



[saggi](#)

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

[working paper](#)

## N° 2 2006

di [Lorenzo Caselli](#)

[autori](#)

[archivio](#)



### Il lavoro tra sviluppo e solidarietà

[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)

[saggi](#)

⇒ [Dario Velo](#)

Dall'Europa dei progetti all'unione economica. Lo sviluppo della grande impresa europea di interesse generale

⇒ [Matteo G. Caroli](#)

Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la competitività sostenibile del territorio

⇒ [Peter Dobay](#)

Value and Risks of the E-business Change

[working paper](#)

⇒ [Bruno Maggi](#)

[Andreu Solé](#)

Disputa sulle concezioni del processo decisionale

⇒ [Angelo Gasparre](#)

Tra flessibilità e precarietà: una ricerca su lavoro atipico e imprese

⇒ [Gianpaolo Abatecola](#)

[Sara Poggi](#)

Liberalizzazione e strategie aziendali nel mercato del gas: l'esperienza del gruppo ENI

⇒ [Stefania Mittiga](#)

Lo sviluppo del commercio equo e solidale in America Latina: un'analisi comparativa



scarica il plug-in gratuito  
Acrobat Reader

[< indietro](#)



# Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la competitività sostenibile del territorio

Matteo G. Caroli

Sommario: 1. Alcuni cenni sul concetto di marketing territoriale – 2. Un esempio di analisi SWOT applicata al territorio: il caso di San Felice Circeo – 3. Le criticità del sistema turistico di San Felice Circeo – 4. Conclusioni

## Abstract

This paper introduces the strategic and operative tools of “territorial marketing”. These tools could be useful to strengthen the competitiveness of a geographic area and its consequent ability to attract investment and people (talents and/or tourists) from other countries. Also for developing an effective strategy of territorial marketing, the SWOT analysis is quite useful, and it is often used to plan local economic development. The second part of this paper presents a case history around the tourist area of San Felice Circeo, near Rome, Italy and it focuses on the SWOT analysis of this area. This analysis pays particular attention on the understanding not only of these tangible characteristics that are points of strengths or of weaknesses, but also of the intangible characteristics. The overall consideration of the positive and negative characteristics of San Felice Circeo allows, in the third part of the paper, to highlight the “big issues” that have to put at the center of the strategy for the tourist development.

## 1. Alcuni cenni sul concetto di marketing territoriale

La ragion d'essere del marketing territoriale ha origine nel radicale cambiamento del modello di connessione tra le imprese e il loro contesto geografico di origine. Rispetto al passato, questa connessione è divenuta molto meno vincolante; non meno importante (e questo va sottolineato), ma meno stabile e molto più influenzata da forze di natura esogena.

L'essenza di questo cambiamento sta nel fatto che nello svolgimento delle sue funzioni, l'impresa non è più necessariamente legata al suo contesto geografico di origine. L'impresa beneficia di un ventaglio geograficamente ampio di luoghi dove attuare la propria strategia competitiva, ottimizzare l'organizzazione

produttiva e raggiungere i propri obiettivi di mercato; il proprio territorio di origine non rappresenta che una tra tali opportunità.

Dal punto di vista del territorio, questo fenomeno ha una valenza concettualmente semplice, ma di rilevante impatto pratico e di segno ambivalente: esso comporta il rischio di perdere attività produttive già insediate al proprio interno, cui corrisponde l'opportunità di acquisirne di nuove tra quelle originariamente collocate in altre aree. Il territorio si trova, dunque, a dover affrontare una domanda di localizzazione delle imprese e delle persone molto più variabile e composita che in passato.

Di qui, la conclusione che le aree geografiche sono esposte ad un reciproco confronto competitivo; di qui, il rilievo che il marketing può assumere nella gestione del territorio. In questo senso, il marketing territoriale è qui inteso non come "marketing dei prodotti realizzati nel territorio"; ma come marketing che valorizza e promuove porzioni determinate di un sistema territoriale presso specifiche categorie di potenziali utenti che cercano la localizzazione migliore per lo svolgimento di determinate funzioni.

Il marketing territoriale favorisce l'evoluzione dei fattori materiali e immateriali di un'area geografica in una direzione che rafforza la capacità di tale area di attrarre e mantenere al suo interno quelle componenti della domanda (segmenti di persone fisiche e di organizzazioni economiche) la cui presenza è più funzionale allo sviluppo sostenibile dell'area stessa.

Per l'ambito geografico cui fa riferimento, il marketing territoriale è "intelligenza di integrazione, fertilizzazione e connessione"<sup>1</sup>.

Il marketing territoriale è "intelligenza" nel senso che pre-dispone, a vantaggio del sistema territoriale di cui si occupa, un insieme di competenze e di conoscenze che permettono di:

- i) comprendere le opportunità su cui il territorio può basare il proprio sviluppo competitivo sostenibile;
- ii) ideare un progetto strategico conseguente;
- iii) stimolare l'attuazione e, in alcuni ambiti, realizzare direttamente, gli interventi operativi conseguenti a tale progetto strategico.

