

Progetto Province del Benessere realizzato ai sensi del D.M. del 13 dicembre 2010 e promosso da un network di Province e Comuni italiani dall'Associazione Mecenate 90, in collaborazione con Federterme - Confindustria.

INDAGINE SULLE CARATTERISTICHE DELLE STAZIONI TERMALI ITALIANE

Ricerca a cura del Prof. Tonino Pencarelli, Ordinario di Economia e gestione delle imprese nell'Università degli studi di Urbino Carlo Bo e membro del Comitato Tecnico Scientifico del progetto.

Si ringraziano lo staff di Mecenate 90 e Federterme per il supporto fornito ai fini dell'indagine.

Indice

Introduzione.....	3
1.1 Il sistema termale in Italia.....	4
1.2 Risultati dell'indagine empirica.....	8
1.2.1 Metodologia della ricerca.....	8
1.2.2 Caratteristiche generali.....	9
1.2.3 Sistema di offerta.....	12
1.2.4 Profilo della domanda.....	17
1.2.5 Dimensione strategica competitiva.....	22
1.2.6 Politiche di marketing.....	25
1.3 Conclusioni.....	31
Bibliografia.....	32
Sitografia.....	33

Introduzione

Il progetto “Province del Benessere” è realizzato da un network di Province e Comuni italiani, coordinati dalla Provincia di Brescia, e dall'Associazione Mecenate 90, in collaborazione con Federterme – Confindustria.

Il progetto nasce con l'obiettivo di consolidare e potenziare il sistema di offerta termale italiano, al fine di cogliere l'evoluzione dei mercati e le nuove tendenze della domanda sempre più legate a prodotti integrati esperienziali.

L'idea strategica del progetto è quella di intercettare nuove fasce di utenza, attraverso la creazione di un offerta integrata tra prodotti termali e il patrimonio culturale e paesaggistico, i beni e i servizi presenti nel territorio di riferimento.

Il presente rapporto riferisce alla fase iniziale del progetto che prevede tra l'altro l'analisi delle strutture termali, con focus sul sistema di offerta e le politiche di marketing adottate.

1.1 Il settore termale nell'industria del benessere

Lo scenario del settore del benessere ha subito in Italia numerosi e radicali cambiamenti nel corso degli ultimi 30 anni.

Tra i fattori che hanno caratterizzato questa metamorfosi vanno ricordati le dinamiche demografiche, l'evoluzione del reddito e delle modalità di consumo della popolazione (Hanks e Mattila, 2012), oltre che le dinamiche competitive del settore del benessere. Dinamiche che hanno portato all'ingresso di nuovi soggetti ed a una maggiore eterogeneità degli attori coinvolti nell'offerta di servizi per il wellness, rendendo più difficile e incerta l'identificazione dei confini del settore (Gregori e Cardinali, 2013).

Tale evoluzione ha portato i tradizionali erogatori di prodotti termali (le stazioni termali), ad offrire ulteriori servizi e pacchetti di offerta volti non solo alla cura di specifiche patologie, ma anche al trattamento fisico, estetico e psicologico delle persone, proponendo loro nuovi contenuti e modalità di fruizione di servizi maggiormente legati al concetto di benessere (Alessandri e Viroli, 2008)¹. Sulla scia di queste considerazioni, in questo rapporto si farà riferimento alla configurazione di "industria del benessere" (Gregori, 2005), identificando all'interno del comparto quattro componenti del sistema di offerta (Gregori e Cardinali, 2013):

- 1) Servizi per l'estetica;
- 2) Servizi per lo svolgimento di attività fisica (centri fitness);
- 3) Servizi erogati dagli stabilimenti termali;
- 4) Spa e beauty farm.

L'attenzione sarà posta alle aziende che erogano servizi termali, che rappresentano il comparto più tradizionale dell'industria del benessere.

Storicamente definiti stabilimenti termali², le aziende fondano la loro offerta attraverso l'utilizzo delle acque termali naturali e sulle loro proprietà terapeutiche e preventive. I servizi offerti vengono

¹ Secondo gli autori il concetto di benessere può essere considerato un'evoluzione del concetto di salute.

² Per potere essere attivato è necessario che uno stabilimento:

- abbia ottenuto il riconoscimento terapeutico delle acque termali da parte del Ministero della Salute;
- abbia ottenuto e sia in regola con la concessione mineraria o con qualsiasi altra autorizzazione valida per l'utilizzazione delle acque termali;
- sia in possesso dell'autorizzazione sanitaria rilasciata dal Sindaco del Comune per lo svolgimento della propria attività; l'aggettivazione "termale" non può essere utilizzata
- senza questa autorizzazione, anche se tale regola non sempre è rispettata;
- sia in linea con i requisiti strutturali, tecnologici ed organizzativi richiesti dalle leggi dell'Unione Europea, Nazionali e Regionali.

definiti prestazioni termali³ e alla quale si riconducono tutti i diversi trattamenti, dai fanghi, alle inalazioni, alle cure idropiniche ed alle altre prestazioni derivate.

Accanto agli stabilimenti termali nascono anche quelli associati a strutture ricettive, costituendo di fatto una nuova categoria ove i servizi termali costituiscono un parte dell'offerta accessoria.

Il modello di business che si afferma negli anni Settanta-Ottanta è votato prevalentemente al soddisfacimento dei bisogni connessi alla cura della salute fisica, ove il nucleo centrale dell'offerta era costituito da servizi accreditati con il SSN, dove i medici di base rappresentavano gli unici intermediari per raggiungere il paziente (Migliaccio, 2005).

Negli anni Novanta da questo modello, che potremmo definire tradizionale, nascono in modo autonomo i centri benessere³, da intendersi come soggetti di offerta innovativa volta alla promozione della salute ed al miglioramento delle condizioni fisiche (fitness), psichiche ed estetiche (beauty) delle persone .

Si afferma pertanto il sistema del *benessere termale*⁴, ovvero un sistema di offerta che poggia su un modello di business con un raggio di azione strategica spesso più ampio rispetto a quello tradizionale, fortemente legato alla clientela sanitaria. Nel nuovo modello di business del benessere termale la clientela di riferimento non si limita alle persone con esigenze di cura, ma si rivolge a nuovi segmenti target, formati anche dalle persone alla ricerca del wellness, residenti, escursionisti e turisti che domandano sia trattamenti termali “tradizionali”, sia quelli propriamente “benessere”. Il sistema del benessere termale è infatti caratterizzato da differenti soggetti di offerta (cfr. nota 4),

³ Le prestazioni termali (le cure) sono quelle erogate all'interno di uno stabilimento termale per le quali è riconosciuta efficacia terapeutica da parte del SSN (Sistema Sanitario Nazionale).

⁴ Secondo il rapporto sul sistema termale in Italia curato da Becheri e Quirino (2012; pag. 24), da stabilimenti termali si deve parlare ormai di Centri termali di piccola, media e grande dimensione. A questo proposito il rapporto propone una classificazione, rispetto alle modalità di fruizione, utile a definire gli attori del comparto del benessere;

- centri termali autonomi, con uno o più stabilimenti presso i quali è necessario recarsi appositamente per effettuare le cure e dai quali si esce dopo averle effettuate e dopo la susseguente fase di relax. Presso questi centri oltre ai turisti della località ove sono localizzate le terme, che sono definibili come curisti, è forte anche la presenza di escursionisti giornalieri che alloggiano o risiedono nelle località vicine; questi ultimi possono essere definiti anche come pendolari;
- centri termali associati ad una struttura ricettiva, per i quali si vive nell'albergo o nel villaggio praticando le cure termali al suo interno, senza il bisogno di uscire all'esterno. Diversi stabilimenti sono aperti anche all'esterno. Consapevoli che l'evoluzione del mercato è verso una sempre maggiore connessione fra prestazioni termali tradizionali e prestazioni benessere, rispetto ai servizi offerti, è opportuno distinguere teoricamente fra:
 - centri benessere non termali, che offrono comunque opzioni per la prevenzione e la promozione della propria salute fisica e mentale, secondo la logica della pura ricerca dello “stare bene”;
 - centri termali che offrono esclusivamente prestazioni termali e altre opzioni del termalismo tradizionale, come ad esempio i massaggi, i percorsi vita ecc.
 - centri benessere e termali, che offrono, in aggiunta alle cure termali tradizionali, anche opzioni orientate alla prevenzione ed alla promozione della salute. All'interno di questo gruppo si distingue fra:
 - A. centri che offrono prestazione benessere in modo indipendente dalla fruizione delle risorse termali;
 - B. centri che offrono servizi benessere con prodotti specificatamente fondati sull'uso delle risorse termali, quindi, si può parlare in maniera più specifica di benessere termale;
 - C. centri che offrono servizi e prodotti di benessere termale e di benessere non termale.

che si distinguono per le difformi modalità di composizione del mix di prodotti e di soluzioni messe a disposizione dei vari segmenti di domanda di termalismo e/o di benessere.

