

*le pagine di*

RISPOSTE



TURISMO



 CONSULTING

 TRAINING

 MANAGEMENT

**Le politiche di marketing  
delle imprese balneari  
nella provincia di Pesaro-Urbino**

*di Tonino Pencarelli  
e Sergio Nicolai*

## ***Le politiche di marketing delle imprese balneari nella provincia di Pesaro-Urbino***

*Tonino Pencarelli\*, Sergio Nicolai\*\**

*Lo stabilimento è, nel complesso dei soggetti caratterizzanti il comparto turistico balneare, tra i più ancorati -per certi versi- ad una fruizione della vacanza estiva collegata ad un prodotto turistico ormai maturo. L'essere però caratterizzato da un'elevata polverizzazione e da impostazioni strategiche tipiche delle piccole organizzazioni, direttamente in relazione con il ridotto numero di addetti, rende più complessa e meno frequente l'adozione di un pensiero strategico di marketing e la conseguente gestione delle leve.*

*Proprio su questa questione è incentrata un'indagine realizzata all'interno della provincia di Pesaro-Urbino i cui risultati sono presentati in quest'articolo.*

*Ad essere esaminate sono state alcune imprese balneari accomunate dall'offrire una serie di servizi minimi stabiliti a priori ed aperti al pubblico, con esclusione, dunque, degli stabilimenti riservati esclusivamente ai clienti di alberghi e campeggi in cui pernottano i rispettivi ospiti.*

*Attraverso un'indagine quali-quantitativa, tramite somministrazione di un questionario composto in prevalenza da domande a risposta chiusa, sono emersi alcuni rilievi. Le risposte hanno permesso non solo una profilazione della clientela degli stabilimenti balneari, ma una serie di considerazioni sul campione di imprese in oggetto riferite alle politiche di marketing adottate. Vengono singolarmente affrontate: l'attenzione al prodotto, le politiche tariffarie, la comunicazione interna ed esterna e le scelte di commercializzazione. Dall'analisi emerge come sia limitato e parziale l'adozione di un approccio strategico al marketing ed il ricorso sistematico e meditato ad una serie di strumenti di analisi ed operativi.*

*Gli imprenditori balneari si affidano ancora più all'intuito che a sistematiche analisi di mercato. Appaiono più inconsapevolmente attivate, invece, componenti tipiche del marketing relazionale, centrato sulla gestione dei rapporti con la clientela.*

*Risalta per le imprese balneari indagate l'attenzione alla fidelizzazione dei clienti acquisiti.*

\* Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

\*\* Laureato in Marketing e comunicazione d'azienda presso Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

## ***Marketing policies of beach companies in the province of Pesaro-Urbino***

*Tonino Pencarelli\*, Sergio Nicolai\*\**

*In the set of the typical subjects of tourist beach division, the beach establishment represents one of the most tied to a fruition of the summer holiday connected with a tourist product already mature.*

*Beach establishments are characterized by an high atomization and strategic settings typical of small organizations. In addition, the reduced number of employees weaken the instauration of marketing strategies and the adoption of marketing policies.*

*About this issue it has been carried out a survey in the province of Pesaro-Urbino, and in this article the results are presented. Two required qualifications had been set in the selection of beach resorts: offering a range of minimum services and being open to the public. Private beach resorts of hotel's and camping's customers are excluded from this study.*

*Evidence appeared from a quali-quantitative survey, carried out through a multiple choice questionnaire. Answers allowed not just a description of the customers of the beach establishment but a range of considerations for each different marketing meaning and concerning modalities of their correlated applications. Attention to the product, fare's policies, external and internal communication and commercialization choices are singularly compared. The results showed that the constant adoption of a strategic marketing approach appears restricted and partial for beach entrepreneurs. They base their choice more on intuition than on market analysis, but the elements and activities typical of marketing of relationships appeared more unconscious enabled, focused on managing customers relationships. Beach establishments reveal a high-attention for customer loyalty and retention.*

\* Ordinary Professor of Economics and Business Management, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

\*\* Graduated in Marketing and comunicazione d'azienda, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

## ***Le politiche di marketing delle imprese balneari nella provincia di Pesaro-Urbino di Tonino Pencarelli, Sergio Nicolai***

### **1. Obiettivi e metodologia della ricerca e profilo delle imprese balneari**

Obiettivo dell'articolo è lo studio del grado e delle modalità di applicazione delle politiche di marketing da parte delle aziende balneari della Provincia di Pesaro Urbino, ossia imprese che gestiscono stabilimenti in possesso dei seguenti requisiti:

- essere aperti al pubblico (non riservati esclusivamente ad alcune categorie di clientela, come ad esempio avviene per gli alberghi e i campeggi);
- presentare al pubblico un'offerta minima di servizi<sup>1</sup>.

Si tratta di un comparto importante, che in Italia annovera circa 12.000 micro imprese, con una dimensione media di 2,8 addetti (dati Capitanerie di Porto e Regioni e SIB Fipe)<sup>2</sup>, rette sotto forma di imprese individuali nel 44% dei casi. Nelle Marche il numero di aziende balneari censite dalla Regione e da Infocamere<sup>3</sup> è di 478 con 666 unità locali,<sup>4</sup> mentre secondo il rapporto sul turismo (2002) gli stabilimenti sono 937, retti come impresa individuale nel 62,9% dei casi e con un numero medio di addetti di appena 2,1 unità.

Nella provincia di Pesaro e Urbino sono attive 110 imprese e 150 unità locali. Se si escludono gli stabilimenti appartenenti ad alberghi e campeggi, quindi non aperti al pubblico, il numero di stabilimenti censiti in provincia di Pesaro Urbino scende a 127 lungo tutto il litorale: 35 situati nel Comune di Gabicce Mare; 48 nel Comune di Pesaro;

38 nel Comune di Fano e 6 nel Comune di Marotta di Mondolfo.