Per realizzare queste funzioni, è importante svolgere una attenta analisi delle condizioni di un territorio; a tal fine pare efficace utilizzare strumenti di derivazione aziendalistica tra i quali anche l'analisi S.W.O.T.

In linea generale, l'analisi S.W.O.T. consiste nella identificazione e descrizione dei punti di forza e di debolezza che caratterizzano una determinata organizzazione, anche in relazione a quelli delle organizzazioni con essa concorrenti, nonché delle minacce e delle opportunità poste all'organizzazione dalle dinamiche dell'ambiente di cui essa è parte. I fattori identificati da questo tipo di analisi sono di tipo essenzialmente qualitativo, ma possono comunque essere descritti anche attraverso grandezze quantitative.

---

<sup>1</sup>Cfr. Caroli M. (2006) *Il marketing territoriale: strategie per uno sviluppo sostenibile del territorio* Franco Angeli, Milano

L'esame dei punti di forza e di debolezza è focalizzato sulle caratteristiche interne dell'organizzazione; in particolare sul suo patrimonio di risorse, sulle sue competenze organizzative e sul potenziale competitivo raggiunto nel tempo. La valutazione delle minacce ed opportunità, è, invece, focalizzata sulle condizioni esterne che influenzano direttamente o indirettamente l'organizzazione; tra tali condizioni deve essere considerata anche la pressione competitiva eventualmente esercitata dagli stessi concorrenti dell'organizzazione in esame.

Non vi sono particolari ragioni pratiche o di metodo per non utilizzare l'analisi S.W.O.T. nel caso di contesti geografici. L'unica differenza realmente significativa consiste nella complessità sensibilmente superiore rispetto al caso in cui essa venga applicata a singole organizzazioni, ovvia conseguenza della maggiore articolazione degli elementi che costituiscono un sistema territoriale e delle condizioni "esterne" che esercitano qualche influenza su di esso.

Nel caso di un sistema turistico, i punti di forza e di debolezza vanno definiti con riferimento alle componenti materiali e immateriali che lo costituiscono. Alcune di queste dipendono dalle condizioni intrinseche del territorio (il paesaggio, i beni artistici e storici, le conoscenze radicate); per molte altre, dipende dalla natura e dal comportamento degli attori locali e in particolare di coloro che hanno il controllo degli *assets* locali.

Le opportunità e le minacce sono, invece, identificate da quei fattori di natura generale e spesso (ma non esclusivamente) esogeni rispetto al sistema turistico, che hanno un impatto significativo sulle sue opportunità di sviluppo sostenibile, poiché influenzano in senso positivo o negativo la valenza dei punti di forza e di debolezza. Tra le minacce o opportunità che influenzano l'evoluzione di un'area geografica, notevole importanza ha innanzi tutto l'evoluzione seguita da altri territori che hanno forti interdipendenze potenziali con quello in esame. La pressione competitiva esercitata dalle aree concorrenti e le opportunità di integrazione rappresentano due aspetti fondamentali per il posizionamento strategico di un sistema turistico. Anche in questo caso, la pressione competitiva e le opportunità collaborative sono riferite genericamente ai "territori", ma riguardano in concreto determinati soggetti operanti nelle aree geografiche in questione.

## **2. Un esempio di analisi SWOT applicata al territorio: il caso di San Felice Circeo**

L'attività di comprensione delle opportunità su cui un determinato territorio può basare il proprio sviluppo competitivo sostenibile è stata condotta con riferimento al caso specifico dell'area turistica di San Felice Circeo. In particolare, di seguito, sono riportati i risultati di un'analisi S.W.O.T. condotta nel corso del 2005 nell'ambito di un progetto di ricerca condotto dall'Università Luiss Guido Carli in collaborazione con soggetti locali impegnati nei problemi di sviluppo territoriale e turistico in particolare. I risultati di tale analisi hanno beneficiato anche delle

evidenze prodotte nel quinto capitolo del “libro bianco sul Circeo” predisposta dal Dipartimento di Studi Urbani dell’Università degli Studi di Roma tre.

La posizione geografica rappresenta un importante fattore di vantaggio competitivo di San Felice Circeo, che è stata peraltro alla base del suo rapido successo al momento dell’esplosione del mercato turistico in Italia. La vicinanza a due grandi aree urbane, Napoli e soprattutto Roma ha sempre fornito un bacino di domanda quasi naturale all’area di San Felice Circeo; questa, infatti, già negli anni '80 era comunemente considerata come l’estremità più lontana, ma anche “più bella” e con Sabaudia, più prestigiosa, del “litorale romano” meridionale.

In linea generale, la circostanza di disporre di un mercato di notevoli dimensioni praticamente “*captive*” favorisce nell’immediato una crescita molto rapida e consistente; tuttavia, nel medio termine, può generare effetti controversi. Può infatti accadere che la disponibilità di una domanda stabile ed elevata rispetto alla capacità di offerta tenda a ridurre la tensione che quest’ultima ha verso il miglioramento della propria qualità. L’elevata domanda spinge verso lo sviluppo quantitativo dell’offerta che in alcuni casi avviene a danno della sua qualità strutturale.