Tale evoluzione tende ad essere spesso interpretata come minaccia dalle imprese termali, che mostrano un comportamento di chiusura verso la possibilità di ampliare il proprio sistema di offerta a questi elementi innovativi.

Questa chiusura, legata ad alcune dinamiche di settore, ovvero alla continua evoluzione della domanda sempre più sensibile al tema del benessere, al progressivo disimpegno statale che si riflette in minori prestazioni riconosciute dal SSN e alla fine del termalismo inteso come “prolungamento” delle ferie annuali (Gregori e Cardinali, 2013), porta ad una diminuzione consistente delle prestazioni legate al sistema termale tradizionale⁵.

Nel 2000 la legge di riordino del sistema termale (n. 323/2000) tenta di riorganizzare un sistema che risulta molto disordinato e dai confini poco definiti. La legge introduce la nozione di “stato di benessere psico-fisico” che di fatto amplia il concetto di prestazione termale verso una concezione di benessere, dove, le terme possono rappresentare il valore aggiunto rispetto ai trattamenti benessere generici e che possono essere praticati ovunque.

Le aziende termali, con il passare degli anni, fanno tuttavia registrare il passaggio progressivo dalla concezione esclusivamente sanitaria del servizio, ad una concezione più orientata al mercato: emerge infatti che quasi tutti gli stabilimenti esistenti hanno riqualificato la loro offerta attivando un comparto benessere. Nonostante questo, a oggi, il problema rimane quello di ricondurre ad un'unità unica i servizi termali tradizionali e i servizi del benessere, perché in molti casi questi servizi convivono ma come due corpi separati (Becheri e Quirino, 2012).

Al di là degli aspetti che riguardano le dinamiche del prodotto “termale o benessere”, un elemento che occorre evidenziare attiene alla significativa vocazione turistica delle località termali e alla conseguente capacità di attivare processi economici che non riguardano solo i servizi legati al comparto.

Se si prendono in considerazione le spese connesse alle varie fasi della filiera (spese per i diversi trattamenti convenzionati e privati, trattamenti del benessere, il valore prodotto dalle strutture

⁵ Per comprendere il trend dei flussi turistici nelle destinazioni turistiche, è utile riferirsi all'analisi del rapporto della Mercury (XIX rapporto sul turismo Italiano), che prende in considerazione un periodo di tempo significativo (2000-2012). Dall'analisi dei differenziali, ovvero dalla quota dell'aumento complessivo delle presenze imputabili alle varie tipologie di turismo, emerge che le località termali sono le uniche che registrano un dato negativo (-5,8%). Tale dato è in netto contrasto con le prestazioni di “benessere termale” che registrano un certo incremento (Cardinali e Gregori, 2013), palesando le difficoltà del comparto del termalismo tradizionale. Poiché i centri benessere possono nascere ovunque, l'aumento del numero di prestazioni non incidono sulle località termali che si riferiscono a specifiche zone territoriali.

ricettive, le spese dirette dei curandi⁶ e dei curisti⁷, altre attività dei turisti⁸ legati al comparto), si registra un importante effetto moltiplicatore, che tra l'altro ha assunto valori sempre maggiori a seguito della crescita dei comparti del benessere (estetica; servizi per lo svolgimento di attività fisica, centri fitness, Spa e beauty farm).

Secondo i dati pubblicati nel rapporto sul sistema termale in Italia (2012), nel 2009, dal fatturato degli stabilimenti termali -stimato in 507,678 milioni di euro (da leggere complessivamente come quello del benessere termale)-, per raggiungere il fatturato del comparto allargato e dell'indotto totale, viene rilevato un moltiplicatore pari a 6,3.

Nonostante i dati non siano recentissimi, va sottolineato come l'integrazione tra il comparto termale tradizionale e i servizi del benessere abbiano portato a un'incidenza positiva degli effetti economici di filiera. Anzi, come alcuni autori hanno rilevato (Gregori e Cardinali, 2013), le prestazioni di "benessere termale" hanno registrato un incremento, a differenza dei servizi legati al termalismo tradizionale, costituendo di fatto il vero asset strategico dell'intero comparto.

I gestori delle aziende termali si trovano, in definitiva, a perseguire strategie che oscillano tra la classica vocazione sanitaria e curativa e quella emergente, che coinvolge l'offerta di soluzioni per migliorare il benessere delle persone durante la fruizione di periodi di svago (leisure), proponendo idromassaggi, massaggi, centri estetici, fitness, centri dietetici ed altri servizi rivolti al wellness.

Ad oggi, secondo le rilevazioni di Federterme, alla fine del 2014, l'Italia dispone di un complesso di 384⁹ aziende termali, distribuite nelle regioni del Nord per il 48,7% degli stabilimenti, in quelle del Centro per il 15,1% ed in quelle del Mezzogiorno per il rimanente 36,2%.

La distribuzione sul territorio nazionale delle aziende termali non è uniforme, poiché nonostante la presenza sia registrata in tutte le regioni italiane (con la sola eccezione del Molise), le aziende termali si concentrano per il 60% di esse in Campania e Veneto. Questo perché si tratta di due aree del paese che risultano particolarmente ricche di sorgenti di acqua minerale: l'isola di Ischia e il bacino termale euganeo.

⁶ I curandi sono coloro che effettuano una o più cure termali e che possono essere sia utenti pendolari che stanziali o residenti.

⁷ Dalla spesa effettuata dal SSN nel 2009 per arrivare al comparto turistico allargato emerge un effetto moltiplicatore di 19,6, (dato che nel 2002 era di 15,3 dimostrando la positiva incidenza del comparto del benessere).

⁸ I turisti sono coloro che alloggiano presso una struttura ricettiva alla scopo di passare un tempo di soggiorno presso una località termale

⁹ I curisti, coloro che effettuano una o più prestazioni presso gli stabilimenti termali, alloggiando temporaneamente presso una struttura ricettiva della località sede dello stabilimento, che oltre ad effettuare cure sono anche dei visitatori e dei turisti ed effettuano trattamenti benessere e fitness all'interno di un contesto termale.

¹⁰ Il dato comprende trenta aziende che, pur erogando trattamenti crenoterapici (bagni, fanghi, inalazioni, ecc.), esercitano quale attività principale la ricezione alberghiera o l'assistenza ambulatoriale.

1.2 Indagine di campo

1.2.1 Metodologia della ricerca

Lo studio aveva l'obiettivo di approfondire, avvalendosi di dati messi a disposizione da Federterme, i seguenti aspetti:

- a) l'offerta termale nei territori coinvolti nel progetto ed il posizionamento rispetto alle dinamiche nazionali;
- b) le caratteristiche strutturali, organizzative e le strategie competitive delle imprese termali dei territori coinvolti nel progetto;
- c) le competenze di marketing possedute dalle imprese termali dei territori coinvolti nel progetto.

Per rispondere alle domande di ricerca si è svolta un'analisi empirica di tipo esplorativo. Lo strumento utilizzato, ritenuto più idoneo rispetto ai vincoli di tempo e alle risorse economiche, è stato il questionario strutturato (Corbetta, 2001).

In particolare il questionario è stato predisposto per fasi, anche con la collaborazione di Mecenate 90 e di Federterme, che hanno fornito preziosi suggerimenti in itinere per giungere alla versione definitiva, sottoposta alle aziende termali dopo opportuna simulazione.

Il questionario è stato articolato in cinque sezioni:

- A. Caratteri generali dell'impresa;
- B. Sistema di offerta;
- C. Profilo della domanda;
- D. Aspetti strategici competitivi;
- E. Politiche di marketing.

Il questionario è stato somministrato on-line a tutte le imprese termali Italiane sulla base di un data base fornito da Federterme. A tutte le aziende in elenco, formato da un universo di 327¹¹ imprese, è stata inviata una mail con un link al questionario on line. Le organizzazioni contattate rappresentano le imprese termali autonome (con uno o più stabilimenti) e i centri termali associati ad una struttura ricettiva (Imprese termali autonome e centri associati a una struttura ricettiva).

