organizzato di prestazioni pre-definite (pacchetto di offerta). Cresce l’interesse per la Comunità/territorio ospitante e la ricerca di interazioni e coinvolgimento
- Per offrire “esperienze partecipate” l’offerta deve raggiungere una adeguata **massa critica** in termini di quantità di offerta di interesse turistico e di sua visibilità.
- Diviene essenziale **l’integrazione tra singole componenti dell’offerta** turistica in senso orizzontale (es. : le aree naturali protette); verticale (es: strutture ricettive e servizi sportivi); laterale (es: servizi per la fruizione delle aree naturali protette e l’apprendimento culturale)

2.3 le tendenze della filiera del turismo – l'evoluzione del comportamento del turista

- L'integrazione significa **gestione coordinata**
 - Un'offerta percepita come unitaria
 - Un'offerta unitaria caratterizzata da tante specificità
 - Un ventaglio ampio entro cui scegliere e costruire il proprio percorso
- Rimane comunque elevata l'esigenza di **sicurezza ed efficienza** in tutte le fasi del viaggio. Forte penalizzazione delle destinazioni percepite rischiose o difficili da raggiungere.
- Anche l'efficienza richiede **integrazione** tra gli attori (es: trasporto "point to point; collegamento tra strutture ricettive per accogliere grandi gruppi)
- Migliora la disponibilità di **tecnologie per "aumentare"** la dimensione e qualità della fruizione turistica; il turista ha una crescente aspettativa a riguardo

3. Leve competitive e criticità del territorio dell' Ogliastra

3.1 Le leve competitive

Le leve competitive sono componenti materiali e immateriali rilevanti che caratterizzano positivamente l'Ogliastra e possono costituire il perno per il rafforzamento della sua attrattività

**Qualità ambientale
complessiva**

Eccellenze paesaggistiche

**Trenino verde
(linea Mandas – Arbatax)**

**Arte contemporanea nei
luoghi aperti**

3.1 Leve competitive – l'ambiente

- La particolare conformazione geomorfologica del territorio ha causato un certo grado di isolamento; questo ha favorito la conservazione del patrimonio ambientale e della sua qualità
- Il territorio è in gran parte “intatto”; le coste sono scarsamente costruite e i centri urbani presentano casi relativamente limitati di edilizia invasiva
- Esiste un ecosistema autoctono con alcune componenti di una certa rarità
- La qualità ambientale è nella “cultura” delle persone: secondo i dati 2008, il 52% dei rifiuti sono raccolti in modo differenziato (seconda provincia in Sardegna e ventesima in Italia)
- La produzione di energia nell'Ogliastra avviene esclusivamente da fonti rinnovabili: 64% da fonte eolica e 33% circa da idroelettrico

3.1 Leve competitive – le eccellenze paesaggistiche

Il territorio è caratterizzato per numerosi **luoghi naturali** di particolare bellezza.

Tra gli altri **siti di eccellenza ambientale e paesaggistica**, si ricordano

Mare

- LIDO DI ORRI'
- COCCORROCCI (MARINA DI GAIRO)
- PORTO SANTORU (LANUSEI)
- CALA GOLORITZE'

Zone interne (collina/montagna)

- PERDA LIANA
- MONTE FERRU
- GOLA DI GORROPU
- SCALA SAN GIORGIO
- LE GROTTI SU MARMURI E DEL FICO
- AREA DEI TACCHI

3.1 Leve competitive – il “trenino verde”

Il «Trenino verde»

- Servizio turistico gestito dalla ARST che attraversa tra i luoghi più suggestivi, in diverse province della Sardegna
- Esiste dal 1921 (c'è una testimonianza dello scrittore inglese D.H. Lawrence). È denominato «Trenino Verde» dal 1984, in seguito ad avvio di un servizio esplicitamente mirato ai turisti
- Dal 1997, è articolato in cinque linee. Quella «Mandas – Arbatax che attraversa il territorio dell'Ogliastra è la più lunga ferrovia turistica d'Italia (159 km) e la più lunga linea a scartamento ridotto d'Europa.
- Nell'ambito delle stazioni di Monserrato e Tempio Pausania sono stati aperti due musei a tema
- È promosso dal WW e Italia Nostra
- L'offerta è ben strutturata e comunicata in un catalogo dettagliato
- Si può viaggiare con: i) treni ad orario; ii) treni a noleggio. Grazie a questa seconda modalità, è possibile organizzare un «proprio viaggio», affittando locomotore e carrozze
- Il servizio è attualmente gestito sia come servizio di trasporto passeggeri, che come servizio turistico. La coesistenza delle due prospettive limita lo sfruttamento delle potenzialità turistiche
- La regione Sardegna ha programmato un'azione per la specifica valorizzazione turistica del trenino verde

3.1 Leve competitive – il “trenino verde”

Il «Trenino verde» nell'Ogliastra (la linea Mandas – Arbatax)

- La linea che attraversa il territorio dell'Ogliastra è la più lunga ferrovia turistica d'Italia (159 km) e la più lunga linea a scartamento ridotto d'Europa.
- Il viaggio nel territorio dell'Ogliastra dura circa 5 ore.
- Il percorso è articolato in numerose fermate con stazioni e case cantoniere.
- Particolarmente rilevanti le stazioni di Seui (connessa alla Oasi naturalistica di Montarbu) e di Niala (nella zona dei «tacchi»). Il capolinea è situato presso il porto di Arbatax
- Tutte le stazioni sono state ristrutturare negli anni '80 e risultano tutt'ora luoghi gradevoli
- Nel 2012, si sono verificati numerosi problemi meccanici ai treni con gravi disagi ai turisti

3.1 Leve competitive – l'arte contemporanea nei luoghi aperti

- Opere sparse nel territorio di Maria Lai
- La “stazione” dell'arte – le potenziali connessioni con il “trenino verde”
- Spazi per artisti
- Tradizione culturale
- Lo sviluppo del “Place – making”
- Il connubio “arte contemporanea – luoghi di interesse archeologico (i nuraghi)”

3.2 Le criticità

Le criticità sono gli aspetti dove l'Ogliastra risulta particolarmente debole e dove si osservano i fattori negativi maggiormente rilevanti per il suo sviluppo. Tali criticità si rilevano nei seguenti quattro ambiti:

Territorio e popolazione

Aree produttive, infrastrutture

Sistema produttivo, capitale umano, occupazione

Ricchezza e capitale sociale

3.2 Le criticità

Orientamenti e problematiche degli stakeholders

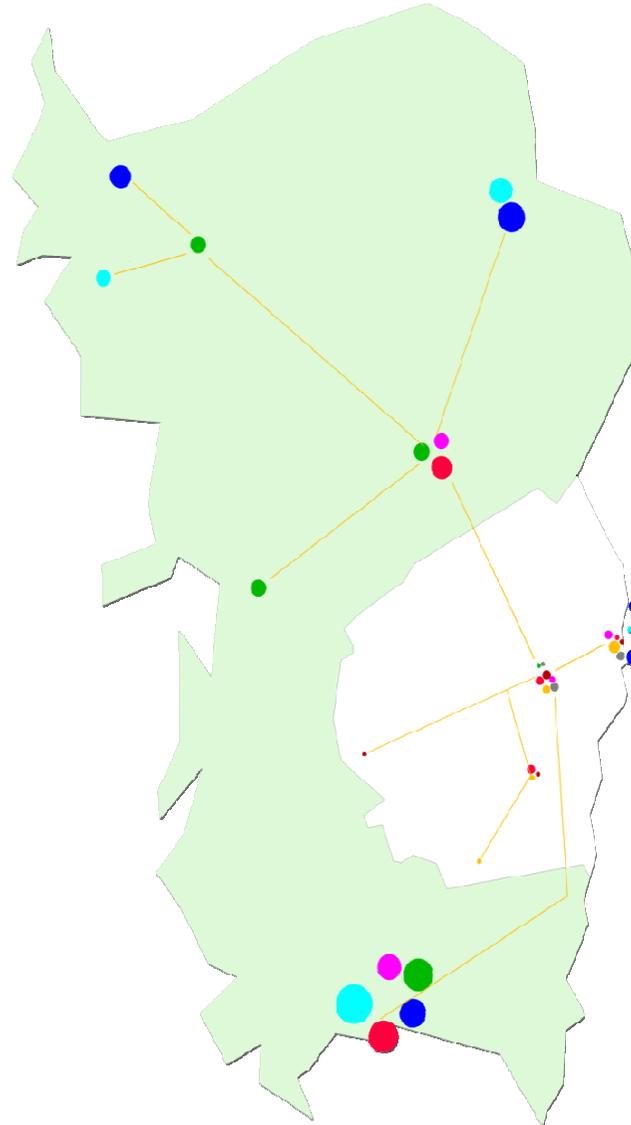
Nel corso del secondo trimestre 2012, il GAL ha condotto alcuni focus group per cogliere gli orientamenti dei rappresentanti degli stakeholders sulle questioni inerenti lo sviluppo sostenibile dell'Ogliastra. Sono emersi i seguenti "atteggiamenti"

- **manca di una chiara vision** per il futuro dell'Ogliastra
- **mentalità imprenditoriale** poco diffusa
- **scarsa attitudine alla collaborazione** tra gli operatori, anche nel turismo
- scarsa propensione all'**innovazione**
- limitato "**commitment**" allo sviluppo del proprio territorio

3.2 Le criticità – territorio e popolazione

collocazione geografica

- Per la sua posizione geografica, l'Ogliastra ha uno svantaggio sul piano della raggiungibilità rispetto alle aree economicamente più rilevanti della Sardegna. Le caratteristiche del territorio rendono tale svantaggio sostanzialmente non risolvibile.
- I tempi di percorrenza pongono l'Ogliastra ad una distanza compresa tra 1h (Nuoro) e 2,5 h (Sassari) di distanza dai principali centri della Sardegna



- el-alghero 2h 50 m
- el-porto torres 2h 50 m
- el-sassari 2h 30 m
- el-perdasdefogu 1h
- el-gerzu 30 m
- el-tortoli 20 m
- el-cagliari 2h
- el-seui 1h
- el-oristano 2h
- el-nuoro 1h
- el-olbia 2h 30 m

3.2 Le criticità – territorio e popolazione

morfologia e popolazione

- Gran parte dei numerosi siti di grandissimo fascino e interesse ambientale esistenti nel territorio sono relativamente poco noti al di fuori del territorio, altrettanto poco visibili e difficilmente raggiungibili
- Nella provincia sono residenti circa 58.000 abitanti, pari al 3,6% della popolazione sarda; la densità della popolazione è molto bassa (31,2 ab/kmq rispetto a 70 circa della Sardegna e 201 dell'Italia)
- Tutti i 23 Comuni del territorio hanno un numero limitato di abitanti (il valore medio è di circa 2.500 abitanti per comune), ma tendono a voler mantenere la loro individualità e completa autonomia
- L'indice di vecchiaia è pari a 156,8; (Sardegna =155,8; Italia, = 144). Il tasso di natalità è pari a 8,3 (Sardegna = 8,1 e Italia = 9,3)

3.2 Le criticità – aree produttive e infrastrutture

le aree produttive

- Le aree produttive sono frammentate: quasi tutti i comuni della provincia hanno una loro area di dimensioni complessive modeste e parzialmente infrastrutturate. I lotti sono di dimensioni piccole e in molte Aree, in gran parte ancora disponibili.
- Tortolì – Arbatax rappresentano il nucleo produttivo più significativo, con un agglomerato industriale (quasi interamente occupato) e un'area PIP (Monte Attu nel comune di Tortolì) solo parzialmente occupato.
- Con l'eccezione di Tortolì – Arbatax e di pochissime altre aree, non si rileva la presenza di imprese significative. Con poche eccezioni, le imprese presenti hanno fatturati non superiori ai € 5 milioni. Le imprese di dimensioni più grandi operano nel comparto del commercio
- Il costo al mq dei lotti è molto basso: in gran parte dei casi nell'ordine delle poche decine di €/mq
- Non esiste alcuna forma di gestione integrata delle aree

3.2 Le criticità – aree produttive e infrastrutture

Il territorio: le infrastrutture di trasporto

- L'Ogliastra è all'ultimo posto tra le province italiane per presenza di infrastrutture di trasporto; l'indice di dotazione infrastrutturale risulta particolarmente modesto per quanto riguarda: i) aeroporti; ii) rete stradale, porti

PROVINCE E REGIONI	Rete stradale	Ferrovie	Porti	Aeroporti
Ogliastra	43,5	18,7	61,9	8,6
Sardegna	46,3	17,9	82,2	85
Nord-Ovest	114,6	95,8	63,7	122,8
Nord- Est	106,5	109,3	159,5	81,5
Centro	97,3	127,8	89,4	159,6
Sud e Isole	88,1	82,1	95,7	62,4
Italia	100	100	100	100

- La rete stradale ha caratteristiche tecniche che la rendono di difficile fruizione e percorribile a velocità molto modeste

3.2 Le criticità – aree produttive e infrastrutture

Il territorio: le altre infrastrutture

- Per quanto concerne le altre infrastrutture, l'Ogliastra si trova in una posizione ancora più debole, con un valore dell'indice sintetico pari a 25, rispetto a 100, valore medio Italia

PROVINCE E REGIONI	Reti energetico -ambientali	Servizi a banda larga	Strutture per le imprese	Strutture culturali	Strutture per l'istruzione	Strutture sanitarie
Ogliastra	16,0	17,0	21,2	19,9	28,5	17,4
Nord-Ovest	127,4	112,9	134,4	101,8	98,3	116,3
Nord- Est	127,2	90,4	109,4	98,2	95,1	99,2
Centro	98,6	100,6	112,0	179,7	111,3	107,5
Sud e Isole	67,0	96,7	65,1	58,5	97,7	86,6
Italia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

- I valori peggiori (addirittura al di sotto dell'80% rispetto alla media nazionale) si hanno per le reti energetiche, per i servizi a banda larga e per le strutture sanitarie e culturali

3.2 Le criticità – sistema produttivo, capitale umano, occupazione

La dimensione dell'economia

- L'economia dell'Ogliastra è molto modesta anche rispetto al totale della Sardegna; il PIL totale è pari a 3,2% regionale e appena lo 0,07% di quello nazionale.
- Con riferimento al 2010, il PIL procapite è pari a € 18.859. valore inferiore di circa l'8% a quello medio della Sardegna e di oltre il 26% quello medio nazionale. Con questo valore, l'Ogliastra si colloca al 79° posto tra le province italiane.
- Il dato va considerato tenendo conto che si stima una quota ancora elevata di economia sommersa

3.2 Le criticità – sistema produttivo, capitale umano, occupazione

Livello di formazione superiore

I laureati sono meno del 5% della popolazione totale, rispetto ad un valore medio regionale di quasi il 6% e nazionale, superiore al 7%.