**Tabella 1: L’analisi SWOT del sistema turistico di San Felice Circeo**

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Posizione geografica	Componenti dell’offerta locale
Qualità del paesaggio e delle risorse umane	Tessuto relazionale del sistema turistico
Patrimonio storico e culturale	Dinamica del posizionamento
Notorietà nel mercato regionale	Manca di un progetto
	Caratteristiche del mercato prevalente

In effetti, un fenomeno di questo genere si è parzialmente verificato nell’area di San Felice Circeo, a causa anche di una tradizione turistica tutto sommato recente e della quasi completa assenza di imprenditori realmente consolidati in questo settore. La notevole domanda che quasi spontaneamente si è indirizzata verso San Felice ha dunque attivato una rapida crescita dimensionale dell’offerta, non stimolandone però una coerente maturazione imprenditoriale e culturale; si è verificata una crescita in qualche modo viziata da un intrinseco elemento di debolezza che verrà discusso più avanti.

Il rapido successo che San Felice Circeo ha acquistato a partire dalla fine degli anni '70 del secolo scorso nel mercato turistico regionale e in particolare in quello romano ha posto le condizioni per il consolidamento dell’immagine della località tra le mete turistiche laziali di maggior prestigio. Negli ultimi dieci anni, una serie di fattori che emergeranno più avanti nella sintesi dei fattori di debolezza, ha progressivamente appannato questa immagine; nonostante ciò, l’analisi effettuata sul campione di turisti attuali o potenziali dell’area sanfeliciano rivela una percezione ancora complessivamente positiva della località, anche nel

paragone con gran parte delle altre zone balneari del Lazio meridionale. Nonostante la perdita di smalto, San Felice Circeo continua a beneficiare di una reputazione complessivamente positiva che la pone tra le mete più considerate del turismo estivo romano

La qualità del paesaggio e le risorse naturali rappresentano indubbiamente un ulteriore fattore di forza dell'area in esame. Non appare qui necessario richiamare gli elementi che concretamente determinano questa qualità, poiché sono stati già descritti nello studio precedente<sup>2</sup>. Interessa qui sottolineare che il paesaggio e le risorse naturali possono rappresentare il perno su cui basare il posizionamento strategico di San Felice, anche tenendo conto delle specificità delle località con cui essa si confronta in maniera più immediata. È evidente che per dare concretezza ad un'ipotesi di questo genere, occorre maturare una visione integrata dell'offerta esistente e un adeguato programma di recupero valorizzazione turistica di tale offerta.

Considerazioni del tutto analoghe possono essere fatte per il patrimonio storico e culturale che, pur non vantando elementi di assoluta unicità, arricchisce notevolmente la qualità complessiva dell'area e offre numerosi motivi di potenziale attrattiva per determinate categorie di turista. I beni culturali risultano peraltro piuttosto diffusi sia nel territorio urbano che nei dintorni, cosa che favorisce un coinvolgimento "a tutto tondo" del visitatore.

In un sistema territoriale che presenta, dunque, diverse potenzialità intrinseche si osserva un sistema di offerta turistica con numerosi elementi di debolezza; almeno tre tra questi si evidenziano per la loro gravità nell'impedire un adeguato sfruttamento di quelle potenzialità e, quindi, una crescita fisiologica dell'economia turistica sanfeliciano. Si tratta, in particolare:

- Complessiva debolezza dell'offerta ricettiva, con riferimento sia alla componente alberghiera che a quella extra-alberghiera. Questo limite è a sua volta il risultato di cause diverse, tra le quali è utile richiamare i limiti intrinseci dell'imprenditoria locale in questo settore, e la forte presenza di "secondo case" che ha inevitabilmente condizionato le modalità di sviluppo dell'offerta alberghiera.
- Poca consistenza degli operatori nelle altre fasi della filiera turistica; anche in conseguenza di questo aspetto, scarso numero e rilievo delle manifestazioni e degli eventi di interesse turistico. Per voler sintetizzare questo limite con una considerazione emersa più volte sia tra gli attori economici locali, che tra gli stessi fruitori della località, a San Felice Circeo è molto debole il sistema di servizi che normalmente ruota attorno a colui che permane per un certo numero di giorni in una determinata località e che rendono tale permanenza una "esperienza" esistenziale piacevole.
- Limitata fruibilità dal punto di vista turistico di importanti *assets* paesaggistici e storico/culturali del territorio. Il caso tipico riguarda il Parco Nazionale del Circeo che potrebbe rappresentare un perno fondamentale del

---

<sup>2</sup>Cfr. la struttura del sistema turistico in: Università Roma Tre – Dipartimento di Studi Urbani (2005), "Il libro bianco sul Circeo".

posizionamento e dell'offerta turistica della zona, mentre rimane non solo poco utilizzato, ma addirittura in certi ambiti, addirittura sconosciuto.