¹¹ L'ultimo dato ufficiale di Federterme identificava in 384 le aziende termali italiane (dato 2014) nelle due categorie sopra citate, il fatto che siano stati effettuati solamente 327 invii è sintomatico delle negative dinamiche che caratterizzano il comparto. Infatti da un controllo a campione realizzato sul data base è emerso come diverse aziende termali abbiano cessato la propria attività. Le motivazioni che caratterizzano questa condizione sono differenti, tra le principali la sospensione dell'attività per cambio proprietà a seguito di gestioni fallimentari e la cessazione dell'attività.

Gli intervistati sono stati contattati via e.mail¹² nel mese di ottobre 2016, con invii ripetuti¹³.

Dopo tre invii di comunicazioni tramite posta elettronica, sono state effettuate alcune sollecitazioni telefoniche da parte dell'associazione Mecenate90, di Federterme e delle province partners del progetto, con l'obiettivo di sollecitarle a rispondere al questionario. Hanno risposto 29 imprese termali, pari all'8,9% dell'universo contattato¹⁴. Questa relativamente modesta adesione è dovuta probabilmente al fatto che diverse aziende termali chiudono nei mesi di Ottobre e Novembre, limitando così la possibilità di ottenere risposte al questionario. Tuttavia, i soggetti che hanno risposto hanno fornito elementi di analisi utili a perseguire il nostro obiettivo di indagine.

1.2.2 Caratteri generali dell'impresa

In questa sezione vengono analizzate le caratteristiche anagrafiche e strutturali delle aziende (fatturato, addetti, ecc.) per mettere in luce i profili generali delle imprese del campione.

Le aziende che hanno risposto al questionario sono micro e piccole imprese, secondo i parametri dell'Istat¹⁵. Al momento della stesura di questo rapporto le imprese rispondenti sono 29, distribuite geograficamente come segue (tra parentesi il valore assoluto): Abruzzo 3,4% (1), Basilicata 6,9% (2), Calabria 6,9% (2), Campania 10,3% (3), Emilia Romagna 10,3% (3), Liguria 3,4% (1), Lombardia 3,4% (1), Marche 6,9% (2), Piemonte 3,4% (1), Puglia 3,4% (1), Puglia 3,4% (1), Sicilia 3,4% (1), Toscana 13,8 % (4), Trentino Alto Adige 3,4% (1), Veneto 20,7 (6).

Alle aziende non è stato chiesto di indicare i dipendenti e il fatturato in termini di valore assoluto, ma solo di collocarsi in una delle fasce dimensionali rappresentate nella figura 1.

Se si tiene conto del parametro del numero dei dipendenti, emerge che la dimensione media delle aziende rispondenti è molto ridotta: il 14% delle aziende dichiara infatti di avere meno di 10 dipendenti (microimprese), mentre l'86% dispone di un numero di addetti compreso tra 10 e 99 persone (piccole).

Per quanto riguarda il fatturato, risulta che il 59% delle aziende rispondenti fattura meno di 2 Milioni di Euro, mentre il restante 41% tra 2 e 10 Milioni di Euro. L'andamento del fatturato negli

¹² Le e.mail sono state inviate dall'associazione Mecenate90.

¹³ In totale sono stati effettuati tre invii nell'arco di 30 giorni.

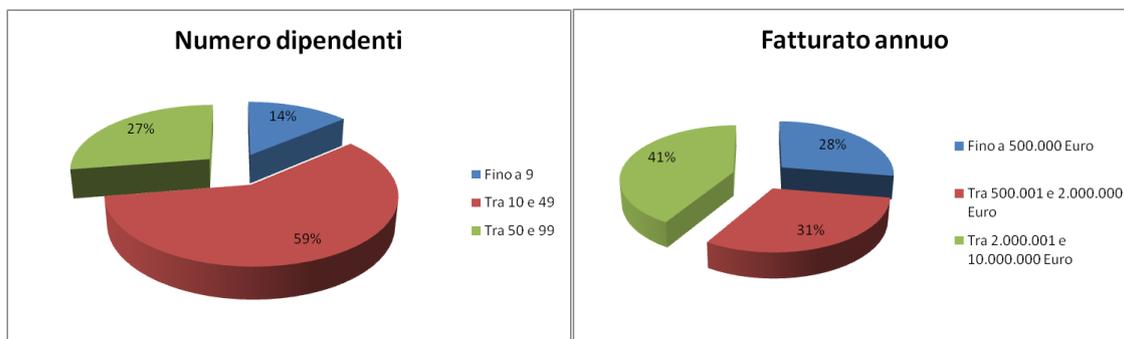
¹⁴ Le imprese termali che fanno parte dei territori partners del progetto sono 11: 5 Abano Terme, 2 Rapolano Terme, 2 Provincia di Pesaro e Urbino, 1 Provincia di Verbania, 1 Provincia Pescara.

¹⁵ Per convenzione ormai generalizzata, l'Istat e l'Eurostat classificano le imprese in base alle seguenti classi di addetti;

- da 1 a 9 addetti l'impresa è classificata come microimpresa;
- da 10 a 99 addetti l'impresa è piccola;
- da 100 a 499 addetti si parla di media impresa;
- oltre i 500 addetti l'impresa è di grandi dimensioni.

ultimi tre anni (base 2013) delle imprese intervistate è nella maggior parte dei casi costante (45%), nel 24% dei casi diminuisce mentre solo 3 imprese su 10 presentano fatturati in crescita.

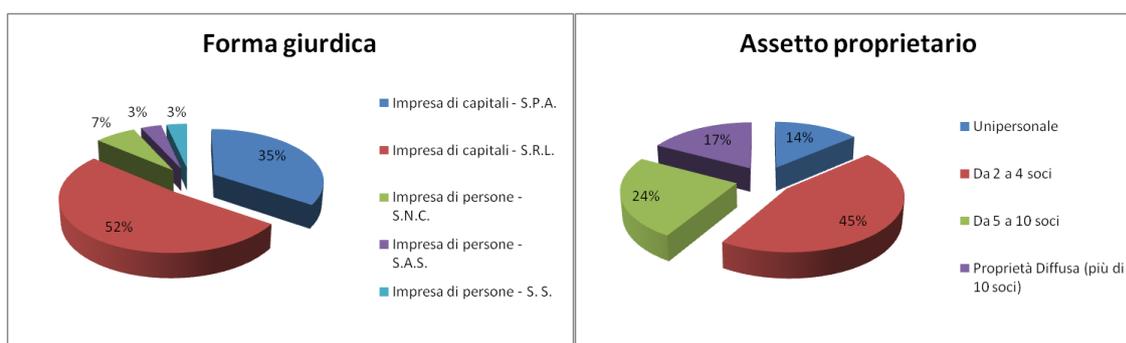
Figura 1: fatturato e addetti aziende termali



I dati emersi sono coerenti con quelli di Federterme, che classifica come micro e piccole imprese il 65% delle aziende termali italiane. Pur essendo particolarmente diffusa la micro e piccola impresa, all'interno del settore italiano si registra tuttavia la presenza di circa una decina di grandi aziende (con più di 100 addetti) che esercitano una vera e propria funzione di leadership (queste non risultano tra i rispondenti).

Il 76% delle aziende non appartiene a un gruppo, mentre nel restante 24% dei casi si. Si tratta di aziende che svolgono attività prevalentemente a carattere stagionale (66% dei casi), mentre solo il 34% dei rispondenti dichiara di tenere aperta la struttura tutto l'anno.

Figura 2: forma giuridica e assetto proprietario

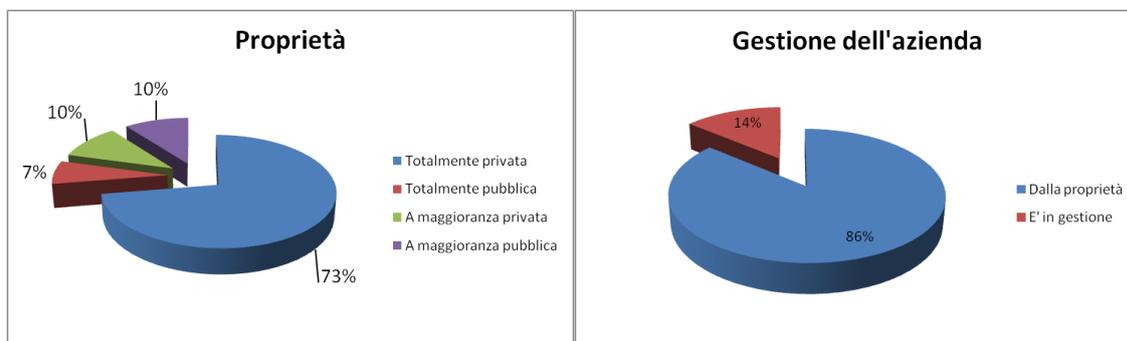


Tra le rispondenti prevale la forma giuridica della società di capitali (87% dei casi), con assetti proprietari formati da un numero esiguo di soci che vanno da 2 a 4 nel 45% dei casi e da 5 a 10 nel 24% dei casi.