La ricerca si è basata su un metodo quantitativo, sottoponendo ai titolari degli stabilimenti balneari un questionario telefonico con 42 domande a risposta chiusa. La domanda finale prevedeva invece una domanda a risposta aperta, riguardante le iniziative principali da intraprendere per il miglioramento dell'affluenza turistica nel territorio pesarese, e in particolare per il turismo balneare. Va tuttavia rilevato che per una parte del campione, quella comprendente gli stabilimenti balneari situati nel Comune di Gabicce Mare, il metodo è stato diverso; data la presenza di società di gestione<sup>5</sup> (una denominata "Re Mare", un'altra denominata "Luna Rossa") dei vari stabilimenti balneari, anziché sottoporre il questionario ai singoli imprenditori di Gabicce Mare, si è optato per un'intervista diretta ai presidenti delle società di gestione<sup>6</sup>.

Il campione delle aziende intervistate è risultato essere composto da:

- 29 stabilimenti balneari (su un totale di 35) situati nella fascia costiera di competenza del Comune di Gabicce Mare (18 sono gli stabilimenti gestiti dalla società Re Mare, 11 quelli gestiti dalla società Luna Rossa);
- 22 stabilimenti balneari (su un totale di 48) situati nella fascia costiera di competenza del Comune di Pesaro;
- 25 stabilimenti balneari (su un totale di 38) situati nella fascia costiera di competenza del Comune di Fano;

- 3 stabilimenti balneari (su un totale di 6) situati nella fascia costiera di competenza del Comune di Marotta di Mondolfo.

L'indagine ha coinvolto 79 stabilimenti balneari, su un totale di 127 operatori (62,2% del totale)<sup>7</sup>.

La dimensione media delle concessioni, in termini di numero di posti spiaggia è inferiore a 150 unità, per circa il 50% degli stabilimenti (40 stabilimenti su 79)<sup>8</sup>.

In termini di metri quadrati, il 72% delle concessioni risulta essere di dimensione inferiore ai 3000 mq.

Gli imprenditori balneari mostrano un uso contenuto delle nuove tecnologie dell'informazione, sebbene essi facciano un elevato utilizzo (88%) del telefono cellulare. Risulta infatti che il fax è presente in 43 stabilimenti, il POS-Pagobancomat è utilizzato da 25 operatori balneari, mentre solo in 13 aziende si ricorre ad un personal computer. I dati raccolti hanno evidenziato un sostanziale disinteresse degli operatori balneari nei riguardi delle possibilità di business offerte dalla presenza sul World Wide Web; solo il 21% del campione (17 imprese) possiede un sito internet che comunque, in molti casi, non risulta aggiornato. Alla restante parte del campione il sito web non interessa, ne interesserà nei prossimi anni.

## **2. La clientela degli stabilimenti balneari pesaresi**

In relazione al profilo dei clienti che frequentano gli stabilimenti balneari pesaresi va preliminarmente osservato che trattasi di clienti che non sono stati identificati a priori dalle aziende turistiche locali mediante metodi di segmentazione della domanda, ma si tratta di clientela che si è autosegmentata e che, una volta arrivata nel luogo di vacanza, si è recata presso un dato stabilimento balneare o per abitudine, o per segnalazione di aziende ricettive. Trattasi spesso di residenti nei luoghi di balneazione o di escursionisti provenienti da località limitrofe (nel

complesso circa il 73% della clientela). Gli imprenditori balneari locali non svolgono attività di analisi della domanda e della concorrenza, come del resto si riscontra tipicamente nelle aziende di minore dimensione di altri comparti economici (Ferrero, Fortezza, 2007).

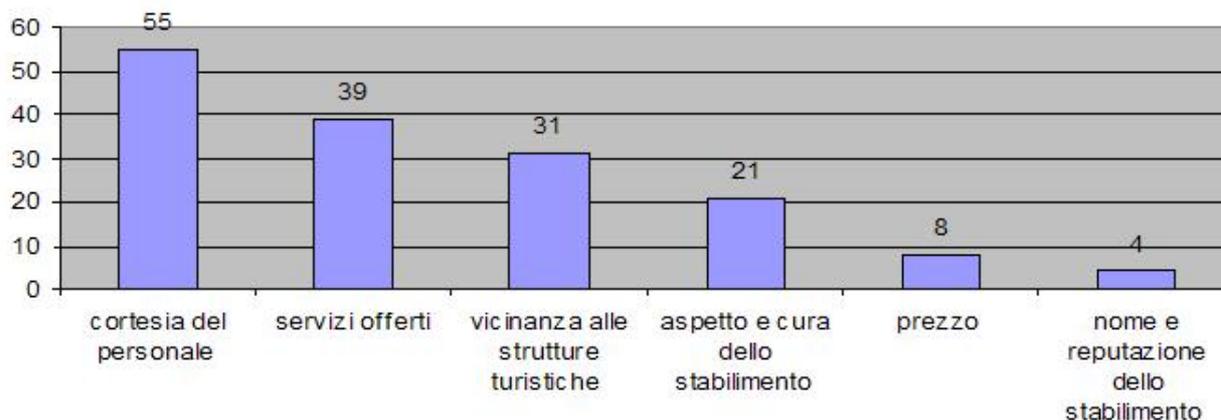
La clientela è composta solo per il 27% da turisti (di cui appena il 15% stranieri), mentre gran parte della domanda è rappresentata da residenti della provincia di Pesaro Urbino.

Secondo la metà degli operatori delle spiagge di Gabicce Mare, Pesaro, Marotta, Mondolfo, l'affluenza di clientela degli ultimi anni è in calo; altri 29 operatori balneari sostengono invece che l'affluenza sia stazionaria. I restanti 11 intervistati ravvisano invece un aumento della stessa.

La sensazione della maggioranza degli operatori balneari (62%) è che, come avviene per altri beni e servizi ed i consumi in genere, anche per quanto riguarda la domanda di prodotto-mare e dei servizi correlati, la propensione media alla spesa dei consumatori sia calata.