Un secondo fattore di negatività è rappresentato dalla debolezza del tessuto relazionale tra gli attori locali in diverso modo coinvolti nell'offerta turistica. La gravità di questo aspetto deve essere rimarcata per due ragioni ugualmente significative. In primo luogo, perché è ampiamente dimostrato che la competitività di un'area turistica è fortemente legata proprio alla intensità delle relazioni formali e informali che connettono le diverse componenti necessarie per completare un'offerta turistica. In secondo luogo, perché proprio su questa questione si sono concentrati in questi anni gli sforzi strategici ed organizzativi condotti in molte località turistiche anche nel Lazio proiettate al recupero di competitività. In questa prospettiva, San Felice Circeo è rimasto indietro rispetto ad altre località su un fattore che ha rilievo cruciale nel mercato turistico.

La debolezza del sistema di relazioni risulta abbastanza pervasiva; riguarda, innanzi tutto le imprese. Con alcune eccezioni, gli imprenditori turistici della zona hanno un limitatissimo orientamento alla cooperazione; è, infatti, risultato molto difficile individuare qualche significativo esempio di progetto turistico sviluppato insieme dalle forze economiche sanfeliciane. Molto frammentata e comunque poco produttiva di risultati concreti risulta anche la collaborazione tra imprese e istituzioni. Dalle rilevazioni empiriche effettuate è emerso a riguardo anche un problema di reciproca fiducia e di concreta apertura al dialogo. Situazione analoga, infine, per quanto riguarda l'interazione tra le istituzioni locali per predisporre un'azione pubblica sufficientemente forte a sostegno dell'offerta privata.

Un ulteriore, particolare aspetto della debolezza del capitale relazionale di San Felice Circeo riguarda la cittadinanza locale. Si percepisce uno scollamento a tratti anche profondo, tra chi abita il posto e chi lo frequenta da turista; con esclusione ovviamente di coloro che traggono benefici economici diretti dalla presenza dei visitatori, molta parte della popolazione mostra un fastidio di fondo nei confronti di questi ultimi che si traduce in un atteggiamento di distacco, quando non di velata ostilità.

Questo aspetto è causato da alcune caratteristiche sociologiche e culturali del sistema sociale locale che, non va dimenticato, è stato coinvolto nell'industria turistica in modo repentino e comunque da relativamente poco tempo, mentre ha un profondo radicamento nell'economia della piccola e media agricoltura. Dipende, tuttavia, anche dalle caratteristiche della domanda turistica sanfeliciane che è diventata progressivamente prevalente nel corso degli ultimi lustri. E questo rappresenta un ulteriore elemento di debolezza della località.

Si è detto che nel periodo "d'oro" San Felice Circeo era indubbiamente una tra le mete di maggior prestigio del turismo romano in ambito regionale; nel così detto immaginario collettivo, il confronto tipico era con l'Argentario, magari grazie anche al beneficio derivante dalla vicinanza fisica con Sabaudia. Come è stato chiaramente posto in evidenza dagli stessi operatori economici locali, quel confronto è ad oggi definitivamente perso e la zona ha sempre maggiore difficoltà ad intercettare il turismo di qualità (ad eccezione, ovviamente del tipico



gruppo di affezionati che però è, per definizione, quantitativamente poco rilevante). Tendono a crescere segmenti di mercato medio – bassi o bassi, caratterizzati da una limitata capacità di spesa e rapporti con il territorio in vario modo, non di rado, non favorevoli al territorio stesso. È bene chiarire che le fasce medio-basse del mercato hanno tutto il diritto di domandare servizi turistici e, peraltro, possono rappresentare un'area di mercato di tutto rilievo economico come mostrano numerosi casi di successo ad esempio nelle coste spagnole. Il problema è che quel tipo di mercato, come ogni altro, va gestito in modo appropriato, predisponendo un'offerta adeguata innanzi tutto dal punto di vista delle infrastrutture e dei servizi disponibili.

L'evoluzione del mercato turistico tipico di San Felice Circeo presenta un ulteriore aspetto problematico: la sua elevata eterogeneità. Deve essere precisato che questa caratteristica non è il risultato di una precisa strategia, quanto di una tendenza inerziale avviata ormai da una decina di anni. L'offerta turistica sanfeliciano ha subito un progressivo indebolimento del suo originario posizionamento strategico; in pratica, ha perso le sue specificità, anche sul piano dell'immagine. Questo ha tendenzialmente allontanato i segmenti di domanda maggiormente connotati per quanto riguarda i modelli di comportamento e le funzioni d'uso ricercate in una località turistica; sono rimasti, invece, quelle tipologie di consumatori tendenzialmente più statici e con una domanda relativamente meno sofisticata. Va precisato che questa dinamica non va considerata come negativa in sé; il problema reale sta nel fatto che essa è stata "subita", nel senso che si è manifestata come effetto inevitabile di un insieme di fattori materiali e immateriali che si sono progressivamente verificati, e non come risultato di una chiara strategia competitiva.