Il dato che riguarda la forma giuridica è in linea con quello nazionale; infatti, secondo i dati di Federterme (2016), nel 2014 le aziende termali sono inquadrare nell'88% dei casi come società

di capitali, risultando più diffuse nelle regioni del Nord-Est (93% in Veneto e 100% in Emilia-Romagna e Friuli-Venezia Giulia).

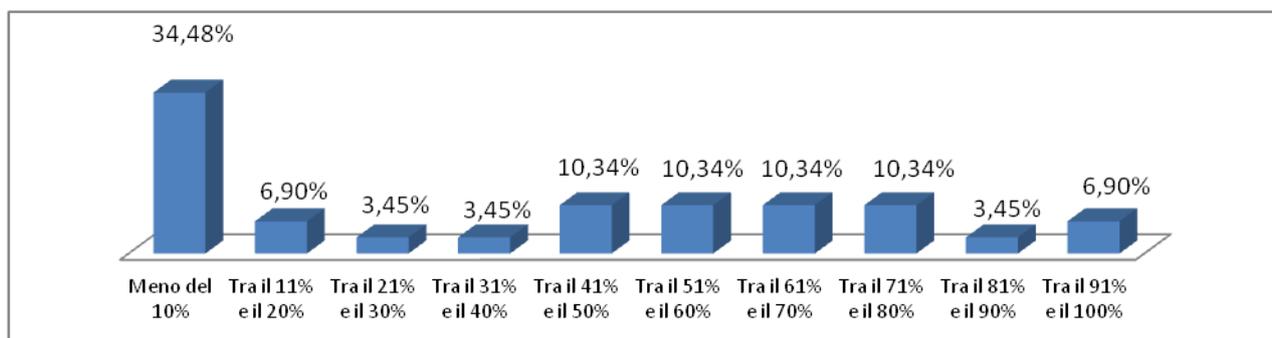
Figura 3: tipologia della proprietà e modalità di gestione dell'impresa



Le imprese rispondenti hanno nella maggior parte dei casi una proprietà che gestisce direttamente le strutture, facendo emergere il classico fenomeno di sovrapposizione tra proprietà e governo, tipico delle imprese minori italiane.

Le società di proprietà totalmente e a maggioranza pubblica rappresentano il 17% del campione.

Figura 4: quota del fatturato proveniente dal regime di convenzione con il SSN



Elevato è il numero di aziende termali che opera in regime di accreditamento e che quindi erogano servizi assistenziali per conto e a carico del Servizio Sanitario Nazionale. I dati di Federterme (2016) indicano che circa il 90% delle strutture termali italiane è convenzionato con il SSN, e che quelle che non riescono ad accreditarsi sono quelle che, pur essendo dotate di acque minerali, non soddisfano i requisiti strutturali, organizzativi e professionali previsti dalla normativa vigente.

Il 100% dei rispondenti dichiara di essere accreditato con il SSN, e dall'analisi del peso della quota di fatturato che deriva da questo rapporto emergono significative indicazioni: infatti il 50% degli intervistati dichiara di realizzare più del 40% del fatturato con servizi convenzionati. Simmetricamente, per una quota altrettanto significativa di rispondenti, la generazione di valore deriva dall'offrire anche servizi diversi da quelli sanitari e curativi tradizionali. I servizi

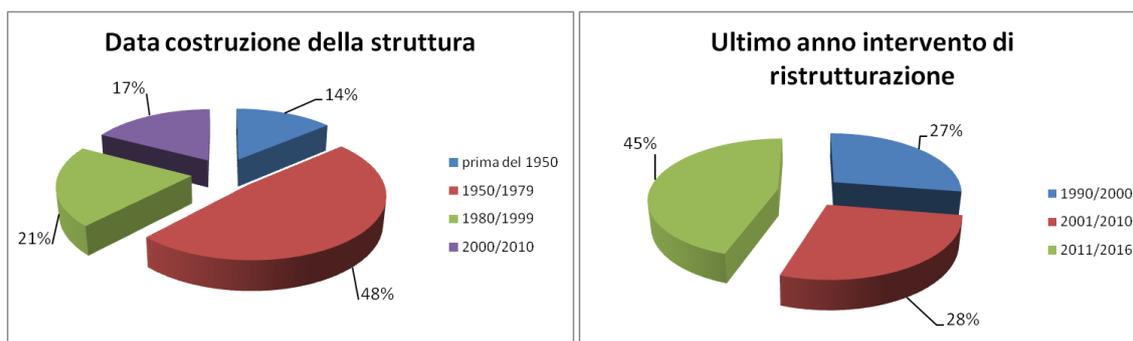
convenzionati rappresentano una importante fonte di ricavo per le imprese, che in taluni casi costituiscono la quasi totalità del fatturato complessivo (circa 20%).

1.2.3 Sistema di offerta

Di seguito si intende mappare quali servizi vengono erogati dalle aziende termali, cercando di valutare il grado di apertura e differenziazione dei sistemi di offerta in termini di servizi appartenenti al comparto non tradizionale, estetica, centri fitness, Spa e beauty farm.

In primo luogo, al fine di valutare le dinamiche evolutive del sistema di offerta, si è cercato di mettere in luce se le strutture in cui vengono erogati i servizi, hanno subito nel corso degli ultimi anni o subiranno in futuro interventi di ristrutturazione e riqualificazione edilizia.

Figura 5: anno della struttura e anno dell'ultimo intervento di ristrutturazione



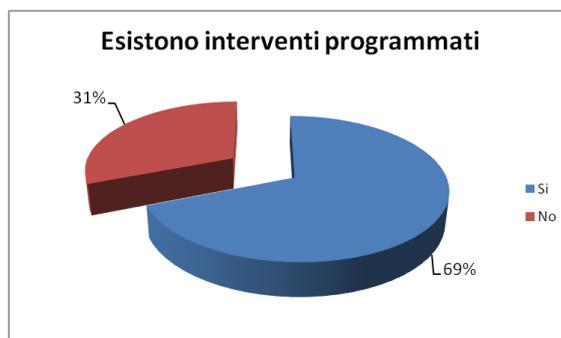
Per quanto concerne la data di costruzione, si evidenzia che le strutture oggetto di indagine non sono molto recenti: infatti il 14% di esse sono state costruite prima del 1950 e il 48% negli anni tra il 1950 e il 1979; solo il 17% delle strutture risulta di nuova costruzione, essendo sorte tra gli anni 2000 e 2010. L'alta percentuale della seconda fascia è probabilmente dettata dal forte sviluppo dei servizi termali che ha caratterizzato gli anni del dopoguerra.

Per quanto concerne i lavori di ristrutturazione, il 27% dei rispondenti dichiara di non realizzare lavori dagli anni 2000, mentre il 45% delle imprese ha effettuato interventi di ristrutturazione e manutenzione negli ultimi sei anni.

La presenza di numerosi interventi edilizi negli ultimi anni denota la probabile necessità, avvertita da parte delle imprese termali, di riqualificarsi per adattarsi alle nuove normative e soprattutto ad un contesto sempre più competitivo, che richiede maggiori standard qualitativi delle strutture.

Anche quanto emerge dalla risposte formulate dai rispondenti alla successiva domanda (Figura 6) conferma questo trend: infatti, il 69% degli intervistati dichiara di avere già programmato nel prossimo futuro significativi interventi di ristrutturazione e/o ammodernamento di rilievo.