Secondo il parere dei titolari delle imprese balneari, i fattori critici di scelta dello stabilimento da parte della clientela sono la cortesia del personale (55 casi), i servizi offerti (39 casi), la vicinanza alle strutture turistiche (31 casi), la cura e l'aspetto dello stabilimento (21 casi), il prezzo (8 casi) e il nome e la reputazione dello stabilimento (4 casi). (Figura 1).

Le affermazioni degli intervistati mettono in luce di essere consapevoli del ruolo critico svolto dagli imprenditori e dal personale di spiaggia per orientare i flussi di domanda di servizi balneari, ma nel contempo di essere sprovvisti di cultura di marketing tanto da sottovalutare, se non ignorare, il ruolo di fattori diversi dal prodotto e dal personale ai fini dell'attrazione della clientela.

**Figura 1** – *Fattori critici di scelta dello stabilimento.*

Anno 2006. Dato provinciale. Fonte: nostra elaborazione.

### 3. Politiche di marketing: il prodotto balneare.

Per ciò che riguarda le scelte relative al prodotto balneare, emerge che tutti gli stabilimenti offrono i principali servizi di base, centrati sull'affitto alla clientela giornaliera e/o stagionale di cabine, ombrelloni, lettini, sdraio, doccia calda<sup>9</sup>.

I servizi di supporto, quali i servizi di ristoro erogati direttamente in spiaggia<sup>10</sup> (distributore automatico, bar con tavola calda, ristorante) sono presenti in 47 casi, mentre 32 imprese balneari non dispongono di alcun punto ristoro.

Più ricca risulta l'offerta di servizi di differenziazione, articolati sulla base dei molteplici segmenti di clientela compresenti nello stabilimento balneare (giovani, famiglie con bambini, anziani). Le aziende balneari pesaresi offrono molteplici servizi relativi all'intrattenimento dei clienti in spiaggia: si va dalle aree dedicate alla pratica dei vari beach-sport, all'animazione e il nursery per i bambini,

all'organizzazione di eventi e manifestazioni in spiaggia, fino alla offerta di servizi per arricchire l'esperienza di soggiorno dei turisti-escursionisti che fruiscono del turismo balneare: giornali, noleggio di biciclette, attrezzature sportive.

In particolare, l'attività di animazione per bambini è presente nel 92% degli stabilimenti; seguono l'acquagym (sia in mare che in piscina), alcuni giochi tradizionali (bocce, ping pong, biliardino), i campi di sabbia per la pratica di sport quali il beach-volley e il beach-tennis (Fig 2).

L'attività di gestione dei servizi di spiaggia è svolta direttamente dagli imprenditori nel 50% dei casi, mentre l'altra metà delle aziende si avvale del contributo di personale esterno.

Nel complesso l'offerta delle aziende balneari locali si mostra attenta alle molteplici esigenze dei fruitori del turismo balneare, guidati da aspettative esperenziali sempre crescenti e rivolte alla ricerca di forme di offerta arricchita di valore, in cui i servizi base rappresentano elementi *commodity*, mentre

quelli di differenziazione tendono a costruire formule di offerta a contenuto progressivamente esperienziale (Pine e Gilmore, 2000).

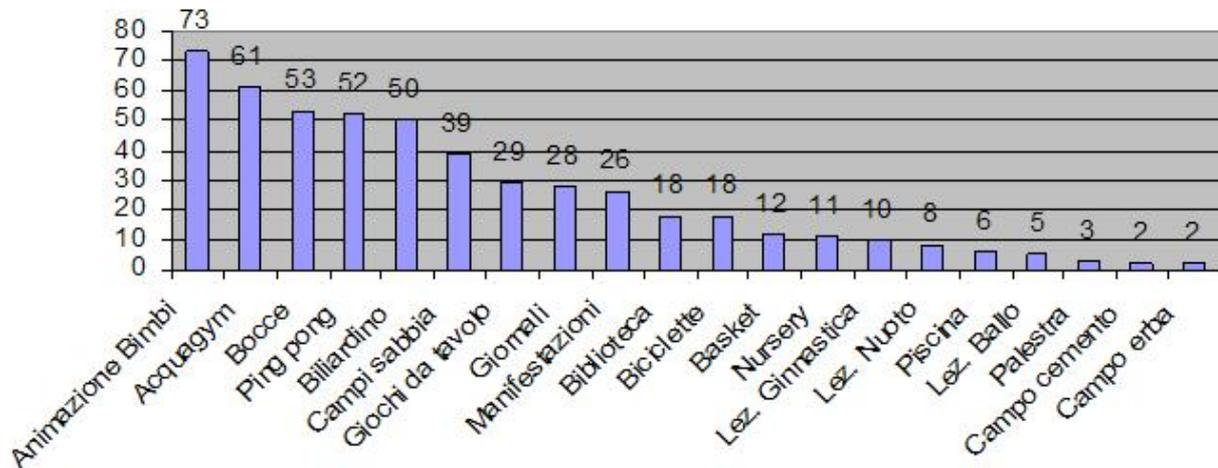
#### 4. Politiche di marketing: il prezzo

Il prezzo rappresenta la variabile del marketing mix su cui le imprese turistiche possono esercitare più facilmente un controllo diretto (Pencarelli T., 2003, p. 28); dobbiamo però ricordare che le imprese balneari hanno tariffe “consigliate” loro dalle associazioni di categoria della quali fanno parte. Esse, infatti, annualmente, stabiliscono dei range di prezzi all’interno dei quali ogni operatore può muoversi a suo piacimento. Proprio a causa di questa discrezionalità dell’operatore, le tariffe possono variare anche significativamente.