In valore assoluto, i laureati residenti nella provincia ammontano a poche migliaia di persone.

Il dato relativo ai laureati sconta l'elevata emigrazione di giovani con elevato grado di formazione

	% popolazione Licenza elementare	% popolazione licenza media	% popolazione Diploma	% popolazione laurea
Ogliastra	23%	34%	18%	4,5%
Sardegna	23%	32,5%	21%	6,2%
Italia	24%	28,5%	24,5%	7,5%

Fonte: Sardegna Statistiche e Istat

3.2 Le criticità – sistema produttivo, capitale umano, occupazione

Il sistema produttivo

- Il tessuto produttivo è interamente costituito da micro e piccole imprese. Le ditte individuali sono quasi il 70% del totale (in Sardegna sono il 62% e a livello nazionale il 55%).
- Le imprese artigiane sono il 29% del totale (in Sardegna sono il 24,6% e in Italia, il 24%)
- Con rare eccezioni, le imprese hanno competenze esclusivamente di tipo produttivo, mentre sono debolissime quelle di tipo organizzativo e di marketing.
- Di conseguenza, non sono in grado di portare la propria offerta sui mercati complessi. Quasi paradossalmente, non riescono ad essere competitive neanche nel mercato interno.
- “Agricoltura”, “costruzioni” e “alloggio e ristorazione” hanno una incidenza superiore al dato medio nazionale e della Sardegna. “industria” e “servizi”, al contrario hanno una presenza largamente inferiore a quella nazionale e della Sardegna
- Il settore agroalimentare conta quattro imprese di una certa consistenza

3.2 Le criticità – sistema produttivo, capitale umano, occupazione

Il sistema produttivo - occupazione

- Tra il 2008 e il 2011, il tasso di disoccupazione è salito dal 12% a quasi il 18%, valore più alto tra tutte le province della Sardegna
- Le prospettive dell'occupazione sono particolarmente negative, tenuto conto della grave crisi del comparto delle costruzioni che assorbe oltre il 50% degli addetti dell'industria. A fronte del crollo dell'occupazione nel manifatturiero e in particolare nelle costruzioni, si registra una buona tenuta dell'agricoltura.
- Il tasso di occupazione femminile è pari appena al 28% (78° posto tra le province italiane); quella giovanile (25-34 anni) è pari al 47% (88° posto tra le province italiane)

3.2 Le criticità – ricchezza e capitale sociale

La ricchezza della popolazione

- Il totale dei depositi della clientela residente risulta nel 2010 inferiore ai € 411 milioni. Questo valore corrisponde a circa il 2,6% dei depositi totali in Sardegna e colloca L'Ogliastra all'ultimo posto tra le province della regione, a grande distanza dalle altre.
- Quasi il 75% dei depositi proviene dalle famiglie, con un valore pro capite di €5.200 circa
- I depositi delle imprese sono pari a € 58,8 milioni, corrispondenti all'1,7% del totale regionale. Questo valore è quasi metà di quello di Medio Campidano, collocata al penultimo posto tra le province della Sardegna (davanti appunto ad Ogliastra)
- Con un valore negativo di € 196,8 milioni, Ogliastra è tra le province della Sardegna, quella con il minor saldo negativo tra depositi e impieghi (2% del saldo negativo totale della regione).
- Diversi fattori di natura qualitativa portano a ritenere che i dati statistici sotto-stiminino in parte la ricchezza delle famiglie

3.2 Le criticità – ricchezza e capitale sociale

Qualità della vita e capitale sociale

- Nel 2011, l'Ogliastra è risultata al 65° posto nella classifica della qualità della vita nelle province italiane (al 5° tra quelle della Sardegna). Rispetto al 2008, ha perso ben 35 posizioni.
- Le relazioni familiari sono molto strette e garantiscono un'importante rete di protezione di un livello medio di benessere
- Di contro, risulta molto debole il «social capital», inteso come sistema di relazioni tra gli attori economici e istituzionali del territorio finalizzate alla attuazione di iniziative e progetti di sviluppo
- Altrettanto modesto è il grado di partecipazione e coinvolgimento di gran parte delle persone ad iniziative per la propria Comunità o per il territorio, nonché il grado di «fiducia condivisa».
- In questi anni, del resto, sono state relativamente rare le iniziative miranti allo sviluppo del «social capital» all'interno della Comunità dell'Ogliastra
- Il tasso di suicidi è particolarmente alto: 17,2 per 100.000 abitanti (Sardegna = 8,9; Italia =4,7)

3.3 la posizione competitiva nel turismo

Nell'Ogliastra, il turismo rappresenta di gran lunga il comparto con il maggior potenziale di sviluppo

Va considerata la filiera "allargata" del turismo, comprendente tutte le produzioni che possono trovare opportunità consistenti dall'evoluzione della domanda di origine turistica

Data questa rilevanza, il turismo è oggetto di specifico approfondimento

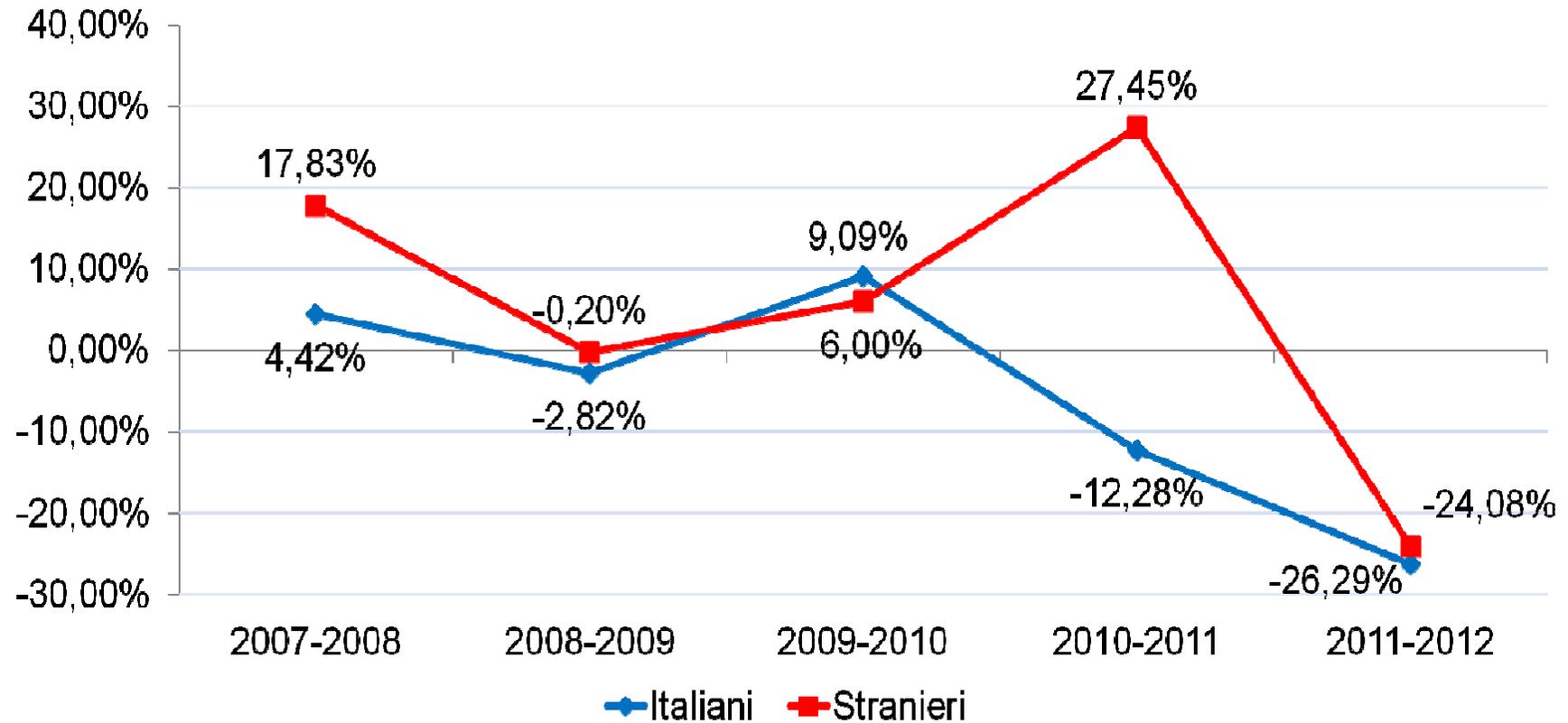
3.3 La posizione competitiva nel turismo – l'andamento della domanda

L'andamento della domanda

- la domanda turistica verso l'Ogliastra ha avuto in questi anni un andamento molto variabile
- tra il 2007 e il 2010, gli arrivi nella provincia sono cresciuti in modo abbastanza consistente: quasi l'11% per quanto riguarda gli italiani; poco meno del 25% per gli stranieri)
- nel 2011, il turismo nazionale ha segnato una pesante flessione, mentre quello internazionale un aumento molto consistente: la variazione 2007 – 2011 è stata addirittura negativa del 3% per gli italiani, mentre è arrivata a quasi il 59% per gli stranieri
- il 2012 ha segnato invece una pesante flessione della domanda, sia interna che internazionale (stimabile in: italiani: - 24% e stranieri -20 % rispetto al 2011)
- ancora più marcato risulta l'andamento delle presenze. Tra il 2007 e il 2011, quelle straniere sono aumentate del 94%, mentre quelle nazionali si sono contratte di oltre l'8%. Tra il 2007 e il 2010, erano cresciuti entrambi, ma gli stranieri di oltre il 33%, mentre gli italiani del 9%.
- nel 2012, anche le presenze sono crollate, in modo particolare quelle dal mercato interno

3.3 La posizione competitiva nel turismo – l'andamento della domanda

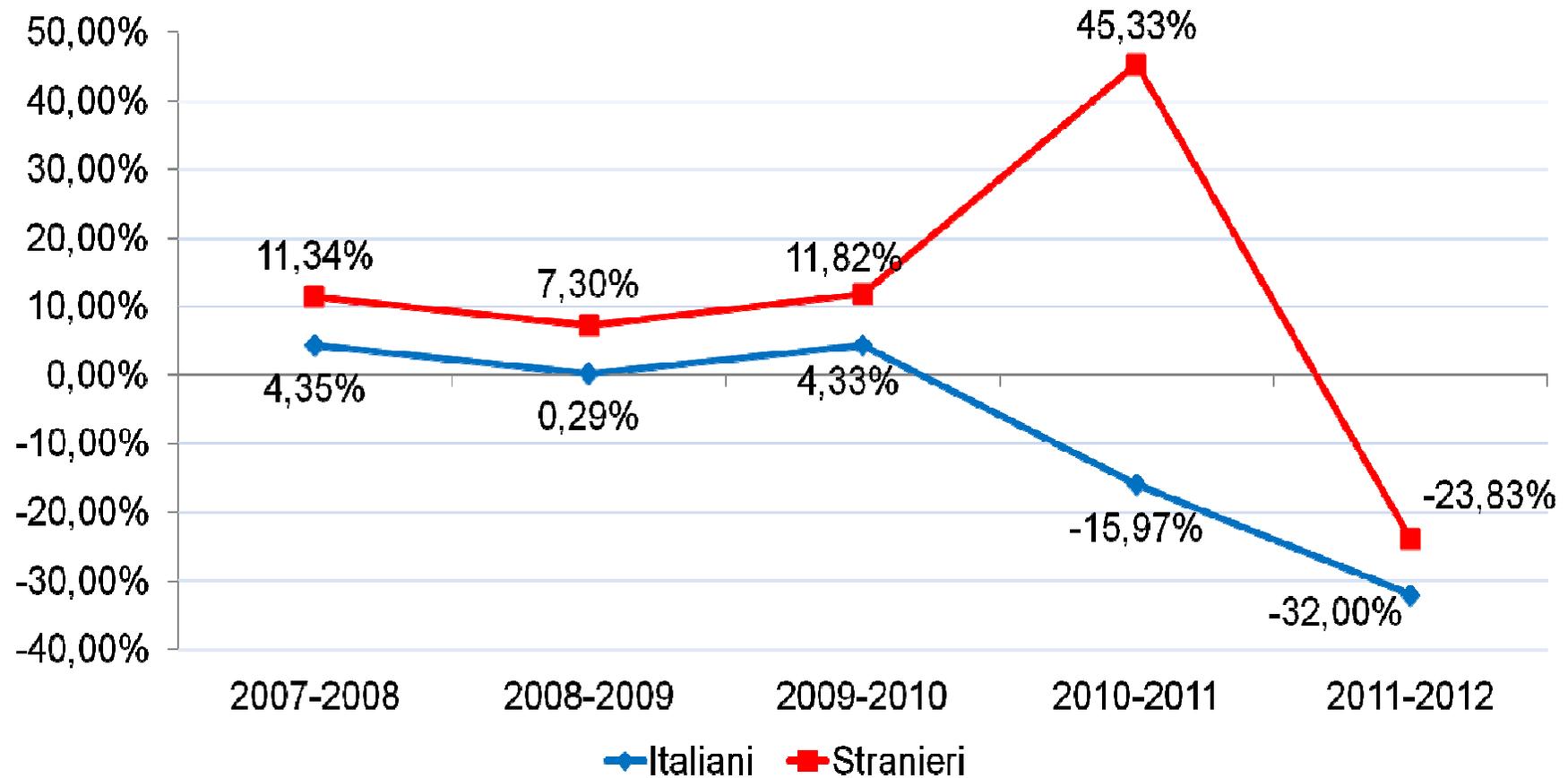
Variazioni annuali arrivi nel periodo 2007 - 2012



Fonte: Elaborazioni GAL Ogliastro su dati Provincia Ogliastro
I dati 2012 sono aggiornati ad agosto 2012