Figura 6: programmazione di interventi futuri



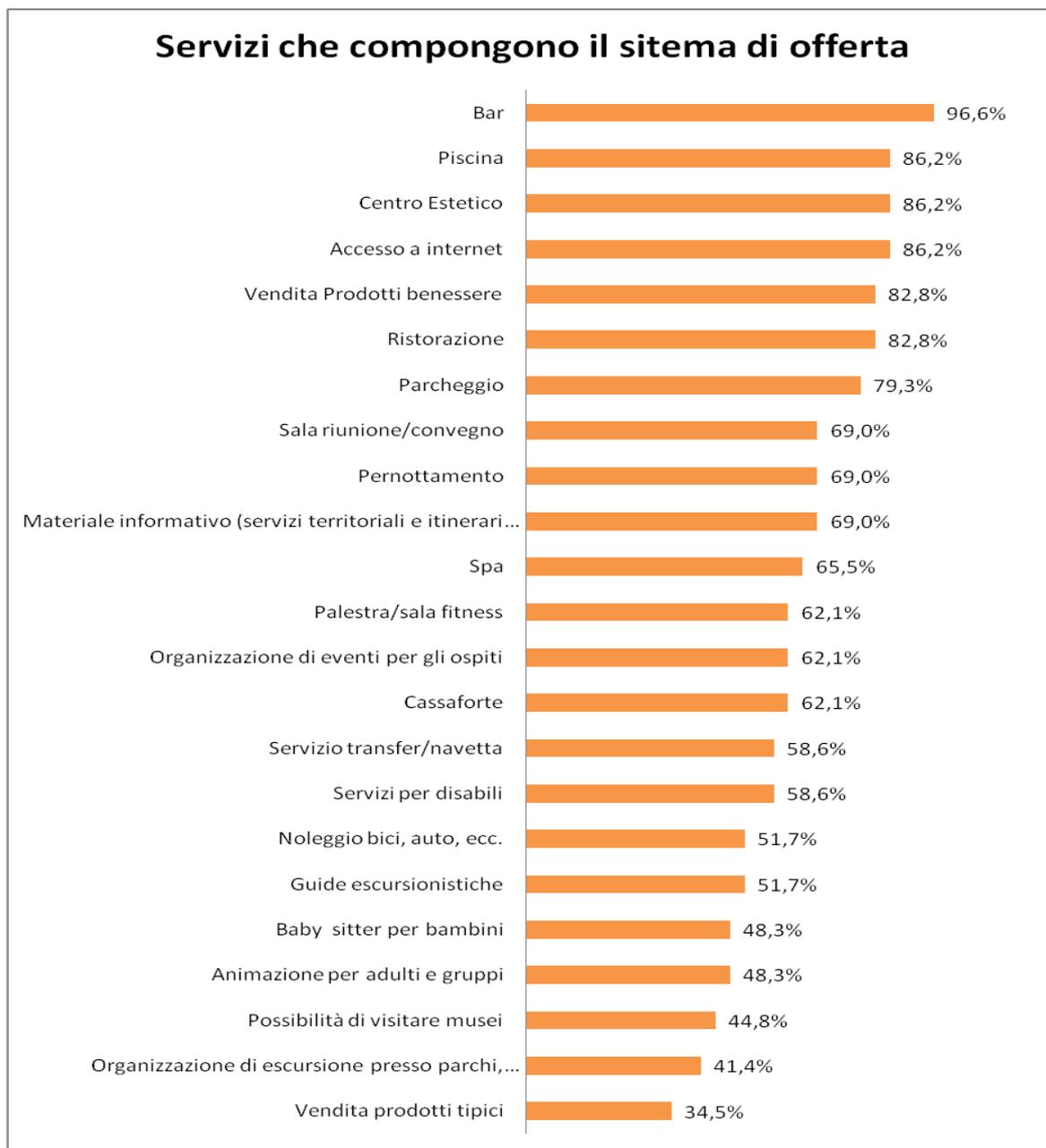
Per quanto attiene al sistema di offerta proposto dalle aziende termali intervistate (figura 6), emerge come il pacchetto di servizi erogati sia tendenzialmente ampio, arricchito di una serie di elementi volti a qualificare e differenziare la gamma di prodotti offerti.

Alcuni servizi, che potremmo definire di base in quanto necessari per la fruizione delle terme indipendentemente dalla tipologia di cliente (di prossimità o di media-lunga distanza), fanno parte integrante del servizio nella quasi totalità dei casi: bar (96,6%), accesso a internet (86,2%), ristorazione (82,2%) e parcheggio (79,35).

I servizi che fanno riferimento ai comparti non tradizionale dell'industria del benessere, come la piscina (86,2%), il centro estetico (86,2%), la vendita di prodotti benessere (82,2%), la spa (65,5%) e la palestra sala fitness (62,1%) sono molto diffusi, mettendo in luce che l'integrazione tra i servizi termali e di benessere è una scelta organizzativa seguita dalla maggior parte delle imprese intervistate.

Il pernottamento è un servizio offerto per circa il 70% dei casi, indicando la politica delle strutture termali di fornire al mercato proposte di valore in grado di intercettare segmenti di domanda non di prossimità, interessati alla fruizione di offerte della durata di più giorni.

Figura 7: servizi che compongono il sistema di offerte che compongono il sistema termale



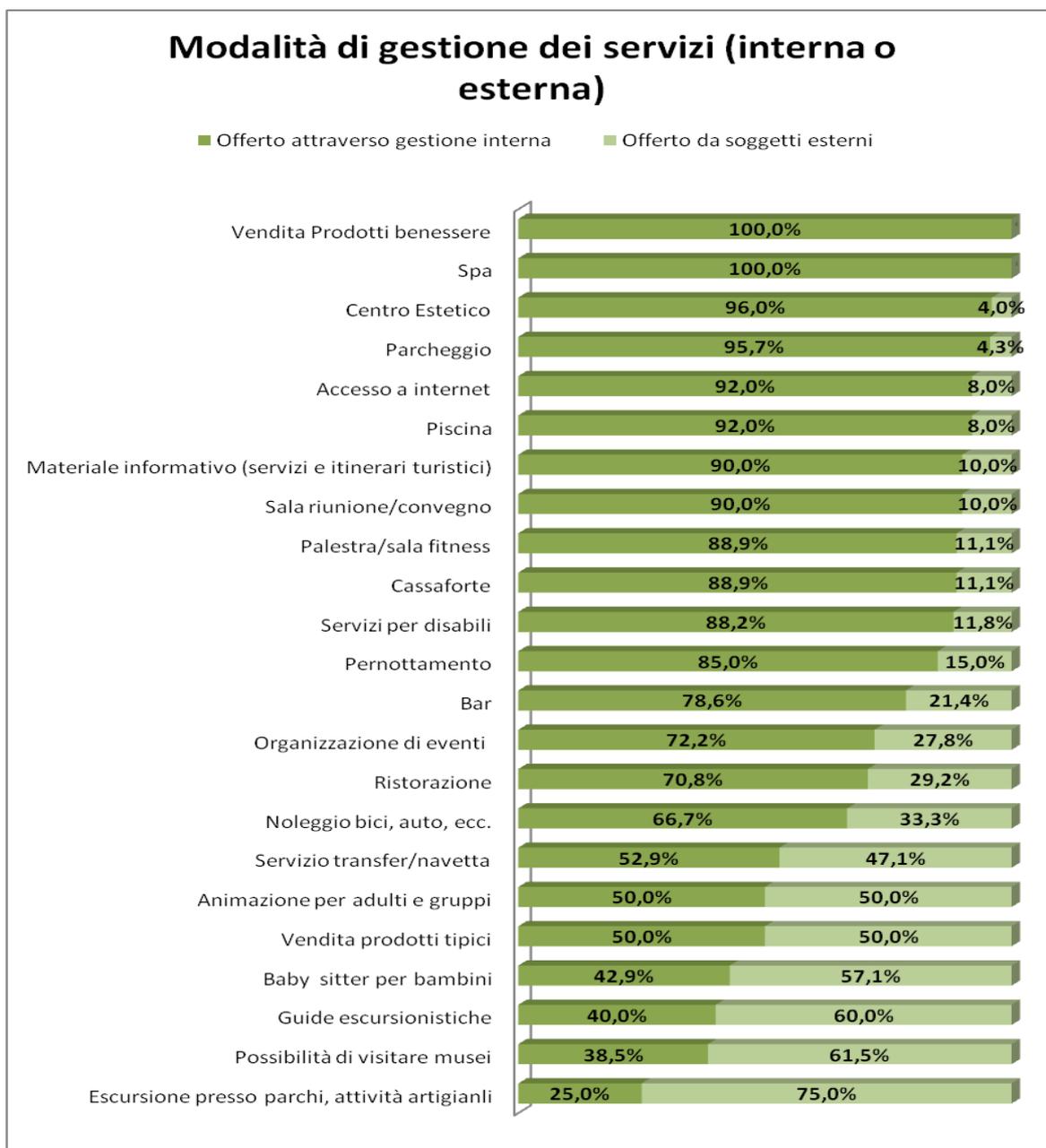
Uno degli obiettivi della ricerca è valutare il ruolo che i servizi territoriali (declinabili in termini turistici, culturali ed enogastronomici) assumono per la composizione del sistema di offerta delle imprese termali.