I criteri sui quali basare la determinazione delle tariffe sono solitamente quello della struttura dei

costi, delle caratteristiche della domanda e del comportamento dei concorrenti. Nel caso delle imprese balneari intervistate, il criterio prescelto è quello che si basa sulla struttura dei costi; la determinazione del prezzo avviene in base ai costi di produzione e fornitura del servizio e ad un margine di profitto. Particolare attenzione viene dedicata alla ricerca di tariffe capaci di adeguarsi alle dinamiche inflazionistiche e che consentono margini di autofinanziamento utili per all’effettuazione di nuovi investimenti in attrezzature per supportare innovazioni di prodotto. L’indagine campionaria ha messo in luce che nella provincia di Pesaro il 29% degli imprenditori balneari non aderisce a organizzazioni collettive quali consorzi o associazioni; questo avviene soprattutto nel Comune di Fano (22 stabilimenti)<sup>11</sup>, comportando per questi operatori un’adesione passiva alle tariffe consigliate

**Figura 2** – Servizi offerti dallo stabilimento; sport e intrattenimento



Anno 2006. Dato provinciale. Fonte: nostra elaborazione.

dalle associazioni di categoria; negli altri casi le tariffe esprimono condotte maggiormente collusive, frutto dell'accordo fra i vari operatori.

Le politiche di prezzo concretamente applicate ai clienti sono tuttavia assai flessibili, in quanto le tariffe concordate con le associazioni di categoria rappresentano uno standard massimo, a partire dal quale grande libertà di azione è comunque concessa all'operatore, che in moltissimi casi attua discriminazioni di prezzo sulla base di vari criteri. I principali criteri sono: criterio geografico (tariffe distinte tra residenti/turisti, 28 casi); criterio anagrafico (tariffe speciali per anziani, 32 casi); criterio numerico (tariffe agevolate per gruppi numerosi, famiglie, affitto di un numero consistente di attrezzature, 52 casi).

Solo 17 operatori dichiarano di non praticare alcuna forma di discriminazione.

La politica tariffaria prevede forme di agevolazione nel 68% dei casi (54 su 79), in cui i gestori degli stabilimenti offrono gadgets omaggio per i propri ospiti, sia nell'ottica di un miglioramento del servizio<sup>12</sup>, sia in un'ottica di fidelizzazione della clientela.

In rare circostanze (10 casi) alcuni servizi della spiaggia vengono erogati gratuitamente, o meglio sono compresi all'interno di un pacchetto a pagamento che prevede un insieme di altri elementi di offerta.

Con riferimento alle forme di pagamento, nonostante che le politiche tariffarie standard indichino pagamenti alla prenotazione<sup>13</sup>, risulta che la maggior parte degli incassi avviene a fine stagione.

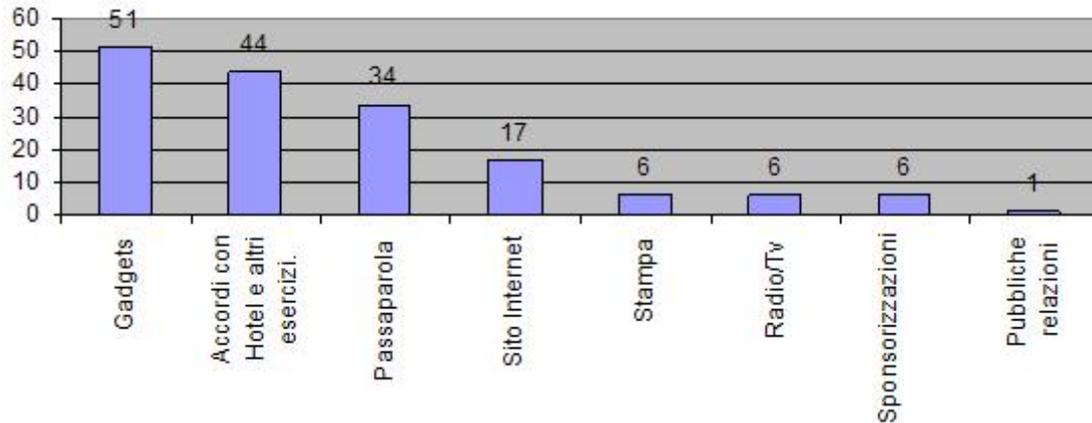
Dall'indagine emerge comunque che nessuno dei 79 operatori riesce a riscuotere per intero ed entro fine stagione la totalità dei crediti; 71 operatori dichiarano di non riuscire ad incassare le rispettive quote da una percentuale di clientela variabile tra l'1% e il 10%, mentre sono 8 gli operatori che dichiarano una percentuale di clientela insolvente tra l'11% e il 20%.

## 5. Politiche di marketing: la comunicazione

Anche nel caso degli stabilimenti balneari, come di tutte le altre imprese turistiche e di servizi in generale, si distinguono due tipi di comunicazione: quella esterna, rivolta ai clienti conosciuti ed a quelli potenziali; quella interna, svolta dal personale di contatto nei confronti dei soggetti che fruiscono dei servizi dello stabilimento, ovvero dal management aziendale verso i dipendenti addetti all'erogazione dei servizi (Pencarelli T., 2001, p. 95). Dalla ricerca emerge che il 35% delle aziende balneari intervistate non effettua alcuna attività di comunicazione esterna, sia perché gli imprenditori si reputano già ampiamente soddisfatti della notorietà acquisita e non ne sentono la necessità, sia perché dichiarano di non averci mai pensato. La comunicazione al personale è svolta in modo informale e diretto, date le ridotte dimensioni organizzative delle aziende.

In figura 3 sono illustrati i principali strumenti di comunicazione utilizzati dagli intervistati che si sono dichiarati attenti alla leva comunicazionale.

Si può rilevare la scarsità di strumenti utilizzati per la comunicazione di marketing, segno della disattenzione a questa variabile da parte delle PMI in genere (Cioppi, Pencarelli, 2007) ai fini del sostenimento e del miglioramento della competitività aziendale. Lo stesso passaparola, per quanto citato come uno strumento importante, non viene gestito in modo attivo, ma lasciato allo spontaneismo dei clienti.