3.3 La posizione competitiva nel turismo – l'andamento della domanda

Variazioni annuali presenze nel periodo 2007 - 2012



Fonte: Elaborazioni GAL Ogliastra su dati Provincia Ogliastra
I dati 2012 sono aggiornati ad agosto 2012

3.3 La posizione competitiva nel turismo – l'andamento della domanda

- in valore assoluto, nel 2012 gli arrivi di italiani sono stati circa 55,5K (nel 2007 erano 77,5K); gli arrivi di stranieri sono stati 43,3K (valore inferiore di 14K rispetto al 2011, e analogo a quello degli anni 2008 – 2010)
- le presenze di italiani che fino al 2010 erano sempre state al di sopra del mezzo milione, sono crollate nel 2012 a circa 320K. Le presenze straniere risultano nel 2012 pari a circa 269K, in netto calo rispetto al 2011, ma comunque superiori agli anni precedenti
- il significato di questi numeri è in parte distorto dalla elevata quota di turismo che soggiorna nelle “secondo case” e che è per la massima parte non registrato.
- i flussi turistici sono fortemente concentrati sia nello spazio (strutture ricettive offerti nella fascia costiera) che nel tempo (luglio e agosto, anche se maggio, giugno e settembre raggiungono comunque una certa consistenza)
- In Ogliastra, la proporzione degli arrivi nel mese di maggio è minore di quella in Sardegna e Sicilia, mentre è maggiore nel mese di settembre; abbastanza allineata per il mese di giugno. La relativa debolezza nel mese di maggio è confermata anche in termini di presenza

3.3 La posizione competitiva nel turismo – l'andamento della domanda

- con riferimento al 2010, Ogliastra ha una quota del mercato turistico della Sardegna, pari al 6,6% in termini di presenze e 5,5% di arrivi
- nel 2011, circa il 50% degli arrivi e (30% presenze proviene dalla stessa Sardegna. Tra le altre regioni italiane, al primo posto si trova la Lombardia (20% circa delle presenze), seguita dal Lazio (10% circa), Piemonte, Toscana, Emilia Romagna e Campania
- per quanto riguarda il turismo internazionale, nel 2011, la Germania ha una quota di poco meno del 50%; seguono Regno Unito e Francia con il 12-13%; poi, Austria e Russia con il 9-10%
- nel 2012, sono aumentati rispetto all'anno precedente i turisti provenienti da Germania, Austria, Svizzera e Regno Unito, Olanda. Sono, invece, crollati gli arrivi dalla Russia
- tra il 2007 e il 2010, la quota di turisti stranieri in Sardegna arrivati o presenti in Ogliastra è leggermente aumentata, rimanendo comunque molto modesta: nel 2010, L'Ogliastra ha registrato il 5,3% degli arrivi stranieri sul totale Sardegna e il 6% delle presenze

3.3 La posizione competitiva nel turismo – l'andamento della domanda

- l'Ogliastra eccelle in termini di permanenza media dei turisti. Nel 2010, la permanenza media dei turisti italiani in questa provincia è stato di 6,5 giorni, rispetto ad un valore medio della Sardegna di 5,3 e dell'Italia di 3,8. Corsica e Sicilia hanno valori rispettivamente di 3,3 e 2,4
- anche i turisti stranieri mostrano una permanenza media nell'Ogliastra piuttosto alta e superiore a quella dei territori di confronto. Nel 2010, la permanenza media degli stranieri in Ogliastra è risultata pari a 5,4 giorni, contro i 4,8 medi della Sardegna, i 3,8 dell'Italia, o 3,4 della Sicilia e il 2,6 della Corsica
- nell'ultimo triennio, la permanenza media dei turisti italiani in Ogliastra si è ridotta sensibilmente (da 6,5 nel 2010 a 5,75 nel 2012). Esattamente contrario, l'evoluzione della permanenza media degli stranieri, passata da 5,4 nel 2010 a 6,2 nel 2012

3.3 La posizione competitiva nel turismo – l'andamento della domanda

Permanenza media turisti italiani

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ogliastra	6,60	6,59	6,80	6,51	6,23	5,75
Sardegna	5,36	5,38	5,27	5,28	5,15	--
Sicilia	3,05	3,23	3,26	3,31	--	--
Italia	4,00	3,94	3,89	3,82	--	--
Corsica	2,60	2,70	2,40	2,40	2,40	--

Permanenza media turisti stranieri

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ogliastra	5,05	4,78	5,13	5,42	6,18	6,20
Sardegna	4,89	4,85	4,60	4,79	5,05	--
Sicilia	3,35	3,45	3,52	3,43	--	--
Italia	3,81	3,87	3,88	3,77	--	--
Corsica	2,60	2,80	2,60	2,60	2,60	--

Fonte: elaborazione su dati ISTAT, Banca d'Italia, Provincia Ogliastra e Institut national de la statistique et des études économiques (N.B. I dati del 2012 si riferiscono al periodo gennaio-agosto)

3.3 La posizione competitiva nel turismo – le caratteristiche dell’offerta

Le caratteristiche dell’offerta

- con riferimento al 2010 (ultimo dato disponibile), l’offerta ricettiva risulta costituita prevalentemente da strutture di piccole dimensioni e livello qualitativo medio e medio – basso. I “bed&breakfast” rappresentano il 43% del totale delle strutture (con un numero medio di posti letto pari a circa 5!). Il 53% dei posti letto è invece offerto negli “esercizi complementari” (campeggi e villaggi).
- non esistono alberghi nella categoria “5 stelle” e Lusso. Gli alberghi “4 stelle” sono solo 16 (contro i 34 “tre stelle”); tuttavia sono di dimensioni mediamente grandi, presentando complessivamente quasi 4.000 posti letto.
- il tasso di occupazione delle strutture ricettive e’ piuttosto basso. Con riferimento al 2010, nel mese di agosto, il tasso di utilizzazione netto è stato negli esercizi alberghieri del 63% (a luglio del 54%). Valori superiori di 4-5 punti percentuali per gli esercizi complementari e intorno al 34% per i B&B
- esiste una consistente offerta ricettiva “sommersa”, costituita da “seconde case” affittate direttamente dai proprietari. Una simulazione per il comune di Baunei stima un numero di presenze in luglio e agosto circa 5 volte quelle registrate ufficialmente

3.3 La posizione competitiva nel turismo – le caratteristiche dell’offerta

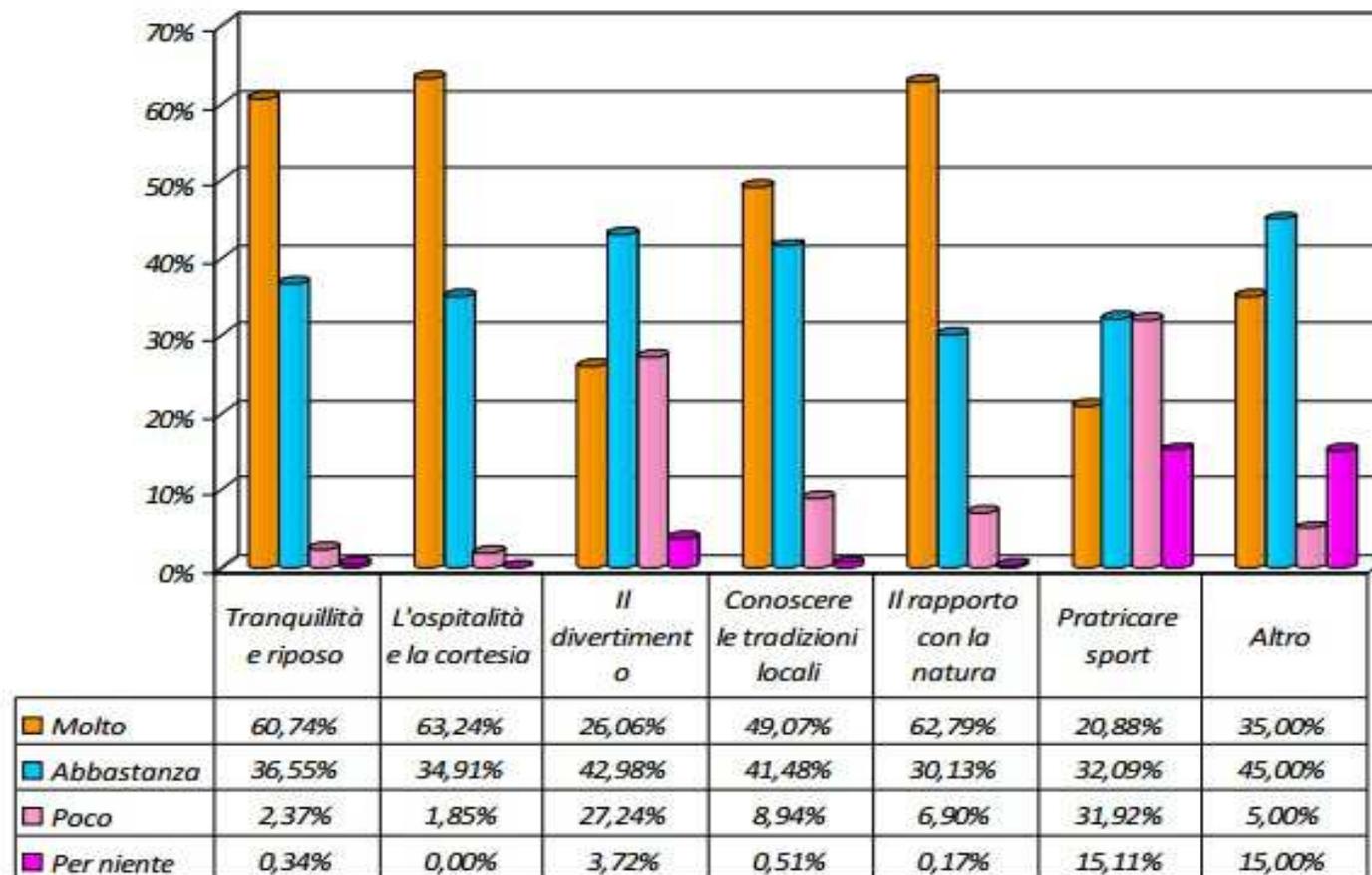
Secondo un’indagine 2009, il turismo nell’Ogliastro è in gran parte costituito dal segmento “famiglie”



3.3 La posizione competitiva nel turismo – le caratteristiche dell’offerta

La stessa indagine evidenzia come le aspettative fondamentali siano “ospitalità e cortesia” e “rapporto con la natura”, seguiti da “tranquillità e riposo”.

Relativamente meno rilevante il “praticare sport” e il “divertimento”



3.3 La posizione competitiva nel turismo – le caratteristiche dell'offerta

- le strutture ricettive e i posti letto sono fortemente concentrati nei Comuni della fascia costiera
- di conseguenza, la quasi totalità degli arrivi e delle presenze dell'Ogliastra si manifesta negli otto Comuni costieri
- anche tra questi, si osserva una elevata concentrazione. Nel 2011, quasi il 60% degli arrivi ha riguardato il comune di Tortolì. I primi tre comuni (Tortolì, Lotzorai e Bari Sardo) hanno attratto oltre il 75% degli arrivi totali e circa l'80% delle presenze.
- relativamente consistente è anche la presenza turistica nei Comuni di Cardedu e Baunei

3.3 La posizione competitiva nel turismo – sintesi

i dati/informazioni sul turismo nell'Ogliastra possono essere sintetizzati nei seguenti elementi notevoli:

Valore assoluto dei flussi relativamente modesto e concentrato

- bassa quota del turismo della Sardegna
- non raggiungimento di massa critica
- elevata concentrazione geografica e temporale

Notevole crescita domanda internazionale, ma ampi margini crescita

- riconoscimento della qualità oggettiva del territorio
- scarsa comunicazione internazionale
- complessità dei collegamenti

Complessiva debolezza dell'offerta turistica e del posizionamento

- prevalenza strutture ricettive di livello medio – basso
- mancanza di prodotti turistici
- posizionamento poco significativo

Arrivi/presenze 2012: grave campanello d'allarme

- crollo della domanda interna e forte contrazione di quella internazionale costantemente cresciuta fino al 2011
- mancanza di una strategia di rilancio turistico

3.4 la posizione competitiva nell'agrindustria

La filiera dell'agrindustria è il **secondo potenziale perno** dello sviluppo economico della provincia di Ogliastro

E' costituita dalle produzioni agricole e dalle attività manifatturiere di trasformazione alimentare

I **collegamenti tra questa filiera e quella del turismo** sono potenzialmente molto rilevanti per rafforzare la competitività di entrambe; devono pertanto essere oggetto di una precisa strategia per il loro sviluppo.