I risultati fanno emergere (figura 7) che i servizi territoriali hanno un ruolo relativamente secondario rispetto agli altri, sebbene indubbiamente significativo: il materiale informativo, che qualifica ed amplia la prospettiva dell'offerta, fungendo da "vetrina del territorio" è presente in 7 strutture su 10, le guide turistiche sono offerte dal 50% delle imprese intervistate; la possibilità di visitare i musei

(44,8% delle risposte) e la vendita di prodotti tipici (34,5% delle risposte) sono opzioni significativamente presenti.

Si tratta di servizi in grado di arricchire significativamente l'offerta complessiva delle strutture termali, che consentono ai clienti di integrare la fruizione dei servizi benessere facendo vivere agli ospiti esperienze turistiche nei territori ove le stazioni termali sono localizzate.

Figura 8: modalità di gestione dei servizi offerti dalla struttura (interna o esterna)¹⁶



¹⁶ I dati sono calcolati per ogni singolo servizio solo tra chi ha risposto positivamente sull'erogazione dello stesso.

Per quanto concerne le modalità di gestione dei servizi offerti dalle imprese termali (figura 8), si evidenzia che essi vengono erogati attraverso una gestione interna, laddove trattasi di componenti di offerta considerate necessarie alla qualità complessiva dell'esperienza nella stazione termale, oltre che strettamente correlate alle esigenze del target, mentre si tende a esternalizzare i servizi di differenziazione, utili per arricchire il portafoglio prodotti vicini ai core services. Risulta infatti che i servizi riferibili ai comparti non tradizionali dell'industria del benessere e tuttavia giudicati strategicamente correlati al mercato, vengono in larga parte dei casi erogati attraverso la gestione interna: vendita prodotti del benessere (100%), spa (100%), centro estetico (96%), piscina (92%), palestra sala fitness (88,9%).

La gestione diretta interna è l'opzione privilegiata dalle imprese rispondenti anche per altri servizi fortemente connessi ai servizi principali, come il pernottamento (85%), il bar (77%) e la ristorazione (71%).

I servizi turistici con riflessi territoriali, che rappresentano la parte di offerta più recente e innovativa utile a differenziare i portafogli tradizionali di servizi risultano tendenzialmente erogati in outsourcing. Infatti la gestione esterna prevale per servizi quali escursioni presso parchi e attività artigianali (75% esterno e 25% interno), la possibilità di visitare musei¹⁷ (61,5% esterno e 38,5% interno), le guide escursionistiche (60% esterno e 40% interno), la vendita prodotti tipici (50% esterno e interno). Tuttavia, le imprese termali che gestiscono internamente questa tipologia di prestazioni non sono così poche, lasciando ipotizzare che per queste aziende non si tratta di servizi di "prova" o puramente "occasional", ma di componenti di processi innovativi che sottendono la riconfigurazione del loro modello di business, individuando in via stabile nuove tipologie di clienti e nuove attività interne per soddisfarne le esigenze. .

Dall'analisi del sistema di offerta emerge, in definitiva, che i servizi termali e del benessere sono molto diffusi ed erogati in prevalenza in modo diretto.

Risulta lo sforzo crescente delle imprese termali di voler soddisfare le esigenze sia dei clienti che domandano interventi di tipo curativo, sia di quelli alla ricerca di soluzioni e trattamenti volti ad accrescere il benessere complessivo anche sperimentando esperienze di svago particolarmente gratificanti.

Concludendo, dai riscontri empirici disponibili, emerge un quadro secondo cui il termalismo si sta effettivamente riconfigurando come una industria del benessere: assieme alle tradizionali prestazioni termali e di riabilitazione funzionale, le imprese erogano una vasta gamma di beni e servizi che vanno dai trattamenti estetici e i massaggi, alla ricezione alberghiera e alla ristorazione,

¹⁷ In questo caso il servizio è da intendersi come personale di accompagnamento (guida) interna o esterna e non come museo (struttura) interna o esterna.

ai prodotti cosmetici, alle attività turistiche, culturali, enogastronomiche e a quelle ricreative e sportive.

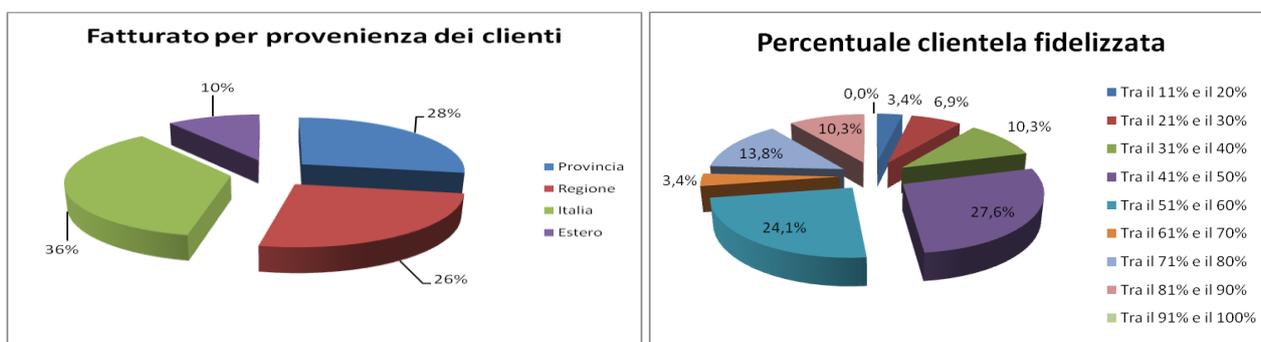
1.2.4 Profilo della domanda

Di seguito il presente rapporto ha l'obiettivo di comprendere ed illustrare le caratteristiche salienti della domanda di prodotti termali e di benessere, cercando anche di mettere in luce il peso delle differenti tipologie di clienti.

Secondo i dati ISTAT¹⁸, nel 2014 gli arrivi presso le strutture ricettive delle località termali ammontano a 3 milioni 624 mila, mentre le presenze risultano di 12 milioni 640 mila unità, rappresentando il 3,4% degli arrivi e il 3,3% delle presenze a livello nazionale (nel 2015 arrivi 3,5% e presenze 3,4%).

Secondo gli intervistati, la clientela delle imprese termali rappresenta principalmente un turista di prossimità (figura 9): infatti, il luogo di provenienza di più del 50% della clientela è provinciale o regionale, mentre il 36% dei clienti proviene dal territorio nazionale.

Figura 9: fatturato per provenienza clienti e percentuale clientela fidelizzata



¹⁸ I dati ISTAT utilizzati per l'analisi risentono di alcuni problemi metodologici, bene illustrati nel Rapporto sul settore termale 2015 di Federterme:

- 1) tali dati sottostimano le reali dimensioni dei flussi turistici, sia per la presenza del fenomeno dell'escursionismo sia per l'incompletezza delle registrazioni in alcune strutture complementari (secondo case date in affitto, bed & breakfast, ecc.);
- 2) in alcuni casi chi soggiorna negli esercizi ricettivi delle località termali non lo fa per beneficiare delle prestazioni fornite dagli stabilimenti ma per altri motivi (riunioni di lavoro, partecipazione a congressi e convegni, visite a musei e mostre, incontri con parenti e amici, ecc.);
- 3) la presenza di uno stabilimento nel territorio di un comune non sempre comporta l'inserimento di quest'ultimo tra le località termali. Non sono infatti considerate località termali Sirmione, Rimini, Napoli, Viterbo, Acireale, Montepulciano, Tivoli, Barano d'Ischia, Lamezia Terme, Sardara, ecc.

Solo il 10% dei clienti proviene dall'estero, palesando una bassa incidenza dei turisti stranieri sul totale, di molto inferiore all'incidenza media dei turisti stranieri sul totale dei flussi che interessano la destinazione Italia, che si attesta nel 2015 a circa il 48% per gli arrivi e al 49% per le presenze¹⁹.

Se prendiamo in considerazione la percentuale di clientela fidelizzata (Figura 9), emerge che gran parte (80%) delle imprese dichiara che più del 40% della clientela risulta avere relazioni con clienti fedeli.

In linea con i dati sulla provenienza dei turisti, emerge dagli intervistati un profilo di cliente di prossimità, significativamente legato alla struttura che eroga il servizio. E' lecito ipotizzare pertanto che il raggio di attrazione della clientela delle imprese termali sia ancora poco esteso geograficamente, dato che la maggioranza della clientela che usufruisce dei servizi termali e curativi lo fa con una certa continuità nella medesima struttura.