**Figura 3** – *Strumenti utilizzati a fini promozionali dal singolo stabilimento.*

Anno 2006. Dato provinciale. Fonte: nostra elaborazione.

## 6. Politiche di marketing: la commercializzazione

Nel caso delle imprese balneari, il canale di distribuzione diretto<sup>14</sup> è di gran lunga quello più adottato (100% degli operatori): la commercializzazione dell'offerta avviene in prevalenza sulla base della sollecitazione diretta da parte della clientela che si presenta in spiaggia, mentre appare debole la propensione a ricercare modalità di vendita proattive, che prevedono il contatto dei clienti dopo una qualche forma, anche semplificata, di segmentazione della domanda.

Il 49% degli intervistati, però, si avvale di convenzioni con le aziende alberghiere e ricettive, impegnandosi a riservare ai clienti di questi ultimi una parte delle superfici di spiaggia in concessione, utilizzando le aziende del comparto ricettivo come canali di vendita dei propri servizi<sup>15</sup>. Con altre parole, il titolare della struttura ricettiva diventa un

vero e proprio intermediario, un partner commerciale, ovviamente in base ad accordi intercorsi di tipo esclusivamente informale.

Vanno anche segnalati due casi di imprese balneari che hanno deciso di siglare un accordo con dei tour operator per la vendita dei propri servizi.

Nel complesso gli imprenditori balneari pesaresi si mostrano poco propensi a sviluppare le politiche di commercializzazione in quanto non ne avvertono la necessità, trovandosi spesso a coprire la capacità produttiva dell'offerta anche grazie agli accordi intrattenuti con il comparto ricettivo.

## 7. Il marketing relazionale

Da quanto sopra esposto emerge che gli imprenditori balneari oggetto dell'indagine non adottano approcci di marketing strategico tesi ad accrescere la consapevolezza delle dinamiche del mercato, limitandosi ad alcune pratiche operative. Ciò

nonostante, grazie soprattutto alla capacità di gestire i rapporti di clientela, instaurando con essa relazioni di fiducia ed di empatia, gli operatori locali sono in grado di assicurare forme di fedeltà pluriennale della clientela. Si tratta di impostazioni strategiche tipiche delle piccole organizzazioni, in cui le componenti del marketing relazionale tendono a ricevere più importanza rispetto alle tradizionali componenti del marketing mix (Marchini, 1998 p. 116). Come è stato rilevato in un recente contributo sul turismo marchigiano (Cerquetti, Forlani, Montella e Pencarelli, 2007), le aziende locali mostrano attitudine a svolgere una sorta di “approccio parziale” al marketing, trascurandone la dimensione strategica e manageriale e centrandolo sulla gestione delle relazioni di clientela.

Per cercare di mantenere la propria clientela le aziende balneari puntano su alcune azioni, a partire dalla distribuzione gratuita di gadget ai clienti (51 operatori su 79) che, oltre ad essere considerata una forma di promozione e di agevolazione sulle tariffe, è vista dagli operatori come un modo efficace per rafforzare i legami con la clientela. L’attività più

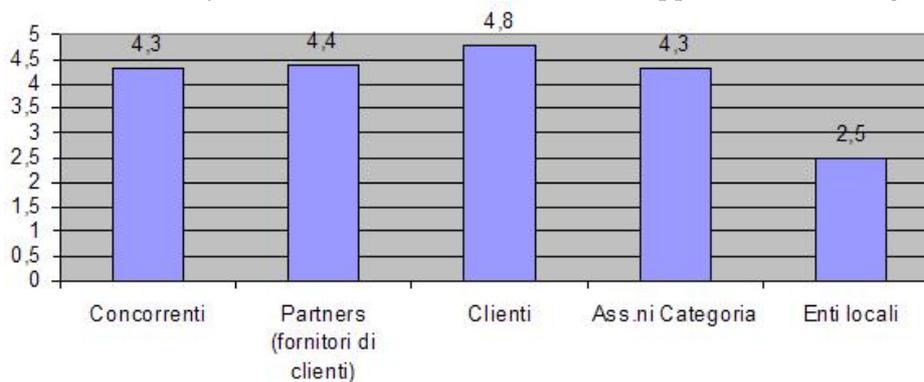
frequente (95% dei casi) consiste nell’offerta gratuita, con cadenze mensili (27 casi), settimanali (14 casi) e stagionali (4 casi) di rinfreschi, aperitivi e merende in spiaggia. Una minoranza di intervistati (6 casi) organizza manifestazioni ed eventi in spiaggia (6 operatori).

Per la mappatura della clientela gran parte degli operatori ( 87,3% dei casi) si avvale di un supporto del database esclusivamente cartaceo. Sono invece 3 gli operatori che lo mantengono su un supporto elettronico. 7 operatori utilizzano, per il loro database, entrambi i supporti

Oltre che con i clienti, gli operatori balneari intrattengono rapporti con i concorrenti, i partners commerciali, le associazioni di categoria e gli enti locali. Dai risultati, emerge che le relazioni sono positive e di piena soddisfazione con tutti i vari stakeholders, ma soprattutto con i clienti, verso i quali il punteggio di soddisfazione è quasi vicino al massimo (5).