3.4 la posizione competitiva nell'agrimondustria

La struttura economica dell'agricoltura nell'Ogliastra e confronto territoriale

	OGLIASTRA	SARDEGNA	ITALIA
N. Imprese registrate	5.461	170.444	6.109.217
N. Imprese Agricoltura	1.379	36.258	859.808
% Imprese Agricoltura	25,25 %	21,27 %	14,07 %
Agricoltura - Valore aggiunto (Euro mil)	33	1.031	25.886
Comparto Agricoltura e pesca - Importazioni (milioni euro)	0,149	119,2	11.098,6
Comparto Agricoltura e pesca - Esportazioni (milioni Euro)	0	2,8	5.597,1
Comparto Agricoltura e pesca - Importazioni (percentuale su totale)	1,61 %	1,56 %	3,04 %
Comparto Agricoltura e pesca - Esportazioni (percentuale su totale)	0,00 %	0,05 %	1,66 %

Fonte: Atlante della competitività delle province e delle regioni 2011 – Istituto Guglielmo Tagliacarne e “Nota sull'economia della provincia di Cagliari 2012”)

3.4 la posizione competitiva nell'agrimateria

La struttura economica del manifatturiero alimentare nell'Ogliastra e confronto territoriale

	OGLIASTRA	SARDEGNA	ITALIA
TOTALE IMPRESE REGISTRATE	5.461	170.444	6.109.217
N. imprese manifatturiere	447	12.843	627.546
% imprese manifatturiere	8,19 %	7,54 %	10,27 %
Comparto Alimentare Importazioni (milioni euro)	3.084.752	138.074.648	25.247.827.952
Comparto Alimentare Esportazioni (milioni euro)	253.830	119.390.491	22.189.163.253
Comparto Alimentare % Importazioni	33,28 %	1,80 %	6,92 %
Comparto Alimentare % Esportazioni	2,46 %	2,28 %	6,57 %

Fonte: Atlante della competitività delle province e delle regioni 2011 – Istituto Guglielmo Tagliacarne e “Nota sull'economia della provincia di Cagliari 2012”)

3.4 la posizione competitiva nell'agrindustria

Le imprese dell'agrindustria nella provincia di Ogliastro

	TOTALE	PERCENTUALE SU TOTALE
Imprese coltivazioni (escluso silvicoltura o sottosettori simili)	621	11,78 %
Addetti coltivazioni	989	7,18 %
Imprese allevamento	646	12,26 %
Addetti allevamento	992	7,2 %
Imprese manifatturiero alimentare	98	1,85 %
Addetti manifatturiero alimentare	381	2,76 %

Fonte: elaborazione su dati Infocamere - 2012

3.4 la posizione competitiva nell'agrindustria

Le imprese dell'agrindustria **nell'area GAL** della provincia di Ogliastro

	TOTALE	PERCENTUALE SU TOTALE
Imprese coltivazioni (escluso silvicoltura o sottosettori simili)	490	14,24 %
Addetti coltivazioni	644	7,70 %
Imprese allevamento	571	16,59 %
Addetti allevamento	739	8,83 %
Imprese manifatturiero alimentare	77	2,23 %
Addetti manifatturiero alimentare	294	3,51 %

Fonte: elaborazione su dati Infocamere - 2012

3.4 la posizione competitiva nell'agribusiness

Forma giuridica delle imprese agricole nella provincia di Ogliastro

FORMA GIURIDICA	N. imprese
DI - Impresa individuale	1.199
SE - Società semplice	28
SC - Società cooperativa	18
SN - Società in nome collettivo	9
CL - Società cooperativa a responsabilità limitata	7
SR - Società a responsabilità limitata	4
AS - Società in accomandita semplice	1
CC - Consorzio con attività esterna	1
TOTALE COMPLESSIVO	1.267

Fonte: elaborazione su dati Infocamere - 2012

3.4 la posizione competitiva nell'agrindustria

Forma giuridica delle imprese manifatturiere alimentari nella provincia di Ogliastra

FORMA GIURIDICA	N. imprese
DI - Impresa individuale	56
SN - Società in nome collettivo	15
AS - Società in accomandita semplice	10
SR - Società a responsabilità limitata	10
SC - Società cooperativa	7
TOTALE COMPLESSIVO	98

Fonte: elaborazione su dati Infocamere - 2012

3.4 la posizione competitiva nell'agribusiness

Distribuzione delle imprese agricole provincia di Ogliastra per forma giuridica e confronto territoriale

AREA TERRITORIALE	Azienda individuale	Società di persone		Società di capitali	Società cooperativa	Amministrazione o ente pubblico	Ente (comunanze, università, regole, ecc) o comune che gestisce le proprietà collettive	Ente privato senza fini di lucro	Altra forma giuridica
		Società semplice	Altra società di persone diversa dalla società semplice		società cooperativa esclusa società cooperativa sociale				
Italia	96,11%	2,57%	0,37%	0,47%	0,18%	0,05%	0,13%	0,06%	0,014%
Sardegna	96,49%	2,49%	0,26%	0,21%	0,20%	0,07%	0,16%	0,07%	0,006%
Sassari	94,64%	4,47%	0,28%	0,22%	0,12%	0,07%	0,09%	0,08%	..%
Nuoro	97,29%	1,89%	0,20%	0,06%	0,18%	0,04%	0,23%	0,06%	0,01%
Cagliari	96,24%	2,27%	0,49%	0,43%	0,24%	0,05%	0,20%	0,04%	0,00%
Oristano	96,63%	2,48%	0,07%	0,12%	0,30%	0,07%	0,22%	0,07%	0,008%
Olbia-Tempio	94,74%	3,56%	0,84%	0,58%	0,05%	0,05%	0,08%	0,05%	..%
Ogliastra	98,32%	0,89%	0,05%	0,08%	0,14%	0,17%	0,23%	0,05%%
Medio Campidano	98,09%	1,23%	0,11%	0,06%	0,22%	0,05%	0,07%	0,10%	0,01%
Carbonia - Iglesias	97,31%	1,70%	0,15%	0,13%	0,26%	0,15%	0,10%	0,15%	..%

Fonte: elaborazione su dati ISTAT- VI° Censimento generale dell'Agricoltura 2010

Prof. Matteo G. Caroli

3.4 la posizione competitiva nell'agrindustria

Le imprese dell'agrindustria nella provincia di Ogliastra distinte per area GAL e altro

	OGLIASTRA	AREA GAL	AREA NO GAL
Imprese coltivazioni (escluso silvicoltura o sottosettori simili)	11,78 %	14,24 %	7,16 %
Imprese allevamento	12,26 %	16,59 %	4,10 %
Imprese manifatturiero alimentare	1,85 %	2,23 %	1,14 %

Fonte: elaborazione su dati Infocamere - 2012

3.4 la posizione competitiva nell'agrimondustria

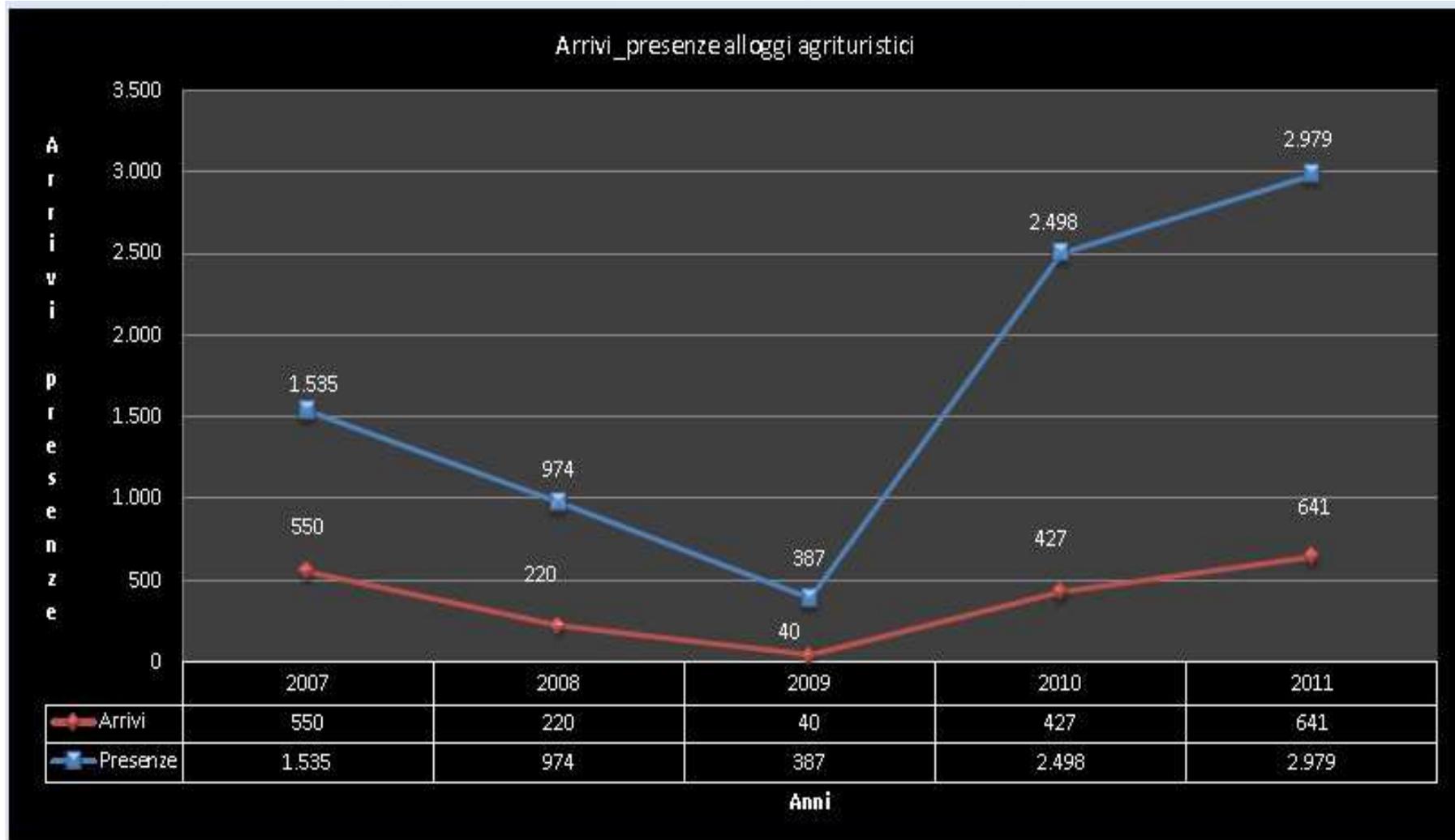
Gli agriturismi nella provincia di Ogliastra distinte per area GAL e altro

	2007	2008	2009	2010
NUMERO (valore assoluto)	15	15	N.D.	13
NUMERO (percentuale su totale)	8,42%	8,24%	N.D.	6,66%
POSTI LETTO (valore assoluto)	169	232	N.D.	161
POSTI LETTO (percentuale su totale)	1,18%	1,69%	N.D.	1,22%

Fonte: Elaborazione su dati provincia Ogliastra

3.4 la posizione competitiva nell'agrimondustria

Arrivi e presenze negli agriturismi nella provincia di Ogliastra distinte per area GAL e altro



Fonte: Elaborazione su dati provincia Ogliastra

4. I possibili scenari evolutivi per l'Ogliastra

4. 1 la sintesi di leve competitive, criticità interne, opportunità e minacce esterne

Leve competitive interne

- integrità dell'ambiente (paesaggio, aria, cielo)
- siti di eccezionale interesse paesaggistico
- arte contemporanea in spazi esterni
- il «Trenino verde»
- buona dinamica del turismo internazionale
- elevata permanenza media dei turisti

Criticità interne

- sistema economico di piccolissime dimensioni
- bassa presenza persone con elevata qualific.
- debolezza dell'offerta turistica
- basso valore economico della domanda
- infrastrutture di collegamento sovra-locale
- mancanza di aree produttive rilevanti
- scarsissima attitudine alla collaborazione tra gli organi di governo del territorio

Opportunità esterne

- crescita del turismo "naturalistico"
- flussi turistici internazionali
- flussi turistici regionali
- aumento rilevanza agricoltura di qualità
- investitori internazionali

Minacce esterne

- rafforzamento competitività altre destinazioni
- forte riduzione risorse pubbliche
- focalizzazione investimenti su aree a maggior potenziale; marginalizzazione delle altre
- perdita di rilievo delle micro e piccole imprese
- riduzione della coesione sociale

4.2 le possibili linee di tendenza futura

La fotografia delle leve competitive e le criticità descritte in precedenza va sviluppata in chiave dinamica, tenuto conto anche delle opportunità e delle minacce in atto.

L'attuale **crisi sistemica** acuisce in modo irreversibile i **fattori di debolezza strutturale** dei sistemi economico – sociali.

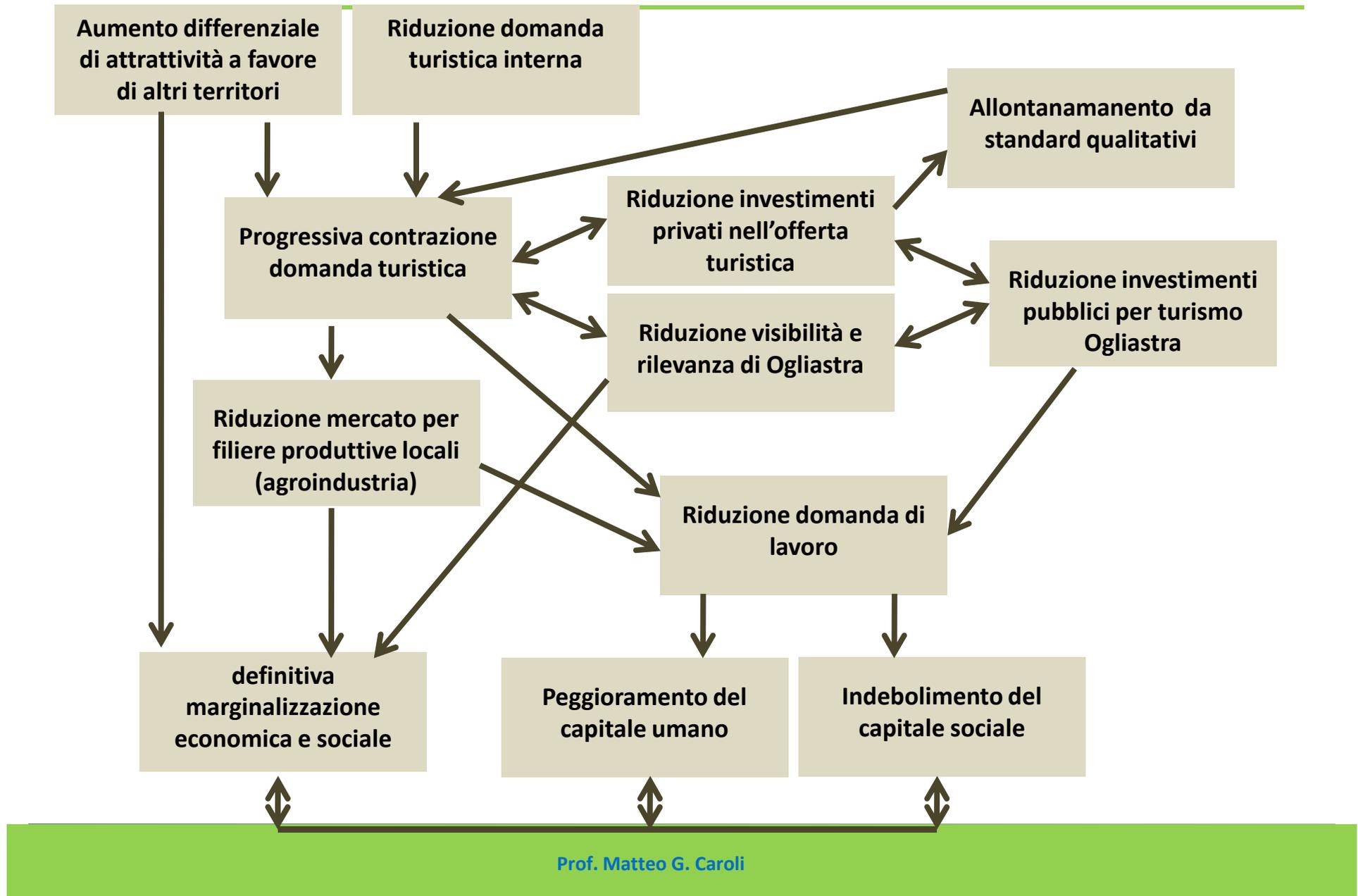
Di conseguenza, rende **non più sostenibile lo “status quo”** in tutti quei sistemi dove tali fattori di debolezza non sono equilibrati dalla presenza di leve competitive sufficientemente robuste. È evidente a livello mondiale **l'allargarsi delle differenze** tra contesti virtuosi e contesti non virtuosi

Nei Paesi dell'Europa occidentale e tra questi sicuramente in Italia, il **modello di spesa pubblica** attuato negli ultimi quarant'anni è ormai irreversibilmente **non più sostenibile**. Non potrà, quindi, rappresentare come in passato, la leva di rilancio dell'economia e di riequilibrio sociale

L'Oglastra presenta un complesso di **criticità di gran lunga più pesanti** dei pur rilevanti **fattori di forza**

La crisi attuale rischia di avviare un processo di grave involuzione economica e sociale

4.2 le possibili linee di tendenza futura – il circuito patologico



4.2 le possibili linee di tendenza futura

Il circuito patologico attivato dalla attuale crisi, ma anche dalla positiva reazione in atto in altri contesti geografici porta inevitabilmente ad una **definitiva marginalizzazione economica e sociale dell'Ogliastra**.