La domanda che si rivolge all'area del Circeo risulta eterogenea nella sua composizione sociale, ma tendenzialmente omogenea sul piano del periodo di fruizione; e questo è un altro aspetto problematico. I dati degli ultimi anni della provincia di Latina (una proxy accettabile per valutare la situazione di San Felice Circeo, poiché tale località costituisce uno dei centri marini più significativi della provincia), mostrano che il 66% delle presenze è concentrato nel trimestre giugno – agosto, e il 75% nel periodo che va da maggio a settembre. Nel solo mese di agosto si concentrano quasi il doppio degli arrivi complessivamente registrati da ottobre ad aprile. È evidente la necessità, che è anche una opportunità, di lavorare su fasce di mercato sensibili ad un'offerta stagionalizzata.

La debolezza sul fronte della domanda introduce ad un ulteriore forte limite riscontrato nel sistema turistico sanfeliciano: la mancanza di un progetto strategico che ne disegni un adeguato percorso di sviluppo sostenibile. Le cause di questa situazione sono diverse e non ascrivibili solo alle scelte degli *stakeholder* locali; ad esempio, va considerato che in altri sistemi turistici, la programmazione della crescita e dello sviluppo competitivo dell'area deriva dalle linee strategiche elaborate in un piano del turismo di livello provinciale o addirittura regionale. Non c'è dubbio, del resto, che una strategia che abbia come riferimento il territorio di alcuni piccoli comuni rischia di risultare poco efficace e comunque difficilmente attuabile sul piano operativo.



La mancanza di un chiaro orientamento strategico contribuisce a spiegare altri due limiti riscontrati in precedenza, in particolare, la mancanza di un chiaro posizionamento competitivo dell'offerta turistica sanfeliciano e la debolezza del tessuto relazionale che lega gli attori locali nella realizzazione di una offerta integrata. L'elaborazione di un progetto strategico, eseguita al giusto livello territoriale, rappresenta, dunque una condizione importante per recuperare su questi due problemi, oltre che per favorire uno sviluppo sistemico dell'offerta locale.

Proprio su questa questione si pone in evidenza una importante opportunità che potrebbe beneficiare San Felice Circeo. La centralità che l'attuale governo della Regione Lazio attribuisce al turismo come volano dello sviluppo sostenibile e la precisa volontà di creare un'agenzia regionale per il turismo che veda coinvolti tutti i principali attori locali coinvolti in questo settore tracciano un contesto chiaramente favorevole per il rilancio delle località turistiche del Lazio e forse, in primo luogo, proprio per quelle che sono attualmente in difficoltà.

Nell'ambito di questo impegno che la regione intende porre sul rilancio del turismo laziale, potrebbe anche essere prevista la predisposizione di un piano strategico che fornisca indicazioni chiare e coerenti per l'attuazione di questo rilancio. All'interno di un piano di questo genere è certamente possibile sviluppare un progetto specifico per San Felice Circeo considerata non come un'area a sé stante, ma come una componente di una più ampia e complessa offerta turistica. Va sottolineato a riguardo che con poche particolari eccezioni, qualunque località, per intercettare la domanda internazionale, deve presentarsi come componente di un sistema territoriale più ampio; un sistema territoriale che abbia dimensioni tali da essere "percepito" da consumatori potenziali che vivono a grande distanza fisica e culturale. In questo senso, San Felice Circeo potrebbe trovare sinergie vantaggiose dal far parte del sistema marino meridionale di Roma; Sapendo disegnare in questo sistema uno specifico posizionamento, essa può anche valorizzare la propria identità e le specificità della propria offerta turistica.

Sul piano più strettamente economico, si evidenzia una ulteriore opportunità per il recupero di San Felice Circeo: la crescita del segmento di domanda costituito dalle persone anziane relativamente affluenti, componente ormai sempre più rilevante della domanda turistica anche internazionale. Le informazioni allo stato disponibili non permettono di approfondire sul piano quantitativo la rilevanza di questa opportunità di mercato, e tanto meno di valutarne le proiezioni future. In linea generale, si ritiene di poter comunque affermare che le caratteristiche strutturali della località e i suoi stessi punti di forza rendono l'offerta di San Felice Circeo potenzialmente molto attrattiva per quella categoria di domanda. È bene sottolineare che con questo non si intende affermare che questa debba necessariamente essere l'opzione strategica primaria; per arrivare a tale conclusione occorrerebbe evidentemente un'analisi molto più circostanziata di quella svolta in queste pagine. Si vuole, però porre in evidenza come il mercato turistico degli anziani affluenti rappresenti una opportunità da valutare nel riposizionamento di San Felice Circeo.