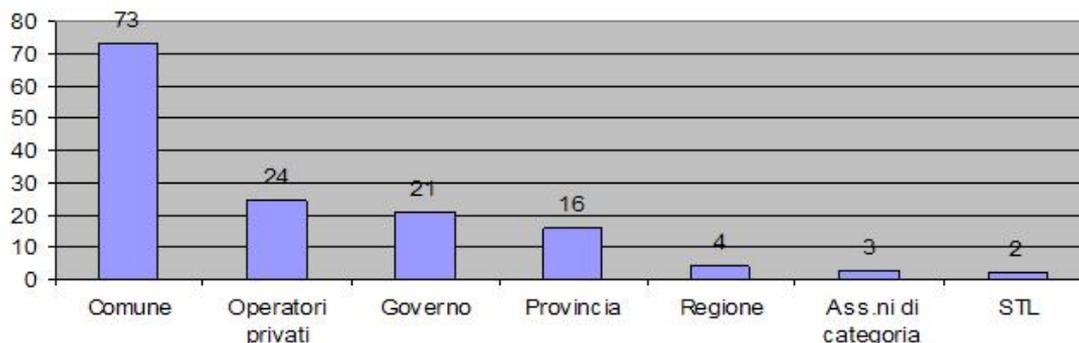
Solo nei rapporti con gli enti locali la valutazione data dagli operatori non raggiunge la sufficienza, attestandosi a 2,5 punti (Fig. 4)

**Figura 4** – Livello di soddisfazione da 1 (min) a 5 (max) nei rapporti con le categorie.



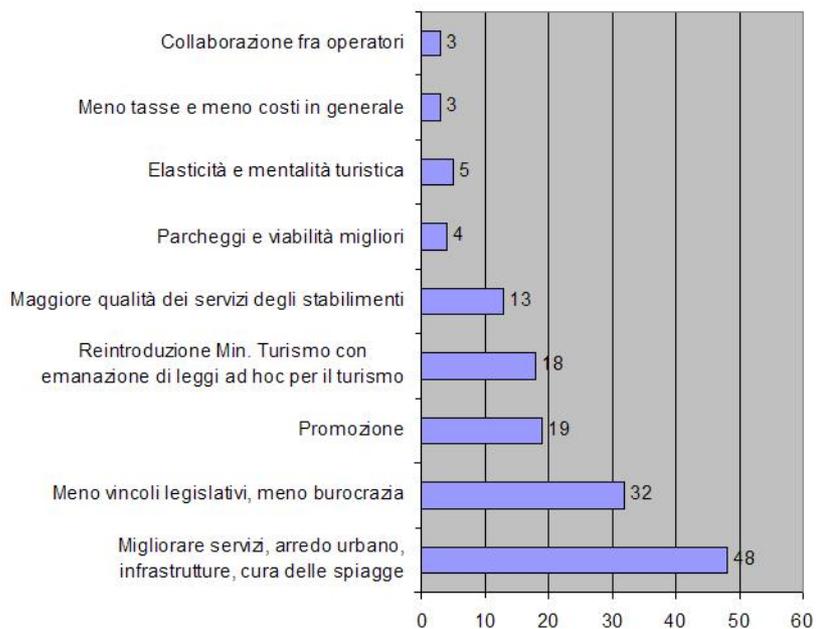
Anno 2006. Dato provinciale. Fonte: nostra elaborazione.

**Figura 5** –Soggetti preposti al miglioramento del turismo in provincia secondo l’opinione degli operatori balneari



Anno 2006. Dato provinciale. Fonte: nostra elaborazione.

**Figura 6** –Iniziative necessarie, secondo gli operatori balneari, per il miglioramento dell’offerta turistica nella provincia di Pesaro-Urbino



Anno 2006. Dato provinciale. Fonte: nostra elaborazione.

Nonostante questo, il 93% degli intervistati afferma che per migliorare l'offerta turistica locale ed accrescere i flussi incoming di turisti occorre un'azione più incisiva del Comune di appartenenza. Solo il 30% dei rispondenti (24 casi) reputa importante una maggiore incisività dell'agire imprenditoriale proprio e della categoria degli operatori balneari (Fig 5). La scarsa competenza di marketing degli imprenditori fa tuttavia affermare loro che le priorità che le destinazioni turistiche balneari della provincia devono affrontare riguardano il miglioramento dei servizi erogati, dell'arredo urbano e delle infrastrutture, nonché una maggiore cura delle spiagge. Le iniziative di marketing strategico, quelle comunicazione esterna e di commercializzazione sono scarsamente o per nulla citate dagli imprenditori quali fattori critici di successo nella sfida competitiva del comparto turistico- balneare (Fig. 6).

## 8. Sintesi conclusiva: le sfide per il comparto balneare pesarese

Il quadro delle politiche di marketing attuate dalle aziende balneari locali è spiegabile da quanto la letteratura aziendalistica ha già messo bene in luce (Marchini, 1995; Mattiacci, Ceccotti, 2005; Cozzi , 2006; Pencarelli, Cioppi, 2006; Ferrero e Fortezza, 2007):

- le ridotte dimensioni delle imprese balneari si collega a carenza di risorse specialistiche nell'area marketing ed a scarsità di fondi, il che spesso determina una modesta attenzione alle azioni di marketing da parte delle PMI;
- il marketing strategico e segnatamente l'analisi di mercato e la segmentazione vengono svolte su base artigianale e intuitiva, senza alcun processo sistematico e professionalizzato, non sfruttando a pieno il potenziale della domanda specie nei periodi di bassa stagione;

- anche le attività di marketing operativo sono spesso il frutto di azioni poco coordinate e non del tutto consapevoli dell'impatto sulla competitività aziendale, come dimostra lo scarso ricorso al sito web o a politiche di comunicazione e commercializzazione mirate. Sotto questo profilo emerge l'esigenza di una alfabetizzazione informatica e manageriale degli imprenditori e dei loro collaboratori;
- Il forte orientamento al cliente delle PMI si concreta tuttavia in pratiche di marketing imprenditoriale e relazionale per cui, nonostante si trascurino principi e metodologie manageriali, si cerca di perseguire obiettivi di creazione di valore per il mercato e per l'impresa sviluppando e fidelizzando le relazioni di clientela.