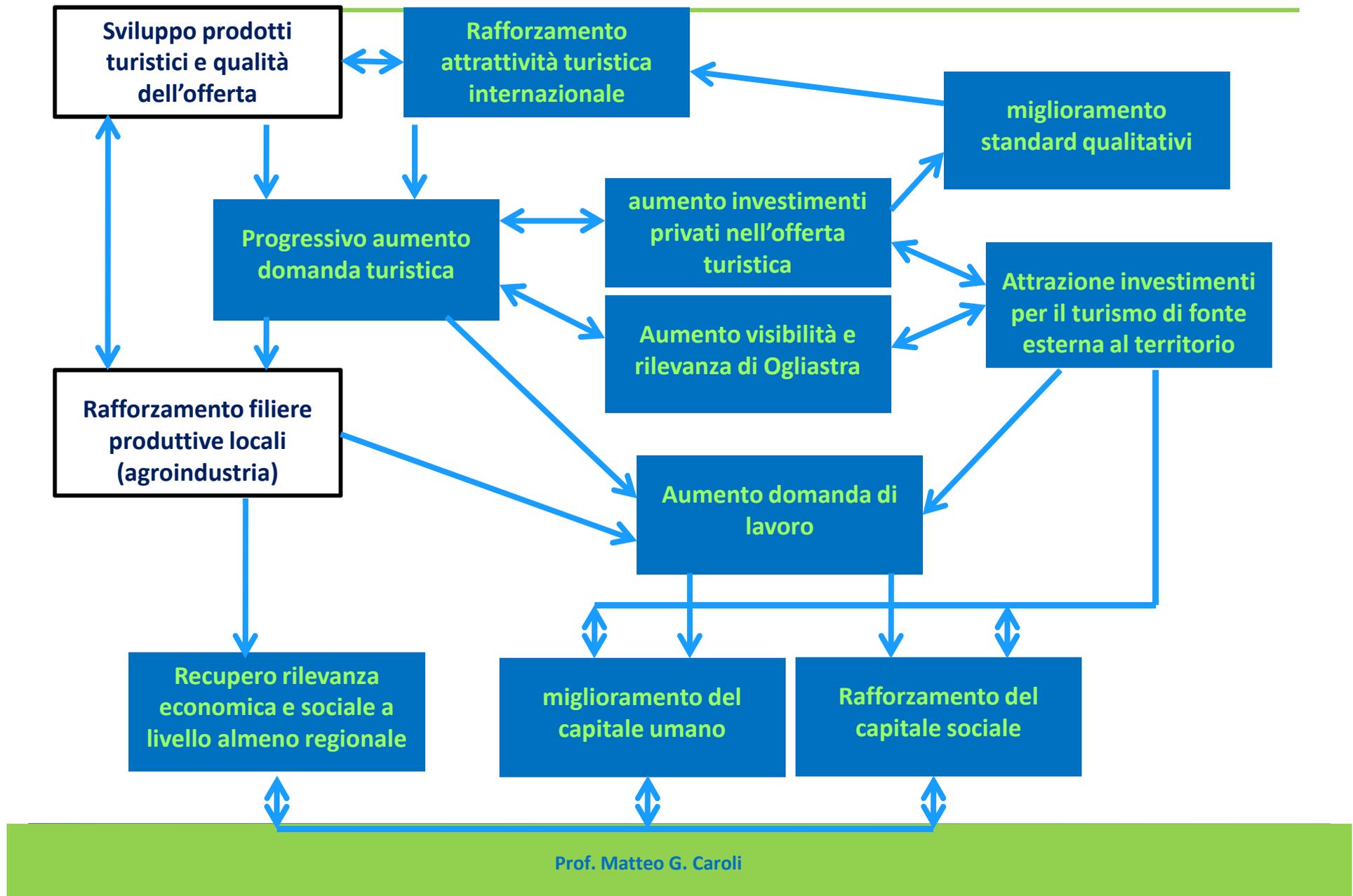
Tale marginalizzazione **non è analoga all'isolamento** che da sempre ha caratterizzato questo territorio, ed è risultato in un certo modo sostenibile.

È infatti il **risultato di un processo patologico** che può proseguire fino alla “morte” del sistema “socio-economico” e che sempre **meno** potrà trovare fattori di bilanciamento nel **sostegno pubblico**.

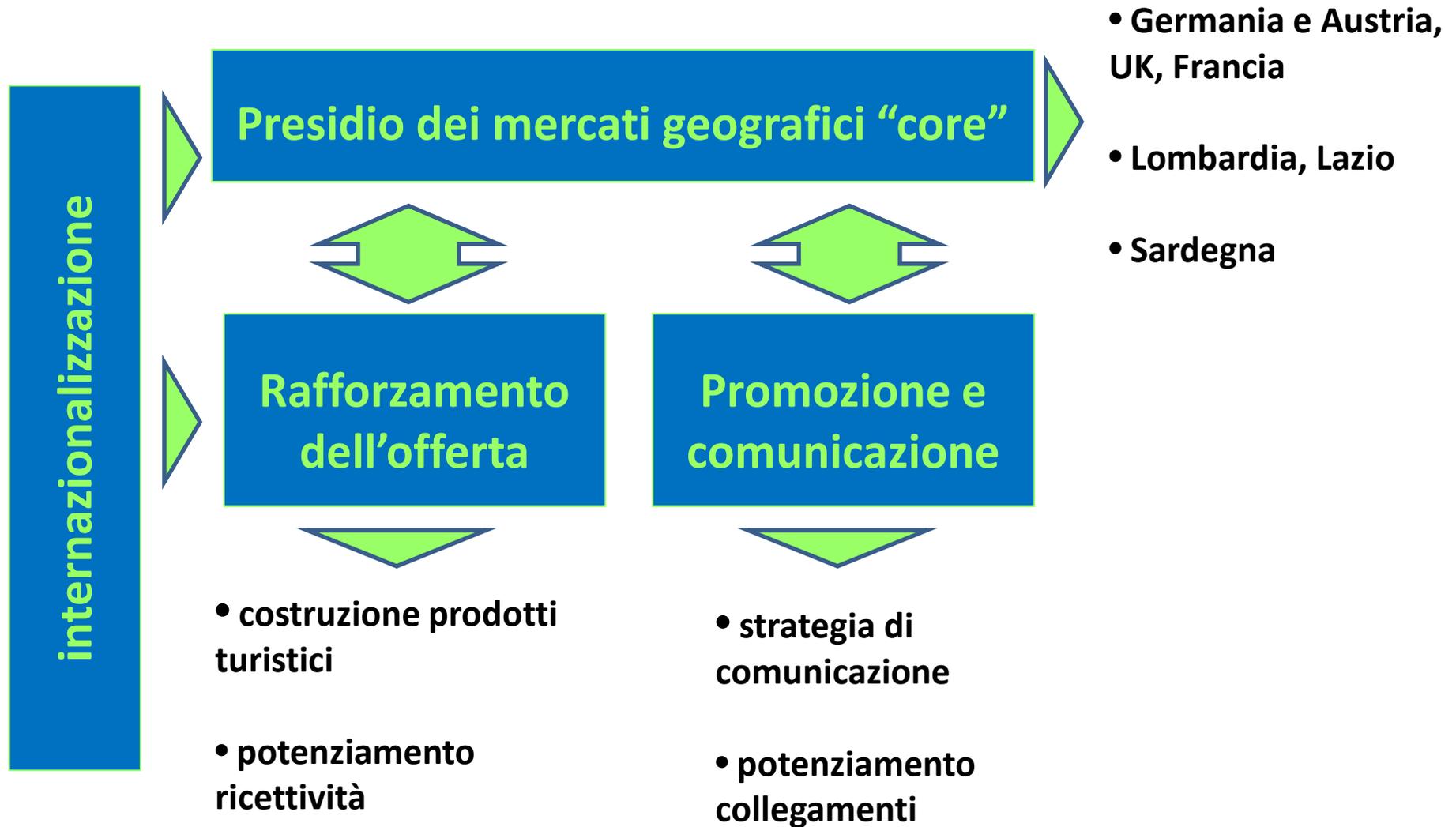
E' essenziale identificare gli **snodi** rilevanti per **interrompere tale processo** e avviare un circuito fisiologico, attivando a tal fine idonee **leve competitive basate sui fattori di eccellenza** di cui l'Ogliastra dispone.

Questi snodi vanno cercati e sviluppati in due precisi “**eco-sistemi**”: **i) turismo; ii) agrindustria**; è importante tenere conto delle forti interazioni potenzialmente esistenti tra tali eco-sistemi

4.2 le possibili linee di tendenza futura – il circuito fisiologico



4.3 Priorità strategiche per il rilancio del turismo



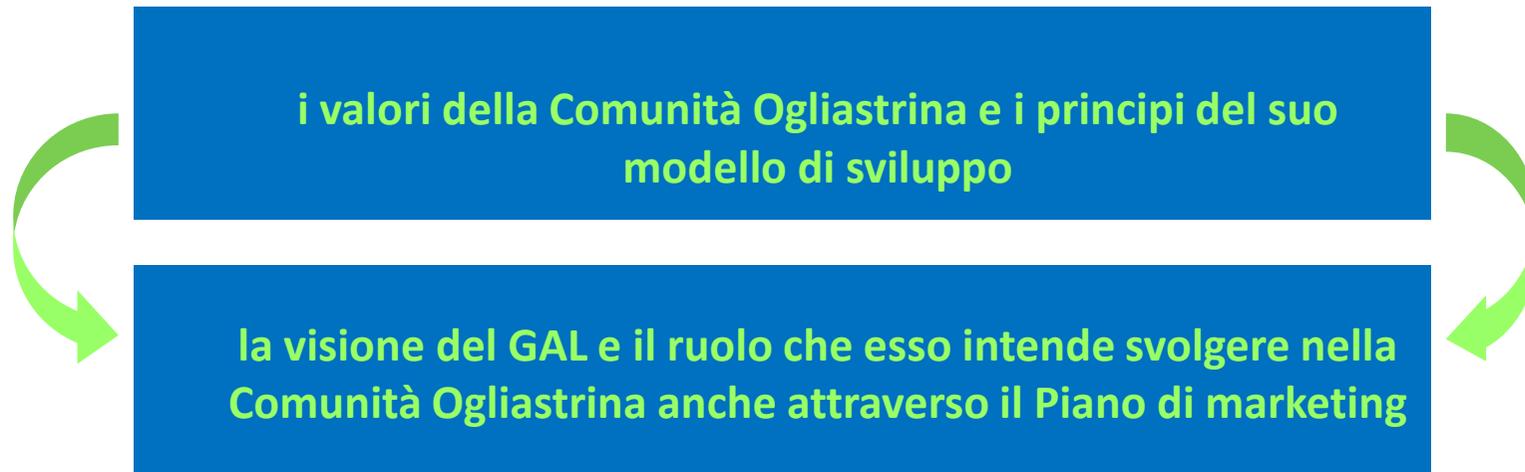
4.3 Priorità strategiche per il rilancio dell'agrindustria



5. Il progetto strategico

5.1 le idee portanti

Le “**idee portanti**” rappresentano i punti di riferimento del piano di marketing
Esse derivano da due ordini di considerazioni:



5.1 le idee portanti



5.1 le idee portanti

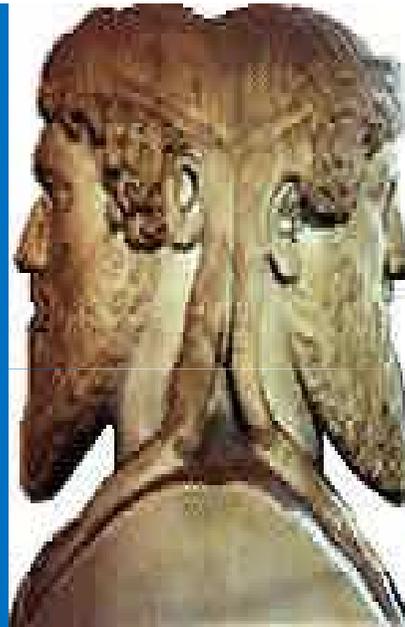
il forte senso di identità è un Giano bifronte

Senso di appartenenza

Socialità

Valori distintivi

Visione di lungo termine



Isolamento

Antagonismo localistico

Staticità

Mancanza di visione

Integrazione interna ed esterna

5.1 le idee portanti

I principi chiave per la strategia di **sviluppo turistico**



lo sviluppo turistico coinvolge la filiera allargata delle produzioni di beni e servizi rivolti ai visitatori del territorio



il successo turistico va misurato in termini di valore economico creato per il territorio ospitante e non di semplice numero degli arrivi



la competitività turistica del territorio è basata sulla valorizzazione delle qualità paesaggistiche e naturali dell'ambiente



la questione strategica è l'integrazione tra l'offerta balneare (trainante) e l'offerta delle aree interne



le azioni strategiche per lo sviluppo turistico del territorio devono essere basate su una attenta definizione della "domanda target"

5.1 le idee portanti

I principi chiave per la strategia di **sviluppo del sistema produttivo**



Deve essere mantenuta e valorizzata l'integrazione tra agricoltura e pastorizia con l'industria di trasformazione alimentare



Le politiche sono focalizzate sulle esigenze delle micro e piccole imprese che continueranno a costituire la quasi totalità del sistema produttivo dell'Ogliastra



crescita dimensionale per via interna, innovazione e marketing rappresentano i tre fondamentali obiettivi di sviluppo del sistema produttivo dell'Ogliastra



il rafforzamento del capitale umano è condizione prioritaria per il rilancio del sistema produttivo



occorre attuare una strategia organica condivisa e attuata da tutti gli attori pubblici e privati

5.2 La visione

- La «visione» di un territorio indica **l'assetto in termini sociali, economici, ambientali, di percezione verso cui si vuole che esso evolva nel lungo termine**
- La «visione» deve essere adeguatamente **condivisa** tra tutti i membri della Comunità del territorio cui essa è riferita.
- Se fortemente condivisa, la «visione» rappresenta il **punto di convergenza dell'azione strategica** di lungo termine dei diversi attori pubblici e privati che incidono sull'evoluzione del territorio.