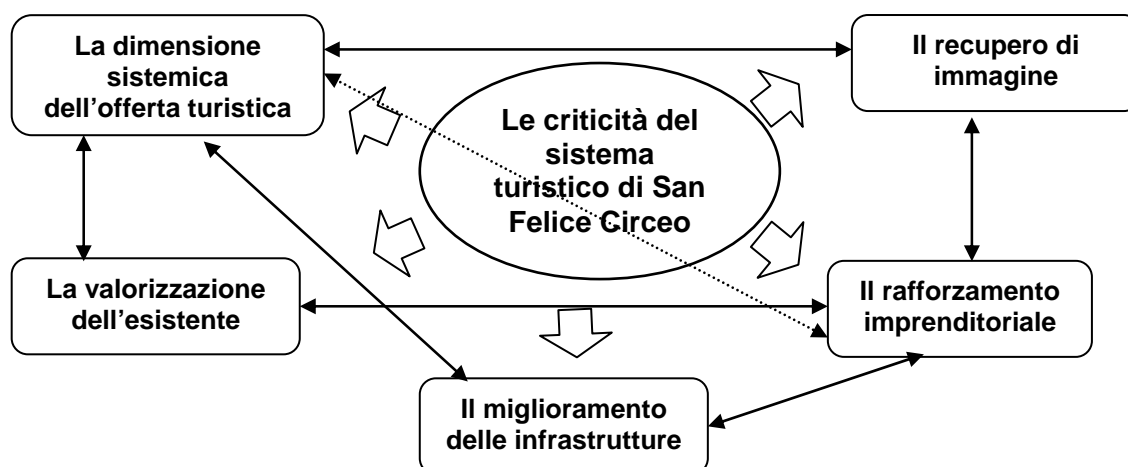
Una minaccia da non trascurare è la notevole contrazione delle risorse pubbliche disponibili a livello locale e regionale. Questo implica la riduzione della capacità del pubblico di fare direttamente fronte agli investimenti che sarebbero necessari per rafforzare il patrimonio materiale e immateriale che San Felice Circeo può mettere a disposizione della domanda turistica. Questo limite appare particolarmente rilevante sul piano delle infrastrutture turistiche e di trasporto che, come noto, incidono in maniera molto rilevante sulla qualità complessiva dell'offerta di una località.

Per neutralizzare questa minaccia appare necessario sviluppare opportune forme di collaborazione tra pubblico e privato nella realizzazione e nel finanziamento di opere rilevanti per la competitività del territorio. In alcuni casi, è possibile fare ricorso alla finanza di progetto; in molti altri, è invece necessario pensare a forme di *public private partnership* (partenariato pubblico – privato) attraverso cui si coinvolgono i capitali privati nella realizzazione di opere di interesse pubblico, non intrinsecamente in grado di raggiungere consistenti livelli di redditività.

### 3. Le criticità del sistema turistico di San Felice Circeo

I punti di forza e di debolezza, considerati alla luce dei risultati effettivamente ottenuti in questi anni e delle probabili dinamiche che il settore e il mercato turistico avranno nei prossimi anni, portano alla individuazione delle criticità da cui maggiormente dipende l'evoluzione del sistema turistico di San Felice Circeo.

Figura 1 - Le criticità del sistema turistico di San Felice Circeo



Cinque sono i principali temi sui quali pare essenziale lavorare nei prossimi anni:

- Il deciso rafforzamento della dimensione “sistemica” dell’offerta turistica locale
- La valorizzazione dei principali elementi di attrattiva dell’area, con riferimento particolare ai luoghi di interesse naturale e storico-culturale
- Il miglioramento delle infrastrutture funzionali alla fruizione turistica
- Il rilancio dell’immagine
- Lo sviluppo di imprenditorialità

È importante sottolineare come queste tematiche risultino fortemente interdipendenti, per cui le misure adottate in un ambito sono spesso condizionate e al tempo stesso condizionanti le misure intraprese in altri. Nell’esame di queste criticità si cercherà, quindi, di cogliere anche la natura dei legami tra loro esistenti.

Gli studi teorici sul turismo, così come l’analisi dei casi reali sono ampiamente concordi nel ritenere che la competitività un’area e la capacità di produrre valore per il cliente sono direttamente, fortemente correlati al grado di “sistematicità” dell’offerta. Un elevato grado di “sistematicità” si manifesta nell’esistenza di forme consistenti di integrazione tra gli attori che operano nella filiera turistica di una determinata area geografica. Questa integrazione fa sì che il turista si trovi a beneficiare di un’offerta in grado di soddisfare in modo coerente tutte le principali esigenze connesse al consumo dell’esperienza turistica. Dal punto di vista della domanda, il valore riconosciuto ad un’offerta adeguatamente integrata risulta maggiore del valore attribuito alle sue singole componenti; questo, tuttavia, a condizione che l’integrazione non implichi irrigidimento delle opzioni disponibili.

Lo sviluppo di un’offerta sistemica appare il punto di partenza di qualsiasi ragionamento per il rilancio di San Felice Circeo, anche se appare arduo ottenere risultati concreti su questo fronte se contemporaneamente non sono sciolti almeno alcune degli altri nodi critici posti in evidenza. È incoraggiante osservare che la centralità di questo tema è compresa e sottolineata da una parte considerevole degli stessi operatori turistici di San Felice Circeo.