In definitiva, la scarsità di risorse inibisce l'attuazione di pratiche professionalizzate di marketing, ma non offusca l'attenzione ai rapporti di clientela dell'impresa che, per sopravvivere, deve puntare almeno sulla fidelizzazione dei clienti acquisiti: in questo senso può dirsi che le PMI adottano approcci di *"marketing relazionale parziale"*, ben focalizzati sul cliente finale, ma carenti sulle attività manageriali di segmentazione e posizionamento e sull'applicazione professionale e sistematica del marketing mix, in un contesto di strategie poco formalizzate e strutturate, tipiche delle PMI.

Le ridotte dimensioni organizzative delle PMI balneari favoriscono inoltre lo sviluppo di relazioni intense tra imprenditori minori e clientela, oltre che con altri interlocutori sociali, alimentando e supportando importanti network socio-organizzativi (Gummesson, 2002), quali i consorzi e altre organizzazioni collettive di operatori balneari, mitigando la natura comunque individualistica dei piccoli imprenditori.

L'associazionismo tra aziende balneari sembra dare i migliori risultati a livello di azioni di

standardizzazione dei servizi di spiaggia e soprattutto a livello di organizzazione di eventi, come nel caso di Pesaro Village a Pesaro o di Show Village a Gabicce Mare

Le sfide che gli imprenditori balneari pesaresi devono affrontare per accrescere la propria competitività si collegano prioritariamente all'esigenza di maggiore managerialità nel governo delle loro PMI. Il marketing rappresenta una funzione manageriale critica in quanto impone alle aziende di riflettere circa i bisogni e le caratteristiche dei potenziali segmenti di mercato cui indirizzare l'offerta. In un contesto economico in cui i consumi sono alla ricerca di qualità ed affidabilità dei servizi e di prodotti ad alto contenuto esperienziale, le PMI balneari devono porre maggiore attenzione al mix di prodotti che vogliono offrire, accrescendo la componente di esperienze e di trasformazioni (Pine e Gilmore, 2000) nel pacchetto allestito per i consumatori balneari. Gli stessi servizi, oramai divenuti vere e proprie *commodities*, andrebbero standardizzati e qualificati, introducendo percorsi di classificazione obbligatoria degli stabilimenti in base al tipo di servizi offerti ed alla localizzazione sul territorio<sup>16</sup>, ovvero introducendo marchi di qualità.

Un'altra sfida per l'imprenditoria balneare locale è rappresentata dall'attività promozionale e dalla comunicazione in generale; le iniziative in tal senso

oggi sono effettuate in modo tradizionale, casuale e senza una programmazione precisa. Inoltre quello che affligge le politiche di comunicazione è la stagionalità, in quanto i pochi strumenti vengono utilizzati solo nel periodo estivo.

Occorrerebbe quindi rendere la comunicazione attiva durante tutto l'anno, anche avvalendosi di strumenti innovativi quali il sito web aziendale ed il suo collegamento ai maggiori portali turistici territoriali, a partire da quello regionale. Sotto questo profilo è importante la ricerca di forme di raccordo tra la comunicazione commerciale d'impresa con la comunicazione istituzionale svolta dalle organizzazioni turistiche pubbliche regionali e locali (Assessorati al turismo della Regione, della Provincia e dei Comuni, Sistema Turistico Locale, Pro Loco).

Occorre infatti conciliare gli sforzi di branding a livello di singole imprese e singoli prodotti turistici con quelli attivati a livello di destinazioni e di località turistiche a differente scala geografica. In definitiva, quello che è stato definito marketing-non marketing, ossia il marketing all'italiana (Varaldo, Dalli e Rescigniti, 2005), basato sull'intuito e sull'improvvisazione, non basta più alle PMI in genere ed al comparto delle aziende balneari in particolare.

## Note degli autori

---

<sup>1</sup> Cabine, servizi igienici, docce, ombrelloni, lettini e/o sdraio.

<sup>2</sup> La suddivisione per macro-aree territoriali vede al primo posto il Sud con 5.032 stabilimenti (41,7%); seguono il Centro (3.074 e 25,5%), il Nord-Est (2.789 e 23,1%) e il Nord-Ovest (1.160 e 9,6%).

<sup>3</sup> Gruppo ATECO: 9272.1.

<sup>4</sup> La provincia numericamente leader nell'offerta balneare è quella di Ascoli Piceno con 236 stabilimenti, il 35,6%; seguono Ancona (203, 30,4%), Pesaro Urbino (150, 22,5%) e Macerata (77, 11,5%).

<sup>5</sup> I titolari degli stabilimenti hanno costituito le società in forma di società a responsabilità limitata; a sua volta le società hanno affidato in gestione agli stessi il singolo stabilimento.

<sup>6</sup> La ragione di questa scelta sta nella sostanziale omogeneità nella gestione degli stabilimenti appartenenti alla stessa società; omogeneità che è stata poi confermata dai partecipanti all'intervista e dai risultati del questionario.

<sup>7</sup> Analizzando i dati relativi agli occupati nei 79 stabilimenti sottoposti all'indagine, spicca il risultato di Fano, che in virtù di stabilimenti di maggiori dimensioni medie analizzati conta 6,2 dipendenti per stabilimento. Seguono Pesaro (3,5), Marotta (2,6) e Gabicce Mare (2,2), per una media provinciale di 3,6 dipendenti per stabilimento, superiore di circa un'unità alla media nazionale (2,8) e di più di un'unità alla media regionale (2,1).

<sup>8</sup> Se si considerano le concessioni fino a 250 posti spiaggia, vi rientra l'86% del campione, (68 stabilimenti su 79).

<sup>9</sup> Fanno eccezione di 9 stabilimenti, sprovvisti di doccia calda

<sup>10</sup> Bisogna sottolineare che le decisioni in tema di punti ristoro sono di esclusiva competenza dei Comuni, che tramite i rispettivi piani spiaggia danno la possibilità al titolare dello stabilimento di poter aprire un punto ristoro con licenza di tipo C o, al contrario, fornire un piccolo servizio di ristoro tramite dei distributori automatici o, ancora, non esercitare nessuna di queste attività.