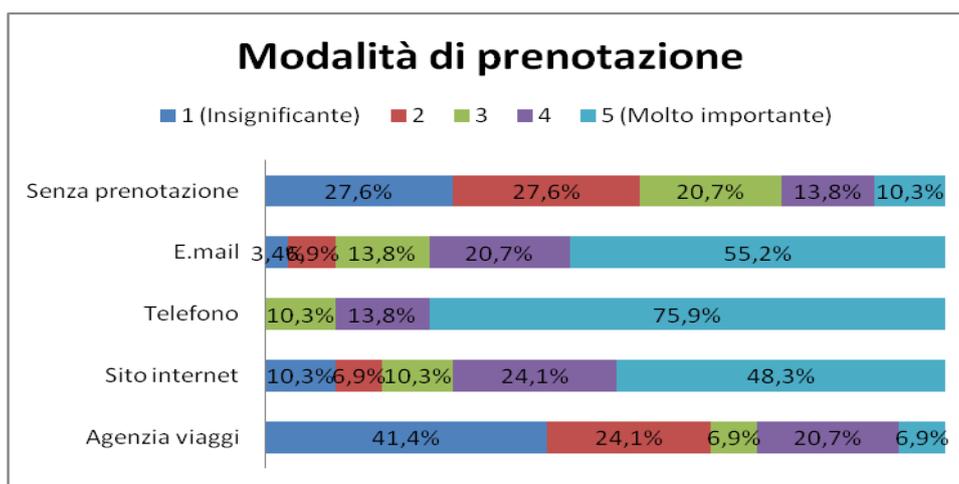
Del resto, non va sottovalutato che, sebbene si operi in un contesto evolutivo volto ad ampliare la gamma di offerta per soddisfare i bisogni emergenti connessi al wellness, gli stabilimenti termali rappresentano anche e prioritariamente presidi sanitari di prossimità in cui si recano gli assistiti su indicazione del medico di base o dello specialista.

Per quanto concerne le modalità di prenotazione dei servizi (Figura 10), il telefono è lo strumento che viene riconosciuto come più importante (75,9% assegna un valore di 5 e il 13,8% un valore di 4), a seguire e.mail (55,2% assegna un valore di 5 e il 20,7% un valore di 4) e il sito internet (48,3% assegna un valore di 5 e il 24,1% un valore di 4). Il fatto che il telefono risulti lo strumento più importante lascia intendere che buona parte di coloro che richiedono servizi alle imprese termali appartiene ad un fascia di età adulta. Allo strumento internet (e.mail e sito), gli intervistati riconoscono una significativa importanza che è coerente con la tendenza che si registra a livello nazionale, ovvero che il soggiorno terme viene prenotato sempre di più attraverso questo strumento²⁰.

¹⁹ www.enit.it

²⁰ Cfr. rapporto Federterme (2015)

Figura 10: importanza delle modalità di prenotazione dei servizi²¹



Tra le forme di prenotazione indicate come meno importanti troviamo la modalità in cui un cliente può andare direttamente nella struttura senza prenotare.

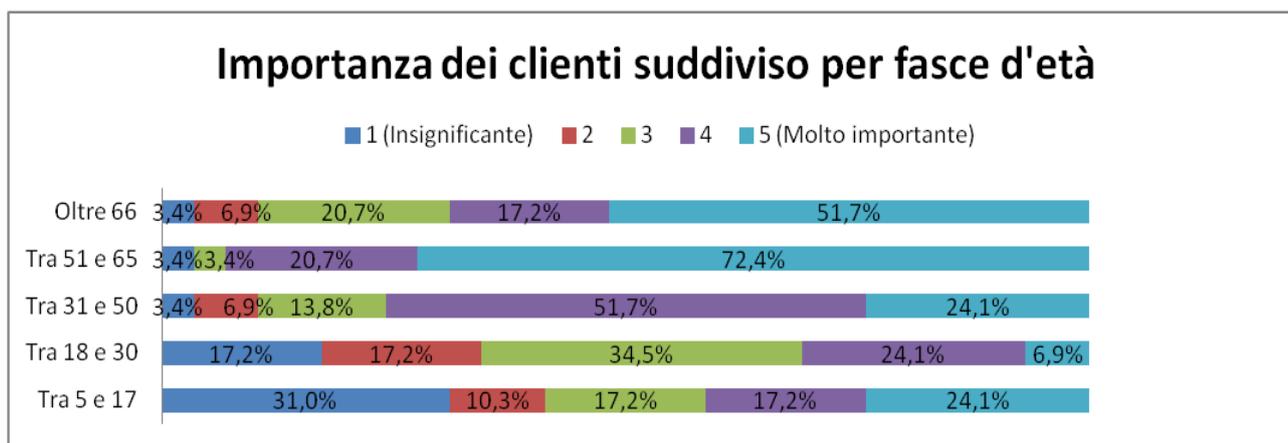
Inoltre, gli intervistati indicano come poco importante anche il rapporto con le agenzie di viaggio, che ottiene i valori più bassi di tutte le variabili proposte (41,4% assegna un valore di 1 e il 24,1% un valore di 2).

Questo denota come le imprese termali giudichino gli intermediari turistici poco utili rispetto al target di clientela servito o d'interesse, che probabilmente è rappresentato soprattutto dalla clientela di prossimità, come emerso in precedenza.

Nella figura 11 s'illustra l'importanza dei clienti suddivisi per fascia d'età. Secondo gli intervistati, la fascia di clientela che presenta l'importanza maggiore rispetto a tutte le altre è quella delle persone tra i 51 e 65 anni (72,4% assegna un valore di 5 e il 20,7% un valore di 4), a seguire gli over 66 (il 51,7% dei rispondenti assegna un valore di 5 e il 17,2% un valore di 4), tra i 31 e 50 anni (24,1% degli intervistati assegna un valore di 5 e il 51,7% un valore di 4). Risultano meno importanti i clienti più giovani, in particolare la fasce che vanno da 5 e 17 anni e da 18 a 30 anni.

²¹ Punteggio assegnabile da 1 (insignificante) a 5 (Molto importante).

Figura 11: importanza delle diverse tipologie di clienti suddivise per fasce d'età²²



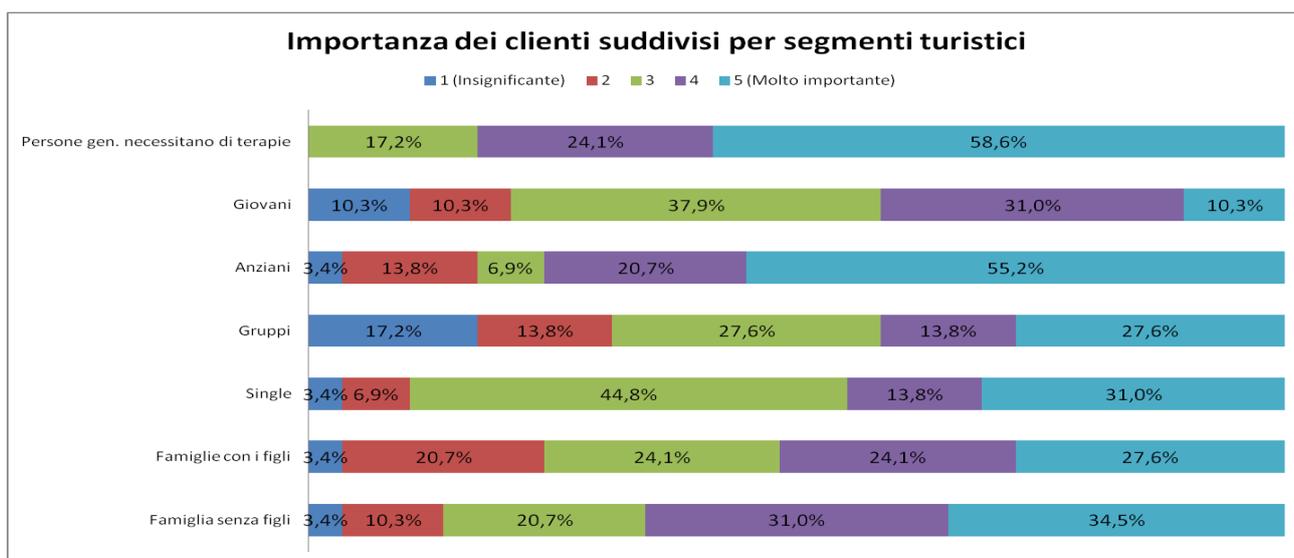
I risultati sono coerenti con quanto emerso sin ora, ovvero che nonostante si registri un abbassamento dell'età media degli ospiti delle imprese termali (Federterme, 2015), i target di clienti che mantengono un'importanza maggiore sono quelli sopra i 51 anni.