La predisposizione degli elementi di “sistema” di un’offerta turistica deve essere guidata anche dalle scelte relative ai target di domanda ritenuti prioritari per lo sviluppo sostenibile del territorio e per il successo degli operatori coinvolti. Nel caso di San Felice Circeo, va ricordato come solo il 14% circa degli arrivi (e il 15% delle presenze) sia costituito da turisti stranieri, peraltro in leggero incremento negli ultimi anni. Appare assolutamente necessario presidiare meglio il mercato internazionale che presenta, tra gli altri vantaggi, quello di essere maggiormente destagionalizzato rispetto al turismo locale

Lo sviluppo di un “sistema di offerta” presuppone tre condizioni essenziali, tutt’altro che scontate: i) progettualità; ii) capacità; iii) disponibilità.

È necessario che qualcuno si faccia carico di immaginare le possibili connessioni tra gli attori della filiera turistica e di predisporre sul piano operativo il coordinamento necessario per dare concretezza a queste connessioni, rispetto alle specifiche esigenze della domanda potenziale. In secondo luogo, è

necessario che nell'area cui ci stiamo riferendo esistano effettivamente le capacità necessarie per essere partner di progetti integrati. Infine, occorre che i soggetti chiamati in causa siano realmente disponibili ad operare in una logica di "sistema", non dimenticando che questo implica la necessità di uniformarsi a certe regole di comportamento e la perdita di un certo grado di autonomia operativa.

Si intuisce come lo sviluppo di un'offerta turistica sistemica, e quindi più competitiva, richieda un tessuto di aziende turistiche ben strutturate e imprenditorialmente mature. Il rafforzamento delle imprese turistiche rappresenta un secondo nodo critico per il futuro sviluppo di San Felice Circeo.

Si tratta di una questione diffusa in molte altre zone turistiche del nostro Paese e che va sempre trattata con attenzione perché il fatto che lo sviluppo aziendale sia necessario nella prospettiva della competitività territoriale, non implica che lo sia necessariamente anche nella prospettiva soggettiva di chi gestisce l'azienda.

Un'ipotesi che potrebbe dare risultati proficui è quella di un "patto per lo sviluppo" tra pubblico e privato. Le forze imprenditoriali investono nel rafforzamento delle loro strutture e delle loro competenze a fronte dell'impegno del governo locale di realizzare quegli interventi che rendono più attrattiva e fruibile l'area e che, quindi, favoriscono una valorizzazione degli sforzi imprenditoriali.

Questa ipotesi si allaccia ad un'altra criticità di San Felice Circeo, costituita appunto dall'assetto infrastrutturale. Senza voler entrare qui nell'esame dettagliato delle specifiche problematiche di maggior rilievo, si osserva che la qualità turistica di San Felice Circeo appare oggi penalizzata sia sul fronte dei collegamenti con i grandi bacini di domanda, Roma e Napoli in particolare, sia sul piano delle condizioni di mobilità interna all'area. Decisamente al di sotto del livello mediamente raggiunto da località turistiche dello stesso tipo sono anche le infrastrutture direttamente funzionali alla domanda turistica.

Solo alcune di queste problematiche e solo poche tra quelle più rilevanti, possono essere risolte a livello comunale; molti degli interventi infrastrutturali di cui l'area sanfelicianiana ha necessità richiedono un'azione di livello provinciale quando non regionale. Peraltro, il problema già evidenziato relativo alla crescente riduzione delle risorse pubbliche pone la necessità di avviare lo studio delle eventuali opportunità di coinvolgimento di capitali privati nella realizzazione di opere di interesse generale. L'attuale legge in materia di lavori pubblici richiede agli enti locali una programmazione triennale delle opere ritenute rilevanti e stimola i privati a presentare progetti operativi per la realizzazione di tali opere, suggerendo per il loro finanziamento l'architettura del project financing.

Un ulteriore ambito dove appare molto importante agire per il rilancio del Circeo è il migliore sfruttamento dei suoi assets naturali e storico-culturali. L'indagine presso la domanda ha rivelato che per gran parte degli utenti attuali, il Parco nazionale del Circeo è scarsamente considerato tra i fattori di interesse turistico dell'area di San Felice Circeo. Questa evidenza non richiede altri commenti, anche considerando quanto intensamente altre aree, ad esempio

nelle zone alpine, stiano basando la propria offerta turistica proprio sulle componenti di unicità ed incontaminazione del paesaggio.

L'ultima area di intervento su cui si ritiene urgente concentrare gli sforzi è quella del recupero di immagine. Si tratta di un rilancio che riguarda sia il pubblico dei potenziali turisti, che anche gli stessi abitanti di San Felice Circeo. Nei confronti dei primi, occorre restituire smalto al tradizionale posizionamento dell'area come meta prestigiosa del turismo romano, aggiungendo un'apertura internazionale. Nei confronti dei secondi, appare fondamentale stimolare il recupero del senso di appartenenza al proprio territorio e della disponibilità a partecipare ad un progetto di rilancio che risponde all'interesse di tutti.