5.2 La visione

Attraverso la valorizzazione delle eccellenze paesaggistiche e l'attuazione di un processo di innovazione produttiva, l'Ogliastra è una componente qualificata dell'eco-sistema sardo dell'ospitalità e del benessere

L'Ogliastra qualificherà tale eco-sistema in particolare nell'ambito dell'offerta turistica nel segmento ambientale e balneare, e dell'offerta agricola e alimentare



5.3 il posizionamento strategico

Il posizionamento attuale

- Tra le province italiane, l'Ogliastra si colloca sistematicamente agli ultimissimi posti rispetto a tutti gli indicatori demografici (popolazione, densità) ed economici (reddito pro capite; numero imprese, ecc.)
- E' una provincia molto "giovane", con limitata estensione territoriale, e relativamente poco nota al di fuori della Regione
- Rispetto alle province italiane comparabili, mancano medie città di riferimento
- E' fino ad ora mancata una gestione strategica del suo sviluppo territoriale

L'Ogliastra non ha un posizionamento definibile su scala nazionale

5.3 il posizionamento strategico

Il posizionamento obiettivo

la dimensione territoriale, economico – produttiva e demografica dell'Ogliastra e delle sue città implicano che il suo posizionamento strategico vada definito all'interno di un più ampio territorio infraregionale



È, quindi, più appropriato definire il posizionamento strategico dell'Ogliastra rispetto agli altri territori della regione Sardegna



Con le sue specificità, l'Ogliastra contribuisce a rafforzare determinati fattori di posizionamento della Sardegna nei mercati nazionali e internazionali

5.3 il posizionamento strategico

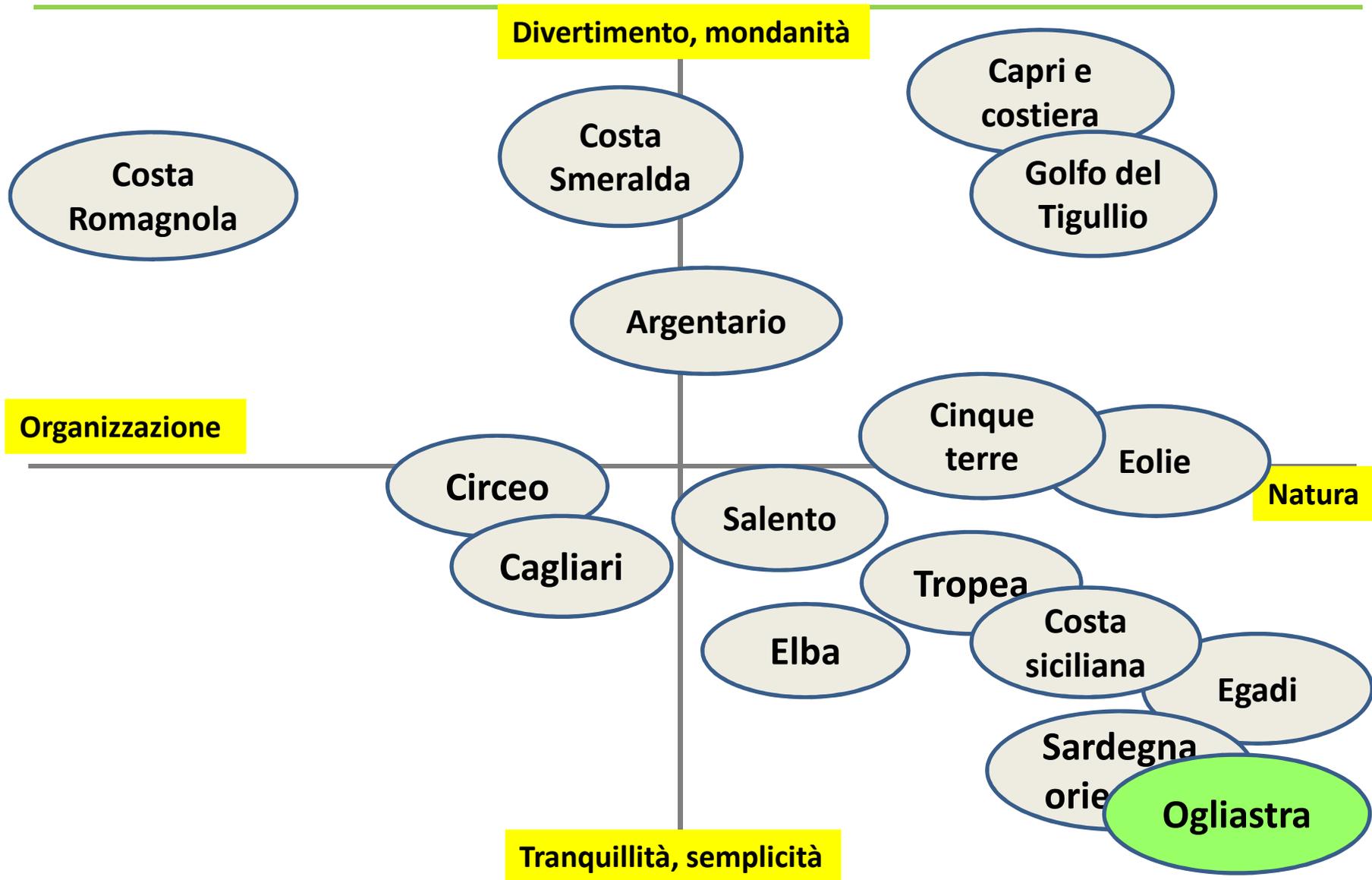
Il posizionamento obiettivo

L'Ogliastra come componente rilevante dell' "altra" Sardegna del tutto diversa dalle zone attualmente più note e stereotipate

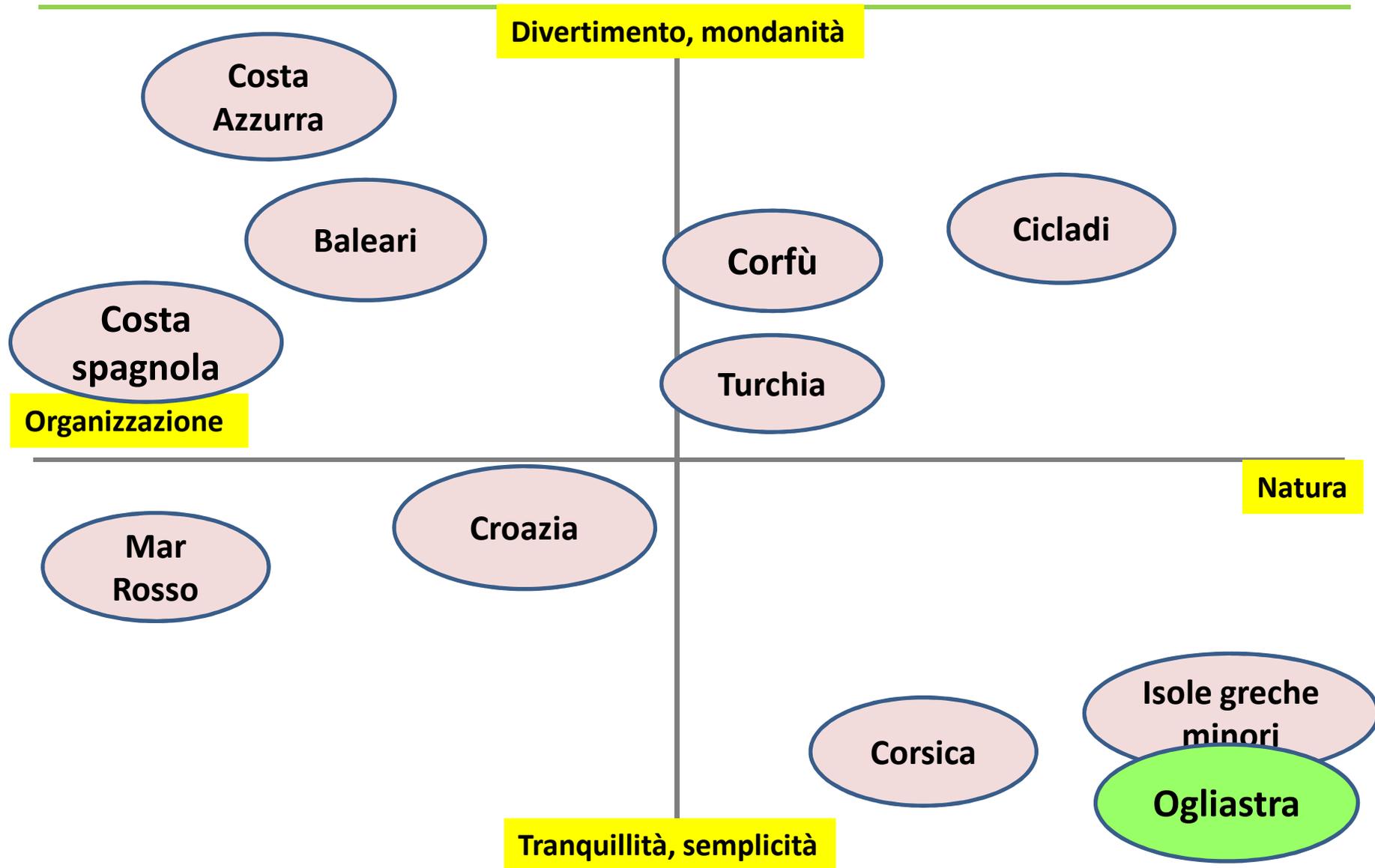
Che si caratterizza per l'unicità del paesaggio e dei siti, in termini di bellezza naturale, integrità e connubio "mare – zone interne"

Una tra le dieci destinazioni più belle dal punto di vista naturalistico in Europa, comparabile per fascino e unicità a quelle più note a livello mondiale

5.3 il posizionamento strategico - Italia



5.3 il posizionamento strategico - Europa



5.3 il posizionamento strategico

- L'Ogliastra ha un posizionamento potenziale ben focalizzato su:
 - **notevolissima qualità ambientale e paesaggistica**
 - **tranquillità (ma non noia) e facile fruizione dell'esperienza turistica**
- Varie destinazioni della costa orientale della Sardegna possono avere simile posizionamento. Rispetto alla domanda nazionale e internazionale, questa sovrapposizione va sfruttata per rafforzare il posizionamento della Sardegna come destinazione «**absolute nature**» in Europa.
- Al di fuori della Sardegna, Le aree più temibili sul posizionamento «natura e tranquillità» sono le Egadi, la costa Siciliana (soprattutto quella sud-orientale; meridionale e occidentale) e Tropea.
- In Europa, con un posizionamento analogo a quello dell'Ogliastra sono soprattutto le isole greche rimaste più «naturali» (Poros, Idra, Skopelos, Iliia, ecc.); anche una parte della Corsica può rappresentare un concorrente diretto significativo.
- Rispetto a tutti i concorrenti diretti, si ritiene che l'Ogliastra presidi in modo molto forte i fattori di posizionamento e in particolare la qualità ambientale e paesaggistica; ha quindi le condizioni potenziali per collocarsi in **una posizione di leadership**

5.3 il posizionamento strategico

Per rafforzare ulteriormente il posizionamento dell'Ogliastra è importante:

- **Migliorare il più possibile i paesaggi urbani dei principali centri dell'Ogliastra rendendoli coerenti con l'eccellenza di quelli naturali**
- **Rafforzare l'integrazione mare – montagna, quale aspetto di forte differenziazione**
- **Valorizzare gli attrattori naturalistici disponibili**
- **Valorizzare i siti culturali e artistici come componenti di un «grande spettacolo naturale»**

5.4 il target di domanda turistica

Il notevole potenziale competitivo che l'Ogliastra ha nella sua area di posizionamento suggerisce di focalizzare in maniera altrettanto forte il target di domanda turistica nel:

Turismo naturalistico

"Tutte le tipologie di turismo basato sulla natura per il quale la motivazione principale dei turisti è l'osservazione e l'apprezzamento della natura e delle culture tradizionali."