<sup>11</sup> Ciò è dovuto soprattutto alla eterogeneità sia del litorale (sabbia oppure sassi), sia degli stabilimenti.

<sup>12</sup> Teli mare, cuscini, prodotti linea mare, etc.

<sup>13</sup> Il criterio solitamente è fissato nel saldo del 50% alla prenotazione e la restante quota entro la fine del mese di Luglio. I clienti giornalieri o periodici devono saldare alla prenotazione.

<sup>14</sup> Ossia quando il fruitore del servizio si presenta presso la struttura e richiede l'affitto delle attrezzature per il soggiorno.

<sup>15</sup> Tuttavia 5 operatori, pur avendo raggiunto un accordo informale con i gestori degli alberghi, non riservano parte delle attrezzature agli ospiti della struttura ricettiva. Cfr. figura 4.2.

<sup>16</sup> Attualmente, solo la Regione Toscana e la Regione Friuli hanno provveduto ad attuare un sistema di classificazione regionale degli stabilimenti balneari, utilizzando "le stelle" come simbologia di identificazione del livello qualitativo. Le stelle sono attribuite utilizzando parametri qualitativi che tengono conto degli spazi minimi destinati a verde e ad aree comuni, della distanza tra punti ombra, della zona attrezzata, della differenziazione nella tipologia dei servizi offerti e nello stato complessivo della struttura. Su quest'ultimo punto, la Regione Toscana prevede per l'attribuzione delle tre stelle, agli stabilimenti balneari, il mantenimento dello stile tipico originario.

### **Riferimenti Bibliografici**

- AA.VV., *Rapporto sul turismo italiano – quindicesima edizione*, Mercury s.r.l., Firenze, 2006.
- CERQUETTI M., FORLANI F., MONTELLA M., PENCARELLI T., *I sistemi turistici locali nelle province di Pesaro e Urbino e Macerata*, in Sciarelli S., *Il management dei sistemi turistici locali*, Giappichelli, Torino, 2007.
- CIOPPI M., PENCARELLI T., *La comunicazione di marketing nelle piccole e medie imprese: alcune evidenze empiriche, working paper*, Urbino, ottobre 2007.
- COZZI G., Note in margine alla lezione di Isa Marchini sul marketing imprenditoriale nelle imprese minori, in AA.VV., *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- DALL'ARA G., MORANTI F., *I sistemi turistici locali. Normativa, progetti e opportunità*, Halley, Macerata, 2004.
- DI STILO R.O., *La disciplina dei pubblici esercizi; tutte le disposizioni su autorizzazioni e licenze: bar, ristoranti, (...), stabilimenti balneari, (...)*, Maggioli, Rimini, 2003.
- FERRERO G., FORTEZZA F., *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI*, in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, 2007.
- GIUNTA REGIONE MARCHE, servizio turismo, attività ricettive sport e rapporti con le comunità marchigiane all'estero. *Programma promozionale turistico, Marche, l'Italia in una Regione*, 2005.
- GIUNTA REGIONE MARCHE, *Sistemi turistici locali previsti dalla legge n. 135/2001 - linee d'indirizzo*, 2002.
- GOLINELLI, G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 2000.
- GRONROOS, *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino, 2002.
- GUMMESSON E., *Gestione del marketing nei network di relazioni*, Hoepli, Milano, 2005.
- IS.NA.R.T., Unioncamere, *Rapporto impresa turismo*, 2005.
- MARCHINI I., *Il governo della piccola impresa. Le basi delle conoscenze*, Vol.I, ASPI INS-Edit, Genova, 1995.
- MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, 2005.
- MATTIACCI A., CECCOTTI F., *Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa*, in *Micro & Macro marketing*, n. 1, 2005.
- PENCARELLI T., *Marketing e performance nell'industria turistica*, QuattroVenti, Urbino, 2001.
- PENCARELLI T., *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Trieste, 2003.

- PENCARELLI T., FORLANI F., *Il marketing dei distretti turistici. Sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, in Sinergie, 2002.
- PENCARELLI T., FORLANI F., *Marketing e management delle destinazioni turistiche. L'esperienza di alcuni stl italiani*, 2003.
- PENCARELLI T., CIOPPI M., *"I processi di vendita e il marketing nelle PMI"*, Paper presentato al Convegno di Parma della Società Italiana di Marketing, pp.1-30, Novembre 2006.
- PINE, B. J.; GILMORE, J. H., *L'economia delle esperienze*; Milano; Etas, 2000.
- RISPOLI E TAMMA, *Risposte strategiche alla complessità: le forma di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli editore, Torino, 1995.
- TAMMA, M., *"Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta"*; in Franch, M.; (a cura di); (2002); *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*; Torino; Giappichelli, 2002
- S.I.B., CONF TURISMO, F.I.P.E., *Rapporto sulle imprese balneari*, 2002.
- S.I.B., IS.NA.R.T., *La soddisfazione dei clienti sui servizi degli stabilimenti balneari*, 2004.
- UFFICIO TURISMO DEL COMUNE DI PESARO, *Altamarina: sintesi, obiettivi, progetti realizzati e in corso*, 2005.
- UFFICIO TURISMO DEL COMUNE DI FANO, *Marcabella: progetti di accoglienza turistica*, 2006.
- VARALDO R., DALI D., RESCINITI R., *"Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive"*, paper presentato al Congresso Internazionale sulle "Tendenze del Marketing", 20-21 Gennaio 2006.

Tutti gli articoli dal 2001 ad oggi  
de "Le pagine di Risposte Turismo"  
sono disponibili on-line  
nella sezione dedicata del sito  
***www.risposteturismo.it***



**Risposte Turismo s.r.l.**  
Dorsoduro, 1479 - 30123 Venezia  
tel. +390412960775; fax +390412414941  
[www.risposteturismo.it](http://www.risposteturismo.it); [info@risposteturismo.it](mailto:info@risposteturismo.it)