Un vecchio adagio della pubblicità recita *"if you want to kill a poor product, advertise it"*. La comunicazione contribuisce al successo di ciò che comunica quando è orientata a valorizzare precisi e reali elementi di forza del suo oggetto. Nel caso di San Felice Circeo, sembra dunque opportuno investire prima sulle precedenti criticità poste in evidenza e solo in una seconda fase procedere con un'intensa attività di comunicazione.

#### **4. Conclusioni**

Il marketing territoriale rappresenta un terreno di riflessione teorica e di impegno operativo di notevole rilievo per almeno tre ordini di considerazioni.

In primo luogo, rappresenta un ottimo esempio di "contaminazione" dei saperi, lì dove un metodo e una strumentazione di origine tipicamente aziendalistica vengono re – interpretati e modellati in funzione della loro applicazione ad un contesto, il territorio, normalmente studiato da altre prospettive.

Un secondo aspetto da considerare è che il marketing territoriale rappresenta un significativo punto di convergenza tra pubblico e privato. Non è solo per il fatto che un metodo maturato in ambito aziendale viene applicato a problemi di ordine generale e di competenza primariamente di attori pubblici. È la funzione basilare del marketing territoriale che lo rende raccordo "forte" tra sistema delle imprese e governo pubblico del territorio. Il marketing territoriale si occupa di orientare l'evoluzione dell'offerta territoriale in una direzione favorevole alle esigenze di determinati utenti potenziali; attraverso lo stimolo al miglioramento delle condizioni di localizzazione di un'area geografica, esso favorisce il costituirsi di condizioni di vantaggio competitivo per le imprese. Deve però essere precisato che obiettivo primario del marketing territoriale non è il rafforzamento delle imprese in sé, ma la creazione nel territorio di condizioni favorevoli al suo sviluppo sostenibile; l'attrazione e lo sviluppo di investimenti produttivi nel territorio è sempre strumentale al fine di migliorarne l'evoluzione fisiologica.

Il terzo motivo di interesse sta, dunque, nel fatto che il marketing territoriale è una politica intrinsecamente "di sistema". Le caratteristiche proprie di un ambito geografico limitano notevolmente (pur con significative eccezioni), modificazioni repentine e comunque troppo strutturali della configurazione dell'offerta locale.

La politica di marketing territoriale si manifesta, quindi, soprattutto nel rafforzamento del tessuto di relazioni esistenti all'interno del territorio e delle connessioni tra questo e altre aree geografiche con cui è possibile sfruttare sinergie competitive. I progetti in cui si esplica concretamente la politica di marketing territoriale sono normalmente basati sull'integrazione di competenze e risorse provenienti da attori diversi. Viene, quindi, stimolata la ricerca di adeguate forme di collaborazione tra organi di governo di diverso livello territoriale (regione, provincia, enti locali); tra questi e le altre istituzioni territoriali, prime tra tutte le camere di commercio e le fondazioni di origine bancaria; tra le istituzioni pubbliche e gli operatori privati.

Il caso del territorio di San Felice Circeo mostra in modo abbastanza evidente la valenza che un approccio di marketing territoriale può avere sullo sviluppo sostenibile del territorio e nella fattispecie in questione, sul suo sviluppo turistico. L'analisi svolta ha infatti chiaramente mostrato come la politica del turismo deve svolgersi secondo alcune precise priorità tra cui:

- i) attivare una politica del territorio (politica urbanistica, politica di sviluppo economico, marketing territoriale) volta a rafforzare l'attrattività del luogo in termini di accessibilità, qualità del paesaggio, valorizzazione dei patrimoni disponibili (naturale, storico, artistico, sociale ecc.), fruibilità dei servizi (anzitutto quelli pubblici), sicurezza, immagine percepita);
- ii) stimolare l'integrazione operativa e l'omogeneizzazione qualitativa dell'offerta dei diversi attori della filiera turistica e al tempo stesso, spingere per l'integrazione tra l'offerta di aree geografiche diverse ma potenzialmente sinergiche dal punto di vista della fruizione turistica;
- iii) puntare sull'innovazione a tutto campo e in particolare: innovare i confini della filiera turistica, comprendendo settori apparentemente lontani (es. moda; cantieristica; real estate; servizi alla persona); innovare i modelli di business e l'organizzazione aziendale; innovare la cultura del servizio turistico con massicce dosi di formazione a tutti i livelli (dagli imprenditori al personale esecutivo) e con la preparazione di nuove professionalità.

**Matteo Giuliano Caroli**

Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese

Dipartimento di Scienze economia e sociali

Facoltà di Economia, Luiss - Libera Università Internazionale degli Studi Sociali

Guido Carli

Viale Pola 12

00198 Roma

e-mail: mcaroli @ luiss.it