WTO – Organizzazione mondiale Turismo

5.4 il target di domanda turistica

Il target del «turismo naturalistico» va precisato, in funzione de: i) principali caratteristiche socio – demografiche- psicografiche e comportamentali; ii) principali «sub-segmenti»

La più precisa perimetrazione del target di domanda deve tenere conto delle caratteristiche prevalenti in Ogliastra relativamente a: l'offerta ricettiva e di servizi turistici; l'attuale domanda turistica

Turismo naturalistico - Principali caratteristiche del target per l'Ogliastra

- **Famiglie, coppie mature, piccoli gruppi**
- **Media/medio-alta capacità di spesa**
- **Livello culturale medio-alto/alto**
- **Attitudine alla scoperta «individuale» e buona mobilità**
- **Disponibilità a periodo di vacanza relativamente lunga**

5.4 il target di domanda turistica

Turismo naturalistico - Principali sub-segmenti

- **Turismo ricreativo**

È il segmento di turisti che cerca dalla vacanza soprattutto riposo, tranquillità. La Natura è il contesto che «accoglie», facilita l'adozione di ritmi non stressati, consente esperienze estetiche

- **Turismo attivo**

Sono i turisti che utilizzano la vacanza per svolgere attività fisiche e sportive in modo anche continuo. La Natura è lo scenario favorevole ove svolgere tali attività; in alcuni casi è il contesto attrezzato per offrire specifiche condizioni per la migliore pratica sportiva. In questo ambito, va incluso il particolare segmento dei «motorbikers»

- **Turismo educativo**

Sono i turisti che durante la vacanza cercano opportunità di apprendimento. La Natura è intesa come luogo eccellente dove trovare tali opportunità e come sfondo in cui fruire di altre fonti di apprendimento, tra le quali in particolare: il patrimonio artistico e storico, le produzioni artigianali ed enogastronomiche

5.5 la struttura del progetto strategico

Il progetto strategico è articolato su **tre livelli**:

- **5 Assi strategici**
- **2 Progetti «portabandiera»**
- **3 Attività trasversali**

I 5 assi strategici indicano altrettante grandi tematiche dove si ritiene prioritario concentrare le attività e le iniziative da attuare nei prossimi anni e di conseguenza le risorse pubbliche e private

I 2 progetti «portabandiera» sono iniziative di grande impatto e visibilità che dovrebbero determinare una forte spinta allo sviluppo e trainare l'efficace attuazione delle attività previste nell'ambito dei 5 assi strategici

Le 3 attività trasversali intervengono per migliorare le condizioni «abilitanti» essenziali per poter attuare e gestire con successo attività e progetti indicati ai due precedenti livelli

5.6 la struttura del progetto strategico

Ciascun asse strategico dovrà essere articolato in un certo numero di attività e progetti operativi

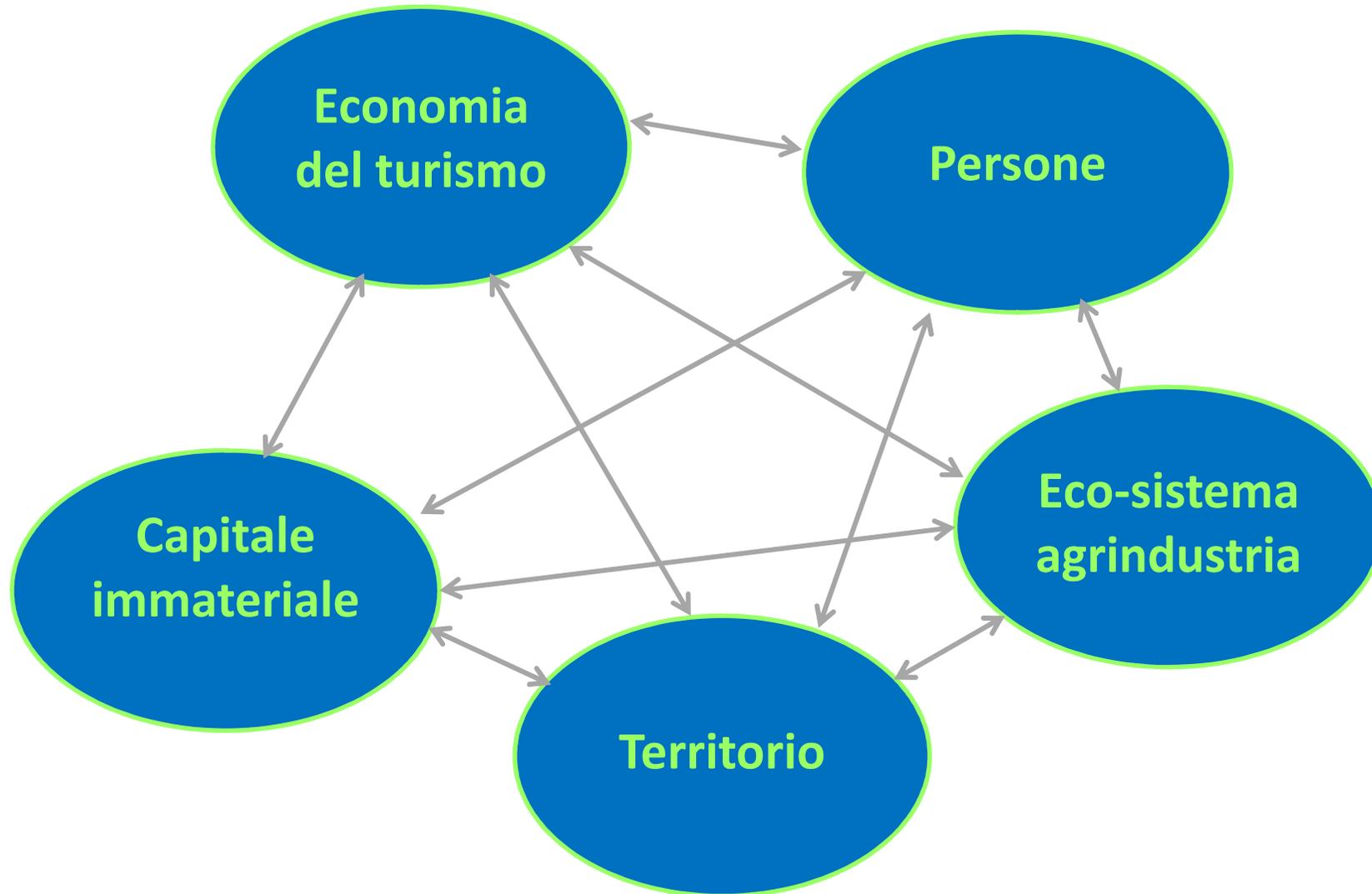
le iniziative relative a ciascuno dei tre livelli

Le linee di azione proposte nei cinque assi strategici devono essere integrate con le attività/progetti attuati o in corso di attuazione da parte del GAL e delle altre istituzioni locali

Misura 413 – azione 2 “Marketing territoriale del GAL Ogliastro”

Misura 413 – azione 1 “Sistema di qualità comprensoriale”

5.6 gli assi strategici



5.6 gli assi strategici

Economia del turismo obiettivi

Rendere la filiera allargata del turismo la struttura portante dell'Economia dell'Ogliastra, focalizzando l'attenzione sulla domanda legata alla natura

Attivare meccanismi di cambiamento dell'attuale posizionamento dell'offerta sul target del turismo «generalista»

5.6 gli assi strategici

Economia del turismo

Linee di azione e progetti

- 1. Creazione di una struttura di monitoraggio della domanda**
- 2. Rafforzamento qualitativo dell'offerta ricettiva**
- 3. Progettazione e implementazione di servizi integrati per offrire al turista "opportunità esperienziali"**
 - Il trenino verde come esperienza naturalistica
 - Prodotti turistici "ambiente – sport – cibo"
 - Prodotto turistico "arte e ambiente"
- 4. Trasformazione dei porti turistici in "porte di accesso al territorio"**
 - Prodotti turistici "mare – zone interne"
- 5. Verifica di fattibilità di un grande evento di rango internazionale**
 - Canto a tenore sardo

5.6 gli assi strategici

Capitale immateriale obiettivi

Sviluppare il capitale immateriale dell'Ogliastra relativo a:

- i) Capacità innovativa**
- ii) Immagine**
- iii) Relazioni**

5.6 gli assi strategici

Capitale immateriale Linee di azione e progetti

1. Individuazione di opportunità di partecipazione a progetti regionali per l'innovazione nel turismo o nell'agribusiness
2. Attivazione gruppo di lavoro interistituzionale per sviluppare relazioni con interlocutori regionali e nazionali (Invitalia, Enit, Associazioni produttori, ecc.)
3. Studio delle modalità di valorizzazione della longevità della popolazione come attrattore di persone e imprese nel territorio
4. Costruzione di progetto di comunicazione per valorizzare gli elementi di unicità "green" dell'Ogliastra (pareggio bilancio CO²; energia prodotta solo da fonti rinnovabili)

5.6 gli assi strategici

**Territorio
obiettivi**

Raggiungere e mantenere una qualità del paesaggio eccellente e rafforzare progressivamente l'attrattività delle città

5.6 gli assi strategici

Territorio

Linee di azione e progetti

- 1. Attivazione di forme di collaborazione “pubblico – privato” per la valorizzazione dei paesaggi e il miglioramento dell’arredo urbano**
 - Interventi di “Placemaking”
- 2. Partecipazione con altre istituzioni alle azioni a favore del rafforzamento dei servizi di trasporto aereo e marittimo con il continente**

5.6 gli assi strategici

**Persone
obiettivi**

Rafforzare la dimensione e qualità del capitale umano dell'Ogliastra

5.6 gli assi strategici

Persone

Linee di azione e progetti

- 1. Progettare programmi formativi telematici post – diploma e post – università**
- 2. Progetto “Ogliastrini nel mondo”**

5.6 gli assi strategici

Eco-sistema «Agrindustria» obiettivi

Rafforzare la competitività a livello regionale e nazionale delle imprese dell'Ogliastra, con particolare attenzione a quelle dell'agrindustria attraverso il rafforzamento dell'innovazione, delle competenze di marketing e delle reti tra imprese

5.6 gli assi strategici

«Eco-sistema» agrindustria
Linee di azione e progetti

1. **Progetto “Eccellenza dell’agroindustria”**
2. **Stimolo e sostegno alla progettazione di reti (orizzontali, verticali, laterali) d’impresa anche con imprese al di fuori della provincia**
3. **Accompagnamento delle imprese all’innovazione (di processo, di prodotto e organizzativa)**
4. **Predisposizione di un’offerta di servizi ad alto valore aggiunto per imprese di piccola e piccolissima dimensione**
 - marketing e comunicazione
 - espansione nei mercati nazionale e internazionali
 - gestione finanziaria

5.6 i progetti «bandiera»



5.6 i progetti «bandiera»



5.7 le attività trasversali

Formazione tecnica e «long life learning»

Controllo delle attività/progetti e valutazione dei risultati

Comunicazione

5.7 le attività trasversali

Formazione tecnica e «long life learning»

- 1. Creazione di un “programma” GAL di formazione tecnica, anche attivando collaborazioni strutturate con altre istituzioni**
- 2. Progettazione di un accordo strutturato con una qualificata università telematica**

5.7 le attività trasversali

**Controllo delle attività/progetti e
valutazione risultati**

- 1. Progettazione con le strutture ricettive di un sistema di “customer relation management”**
- 2. Attivazione di un sistema di misurazione dei risultati**

5.7 le attività trasversali

Comunicazione

- 1. Predisporre un programma di comunicazione di medio termine**
 - **Analisi delle “migliori pratiche”**
 - **Coordinamento con attività di comunicazione di altre istituzioni del territorio**
 - **Integrazione con la comunicazione di organismi regionali e nazionali**
 - **Modalità di utilizzazione dei social network**
- 2. Integrare la comunicazione territoriale con quella di specifiche offerte**
- 3. Realizzare “racconti” del territorio**

6. Misure per l'implementazione del piano di marketing

6.1 L'insieme delle misure necessarie per l'implementazione

Organizzazione delle attività

Definizione dei criteri per l'individuazione delle attività/progetti prioritari
Definizione del modello organizzativo di "delivery"

Iniziativa/progetti operativi a 18 mesi

Individuazione delle iniziative operative da avviare per i prossimi 18 mesi
Elaborazione del piano attuativo di ciascuna delle iniziative individuate
Esplicitazione delle possibili sinergie tra le iniziative individuate
Integrazione con le attività di cui ai finanziamenti nella Misura 413

Road Map attuativa

Identificazione delle responsabilità per la realizzazione delle iniziative
Elaborazione di un timetable complessivo delle attività
Attivazione di un sistema di monitoraggio delle attività e dei risultati

6.2 Organizzazione delle attività

Definizione dei criteri per l'individuazione delle attività/progetti prioritari

- Aspettative/priorità espresse dagli attori rilevanti del territorio
- Coerenza con le attività attuate o in corso di attuazione da parte del GAL
- Integrazione con attività/progetti rilevanti di altre istituzioni della Provincia/Regione
- Concreta fattibilità date le risorse disponibili

6.2 Organizzazione delle attività

Definizione del modello organizzativo di “delivery”

La realizzazione delle attività/progetti è basata sull’approccio del “project management»

Il “project management” disciplina la pianificazione, organizzazione e controllo delle risorse necessarie per realizzare un determinato «progetto». Il progetto è un’iniziativa con un inizio e una conclusione definiti, realizzata entro un certo orizzonte temporale e con limiti di budget, per raggiungere un determinato obiettivo. Il progetto si distingue quindi dal «business as usual» che prevede attività sostanzialmente continue e ripetute.

Per la realizzazione delle attività attraverso il project management si prevede

- **Una unità di coordinamento tecnico - scientifico**
- **Una unità di gestione per ciascuna attività/progetto attivato**

6.2 Organizzazione delle attività

Definizione del modello organizzativo di “delivery”

Unità di coordinamento tecnico - scientifico

Responsabilità	attività
<ul style="list-style-type: none">• Rispetto dei tempi e dei costi di attuazione del progetto previsti nel Piano• Attivazione correttivi eventualmente necessari durante attuazione progetto• Monitoraggio dei risultati ottenuti dal progetto	<ul style="list-style-type: none">• Fornire alle Unità di gestione il supporto scientifico ai fini del migliore svolgimento delle attività previste• Suggestire alle Unità di gestione miglioramenti del progetto anche in relazione alle «sinergie» con altre iniziative• Sviluppare relazioni istituzionali utili per la migliore implementazione del progetto• Partecipare ad iniziative istituzionali di promozione del progetto• Esaminare e validare i «risultati» progressivamente raggiunti dalle Unità di gestione

6.2 Organizzazione delle attività

Definizione del modello organizzativo di "delivery"

Unità di gestione del progetto

Responsabilità

- Realizzazione operativa del progetto
- Elaborazione e fornitura informazioni relative a progetto e risultati raggiunti

attività

- Predisporre il piano attuativo del progetto
- Gestire le attività funzionali realizzazione del progetto, secondo quanto previsto nel suo piano attuativo
- Predisporre report intermedi relativi ad andamento progetto, ottenendo validazione da Comitato tecnico
- Migliorare il progetto anche sulla base di eventuali «raccomandazioni» fornite dal Comitato tecnico-scientifico

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Individuazione iniziative/progetti da avviare per i prossimi 18 mesi

**Economia
del turismo**

1. Progettazione e implementazione di «prodotti turistici»

- Vacanza attiva
- Dalle domusdejanas a Maria Lai
- Osserva le stelle
- Pescaturismo
- A raccogliere erbe officinali
-

2. Contributo alla elaborazione organica dei contenuti dell'offerta ricettiva dell'Ogliastra (nella prospettiva di sviluppare una «destinazione Ogliastra»)

3. Analisi di fattibilità di un evento internazionale sul canto a tenore sardo

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Individuazione iniziative/progetti da avviare per i prossimi 18 mesi

**Economia
del turismo**

4. Integrazione pacchetti di offerta su tema «arte e cultura»

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Individuazione iniziative/progetti da avviare per i prossimi 18 mesi

**Capitale
immateriale**

5. Attivazione Gruppi di lavoro su

- «la longevità della popolazione locale come fattore di attrattività»
- «certificazione e promozione dell'eccellenza green della provincia»
- «innovazione nell'agrindustria»
- «innovazione nel turismo»

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Individuazione iniziative/progetti da avviare per i prossimi 18 mesi



6. Studio di un progetto per la valorizzazione degli «Ogliastrini nel mondo»

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Individuazione iniziative/progetti da avviare per i prossimi 18 mesi

**Eco-sistema
agrindustria**

7. Avvio di un «Centro servizi» per il rafforzamento competitività delle piccole e piccolissime imprese

- **Marketing e comunicazione**
- **Espansione nei mercati esteri**
- **Gestione finanziaria**

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Individuazione iniziative/progetti da avviare per i prossimi 18 mesi

**Eco-sistema
agrindustria**

8. Attivazione programma di «incontri di business» tra imprenditori del territorio, in particolare del settore turismo e dell'enogastronomia

- **Reti d'impresa per rafforzamento produzione. coinvolgimento banche locali**
- **Qualificazione quali/quantitativa produzioni locali**

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Individuazione iniziative/progetti da avviare per i prossimi 18 mesi

**Eco-sistema
agrindustria**

9. Attuazione del progetto «network Ogliastro»

- Sviluppo collaborazioni strategiche e reti tra le imprese agricole, della trasformazione alimentare, dei servizi
- Progettazione attività di comunicazione e promozione integrata dei prodotti alimentari dell'Ogliastro
- Avvicinamento delle imprese dell'agrindustria alla ricerca per attuare progetti di innovazione

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Individuazione iniziative/progetti da avviare per i prossimi 18 mesi

Comunicazione

10. Elaborazione progetto di comunicazione integrata «territorio – ricettività – servizi»

- **Progressivo potenziamento degli «Ogliastra points» per la promozione dell'offerta territoriale dell'Ogliastra**

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Individuazione iniziative/progetti da avviare per i prossimi 18 mesi



11. Elaborazione modello di business e piano industriale del «Trenino Verde» gestito come servizio turistico

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Elaborazione piano attuativo di ciascuna iniziativa/progetto

Il piano attuativo delle iniziative/progetti proposti esplicita tra l'altro:

- 1. obiettivi generali e target di risultato**
- 2. contenuti analitici**
- 3. attività previste**
- 4. tempi di realizzazione delle attività**
- 5. struttura organizzativa di gestione e monitoraggio delle attività (unità di coordinamento e unità di gestione del progetto)**
- 6. costi e fonti di copertura dei costi**

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Esplicitazione sinergie tra le iniziative individuate

- I progetti/iniziative progressivamente avviati sono gestiti seguendo un approccio «sistemico»
- L'Unità di coordinamento tecnico – scientifico valuta le «interdipendenze» materiali e immateriali potenzialmente esistenti tra i progetti/innovazioni in essere
- Di conseguenza, elabora e cura l'attuazione di «strategie orizzontali» per il migliore sfruttamento di tali interdipendenze in termini di:
 - riduzione dei costi
 - aumento del valore erogato ai soggetti esterni
 - rafforzamento del GAL Ogliastro e degli altri Enti promotori
 - aumento del coinvolgimento dei soggetti target

6.3 Iniziative/progetti operativi a 18 mesi

Integrazione con le attività di cui ai finanziamenti nella Misura 413

- Le proposte progettuali identificate nel Piano sono alla base delle iniziative che il GAL sta predisponendo nell'ambito della Misura regionale 413 e degli altri programmi per lo sviluppo economico del territorio.
- In questo ambito, è in fase di avvio il progetto «**realizzazione di un'immagine coordinata e di materiali promozionali**»
- Le altre proposte del Piano che il GAL sta preparando per la richiesta di supporto finanziario sono:
 - «Scopri l'Ogliastra»
 - «Prodotti d'Ogliastra»
 - «Borghi rigenerati»
 - «Torna in Ogliastra»
- Il progetto inerente lo sviluppo di prodotti turistici è finalizzato anche a fornire contenuti rilevanti per l'efficace realizzazione dell'attività «Organizzazione/partecipazione a fiere ed eventi

6.4 la «road map» per l'implementazione delle iniziative per i prossimi 18 mesi

Identificazione responsabilità per realizzazione iniziative

Per ciascun progetto/attività, il DG del GAL Ogliastro nomina:

- Un project manager del progetto/attività
- I membri (interni/esterni) dell'Unità di gestione del progetto (UGP)
- Il referente del progetto nell'Unità di coordinamento tecnico – scientifico (UCTS)

Tali nomine sono eseguite di concerto con il CDA del GAL Ogliastro e, per quanto riguarda il referente del progetto nell'UCTS, sentito il suo coordinatore

6.4 la «road map» per l'implementazione delle iniziative per i prossimi 18 mesi

Identificazione responsabilità per realizzazione iniziative

Il project manager	I membri (interni/esterni) di Unità gestione progetto	Il referente del progetto in Unità coordinamento
<p>Elabora il piano attuativo del progetto</p> <p>Responsabile processo attuazione del progetto</p> <p>Coordina Unità gestione progetto</p> <p>Attiva il sistema di monitoraggio del progetto</p> <p>Risponde al DG Gal Ogliastro</p>	<p>Apportano competenze specialistiche necessarie</p> <p>Responsabili specifiche attività previste da progetto</p> <p>Possono gestire risorse del progetto</p> <p>Rispondono al project manager</p>	<p>Agisce da «filtro» tra UGP e UCTS</p> <p>Supporta PM nell'elaborazione piano attuativo progetto</p> <p>Supporta l'UGP nello svolgimento delle attività</p> <p>Supervisiona il sistema di monitoraggio del progetto</p> <p>Risponde al coordinatore di UCTS e al DG di GAL Ogliastro</p>

6.4 la «road map» per l'implementazione delle iniziative per i prossimi 18 mesi

Elaborazione timetable complessivo iniziative

**Novembre
2013**

Avvio dell'implementazione del piano

**Gennaio
2013**

- **Definizione della struttura organizzativa e di «delivery»**
- **Indicazione dei progetti operativi prioritari anche in relazione alle altre attività in corso**

**Marzo
2014**

- **Elaborazione del piano attuativo dei progetti operativi indicati come prioritari**

**Aprile
2014**

- **Avvio del piano attuativo dei progetti operativi**

**Novembre
2014**

- **Prima verifica avanzamento dei piani attuativi dei progetti operativi**
- **Elaborazione del piano attuativo dei progetti operativi non ancora avviati**

6.4 la «road map» per l'implementazione delle iniziative per i prossimi 18 mesi

Attivazione sistema di monitoraggio

Va attivato un sistema di monitoraggio a due livelli

- **Monitoraggio delle aspettative/livello di soddisfazione della domanda (imprese, turisti, residenti)**
- **Monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti operativi/attività e dei risultati raggiunti**

Per quanto riguarda il monitoraggio delle aspettative/livello di soddisfazione della domanda rappresentata dai turisti è già in fase di sperimentazione un sistema di rilevazione (card)

6.5 Il monitoraggio delle attività nel secondo semestre 2013

Nel secondo semestre 2013, è stato attivato un monitoraggio dei progetti/attività predisposti dal GAL anche in attuazione della strategia proposta in questo piano di marketing

In particolare, l'attività di monitoraggio ha riguardato l'attività di ideazione ed elaborazione secondo gli standard fissati dalla Regione di alcune idee progettuali. Nel semestre di osservazioni non si sono manifestate iniziative/progetti nella loro fase di effettiva attuazione

È stata dunque monitorata l'elaborazione delle seguenti proposte progettuali

- “Laboratorio qualità e innovazione” (Misura 413, azione 1)
- “Social media team” (Misura 413, azione 2)
- “Video e film” (Misura 413, azione 2)

In una prima fase, sono stati anche presi in considerazione i progetti “Scopri l'Ogliastra”; “Prodotti d'Ogliastra” e “Torna in Ogliastra”, particolarmente rilevanti ai fini dell'implementazione del progetto di marketing. Il monitoraggio su questi non è stato proseguito perché il GAL ha dovuto accantonarli a causa della improvvisa riduzione dei fondi disponibili.

6.5 Il monitoraggio delle attività nel secondo semestre 2013

L'attività di monitoraggio svolta durante il secondo semestre 2013 ha dato risultati positivi, evidenziando in particolare:

- La coerenza dell'oggetto e dei contenuti di massima dei progetti monitorati con gli obiettivi strategici e gli orientamenti del piano di marketing.
- La rilevanza dei progetti monitorati rispetto ad alcune delle questioni critiche per il rafforzamento della attrattività turistica dell'Ogliastra, discusse nel piano di marketing.
- L'orientamento dei responsabili dei progetti monitorati a rendere questi delle misure funzionali ad attuare la strategia di marketing territoriale proposta nel piano e condivisa con gli stakeholders.
- L'efficacia delle azioni proposte e delle loro modalità attuative, anche tenuto conto delle risorse che ci si aspetta potranno essere messe a disposizione per la loro realizzazione.

6.5 Il monitoraggio delle attività nel secondo semestre 2013

Sulla base degli esiti dell'attività di monitoraggio nel secondo trimestre 2013 e nella prospettiva della successiva migliore attuazione della strategia di marketing territoriale delineata nel piano, si avanzano le seguenti "raccomandazioni":

- continuare il dialogo con gli stakeholders del territorio per rafforzare il loro coinvolgimento nell'implementazione dei progetti proposti
- predisporre, anche in collaborazione con soggetti terzi, le condizioni adatte a dare ai progetti proposti la migliore continuità temporale
- favorire il collegamento tra le attività previste nei progetti proposti con quelle in eventuali analoghe iniziative in corso di attuazione da parte di altri attori territoriali
- avviare la ricerca delle risorse per l'attuazione delle iniziative operative presentate nel piano di marketing e suggerite come temporalmente prioritarie

6.5 Il monitoraggio delle attività nel secondo semestre 2013

- individuare possibili interlocutori per l'approfondimento del progetto strategico "Trenino Verde" raccomandato nel piano di marketing
- individuare possibili partner per il rafforzamento delle disponibilità di risorse finanziarie e la conseguente possibilità di realizzare iniziative/progetti di maggiore dimensione e durata temporale

Appendice

Cenni sul metodo del marketing territoriale

-
- Un territorio compete per realizzare due obiettivi essenziali: i) **creare, attrarre e mantenere al suo interno i fattori rilevanti per il suo sviluppo sostenibile**; ii) garantire a tali fattori le migliori **condizioni “di contesto”** per il loro sviluppo e l’esplicitazione del loro potenziale positivo sul processo evolutivo del territorio stesso.
 - La competitività di un territorio è, dunque, il risultato di un **circolo “virtuoso”**: i) il territorio mette a disposizione degli attori economici una serie di fattori (materiali e immateriali) rilevanti per il raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti localizzati in altri luoghi ii) Gli attori economici indirizzano una parte consistente di valore creato a vantaggio del loro territorio, favorendone il rafforzamento della sua attrattività e il suo sviluppo sostenibile.
 - **L’attrattività di un territorio** è determinata dalle risorse materiali e immateriali disponibili nel suo ambito e rilevanti per il rafforzamento della posizione competitiva degli attori economici che ne fanno parte.
 - Questo insieme di risorse può essere sintetizzato nelle **“condizioni di contesto”** che caratterizzano una certa area geografica e influenzano lo sviluppo competitivo dell’impresa su due piani: i) il rapporto con il mercato; ii) la costruzione del vantaggio competitivo;

Risorse materiali e immateriali (condizioni di contesto)

Capitale immateriale

- Relazioni
- Competenze
- Immagine

Capacità innovativa

- Opportunità acquisizione tecnologie

Efficienza

- Costo fattori produzione
- Produttività

Mercato interno

- Rilevanza
- Opportunità di presidio

Nuovi mercati

- Logistica
- Effetto "made in"

Vantaggio di costo

Vantaggio di differenziazione

VANTAGGIO COMPETITIVO

Rafforzamento posizione mercato

Sviluppo nuovi mercati

RAPPORTO CON IL MERCATO

-
- Le **condizioni di contesto** di un territorio hanno rilievo per la **competitività dell'impresa**, anche quando questa organizza la propria attività produttiva su scala internazionale.
 - Il vantaggio fondamentale legato alla globalizzazione è, dunque, la possibilità di valorizzare a livello sovralocale risorse e competenze prodotte all'interno dell'impresa, attraverso la loro condivisione in tutte le sussidiarie e la loro simultanea utilizzazione in diversi contesti territoriali.
 - Cambia il senso della **dimensione locale** dell'impresa internazionalizzata: essa va sempre meno considerata come sede di particolarismi che vincolano la realizzazione della strategia globale. La dimensione locale costituisce, piuttosto, la fonte primaria di quelle competenze che, opportunamente condivise nell'ambito di tutte le unità dell'impresa internazionalizzata, costituiscono un connotato distintivo della sua strategia globale.
 - Evolve, di conseguenza, il modo in cui l'impresa deve considerare il **luogo** scelto come sede dei propri investimenti produttivi: non più come contenitore "passivo" di elementi attrattivi rispetto alla realizzazione di tali investimenti, ma come contesto in cui vengono a crearsi dinamicamente le condizioni (di natura tangibile e intangibile) dalle quali derivano i fattori di vantaggio competitivo utilizzabili a livello globale