Tali clienti sono quelli che maggiormente cercano nelle strutture termali i servizi tradizionali, legati alle terapie curative e di riabilitazione, spesso coperti dal SSN nazionale.

Nella figura 12 è possibile valutare l'importanza dei clienti suddivisi per segmenti turistici, al primo posto la categoria delle persone che necessitano di terapie (58,6% degli intervistati assegna un valore di 5 e il 24,1% un valore di 4), a seguire anziani (55,2% degli intervistati assegna un valore di 5 e il 17,2% un valore di 4), famiglie senza figli (27,6% assegna un valore di 5 e il 24,1% un valore di 4), famiglie con figli (27,6% assegna un valore di 5 e il 24,1% un valore di 4), single (31% assegna un valore di 5 e il 13,8% un valore di 4), gruppi (27,6% assegna un valore di 5 e il 17,2% un valore di 4), giovani (10,3% assegna un valore di 5 e il 31% un valore di 4).

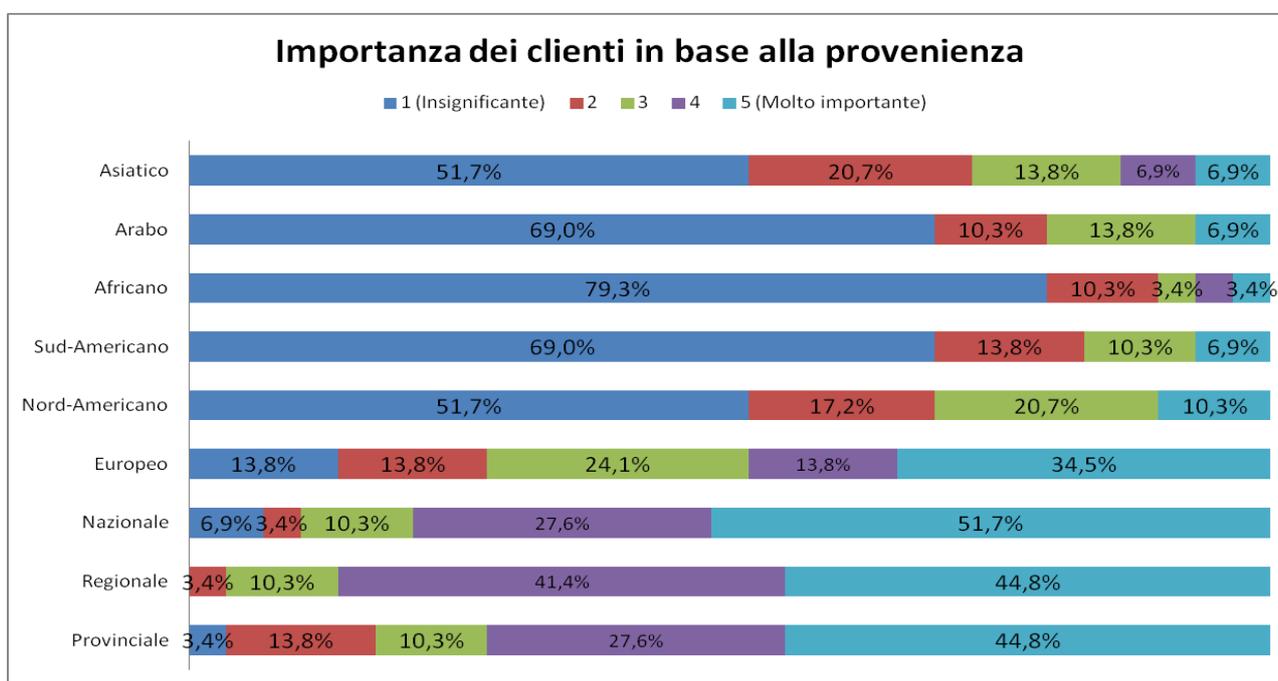
²² Punteggio assegnabile da 1 (insignificante) a 5 (Molto importante).

Figura 12: importanza dei clienti suddivisi per segmenti turistici²³



Nella figura 13 viene riportata l'importanza della clientela dichiarata dagli intervistati tenendo conto della loro provenienza. In questo caso la distribuzione delle risposte è poco equilibrata.

Figura 13: importanza dei clienti in base alla localizzazione²⁴



In primo luogo emerge una relazione inversa tra importanza della clientela per le imprese termali e distanza della localizzazione dei clienti, ovvero all'aumentare della seconda diminuisce la prima.

²³ Punteggio assegnabile da 1 (insignificante) a 5 (Molto importante).

²⁴ Punteggio assegnabile da 1 (insignificante) a 5 (Molto importante).

Emerge evidente quindi come le categoria di clienti giudicati più importanti risulti essere quella domestica: alla voce "Nazionale" il 51,7% degli intervistati assegna un valore di 5 e il 27,6% un valore di 4, alla voce "Regionale" il 44,8% dei rispondenti assegna un valore di 5 e il 41,4% un valore di 4, mentre alla voce "Provinciale" il 44,8% degli intervistati assegna un valore di 5 e il 27,6% un valore di 4.

Un timido interesse degli operatori termali si registra nei confronti del mercato europeo (34,5% dei rispondenti assegna un valore di 5 e il 13,8% un valore di 4). L'interesse delle imprese crolla decisamente quando si fa riferimento a clientela localizzata al di fuori dei confini europei.

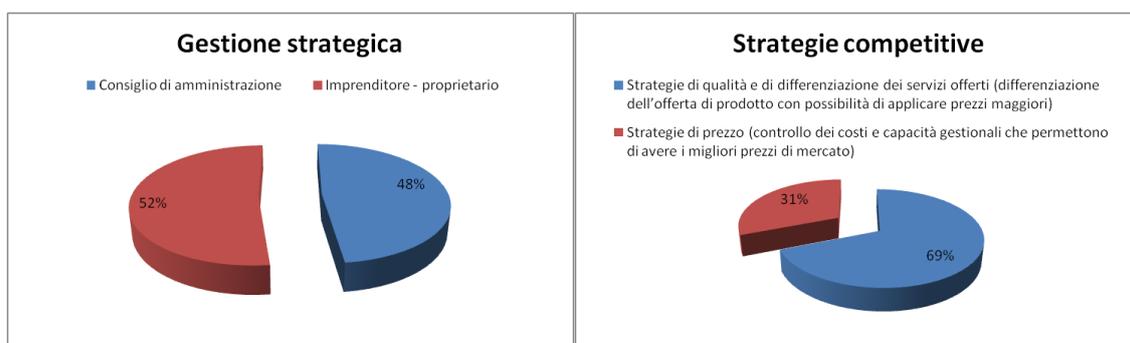
I rispondenti attribuiscono in via maggioritaria il valore 1 (insignificante) con riferimento all'interesse verso i mercati Asiatici, Arabi, Africani e Nord e Sud americani. Solo in pochi casi questi mercati risultano di interesse per le imprese termali, e in particolare quello Asiatico e Nord americano sembrano lievemente più importanti degli altri.

1.2.5 Dimensione strategica competitiva

La dimensione strategica dell'impresa termali viene di seguito analizzata sulla base di quanto emerso da tre domande utili a identificare il soggetto che svolge le funzioni strategiche, la strategia adottata e i fattori critici di successo del comparto.

Risulta (figura 13) che la gestione strategica delle imprese intervistate è equamente divisa tra l'imprenditore/proprietario (52%) e il consiglio di amministrazione (48%). Da segnalare che in nessun caso è stata selezionata l'opzione "figura esterna alla proprietà", il che dipende probabilmente dalla piccola dimensione delle aziende rispondenti che di norma si caratterizzano per assetti organizzativi semplici, sprovvisti di figure manageriali.

Figura 14: soggetto a cui è affidata la gestione strategica e strategie competitive



Per identificare la strategia che le imprese adottano per competere nel mercato, è stato chiesto alle imprese di selezionare la propria rispetto alle tre strategie di base; prezzo, qualità e differenziazione e di nicchia.

Le opzioni maggiormente selezionate (le strategie di nicchia non vengono prese in considerazione), sono le strategie di prezzo (31%), ma soprattutto le strategie di qualità e di differenziazione dei servizi offerti (69%).

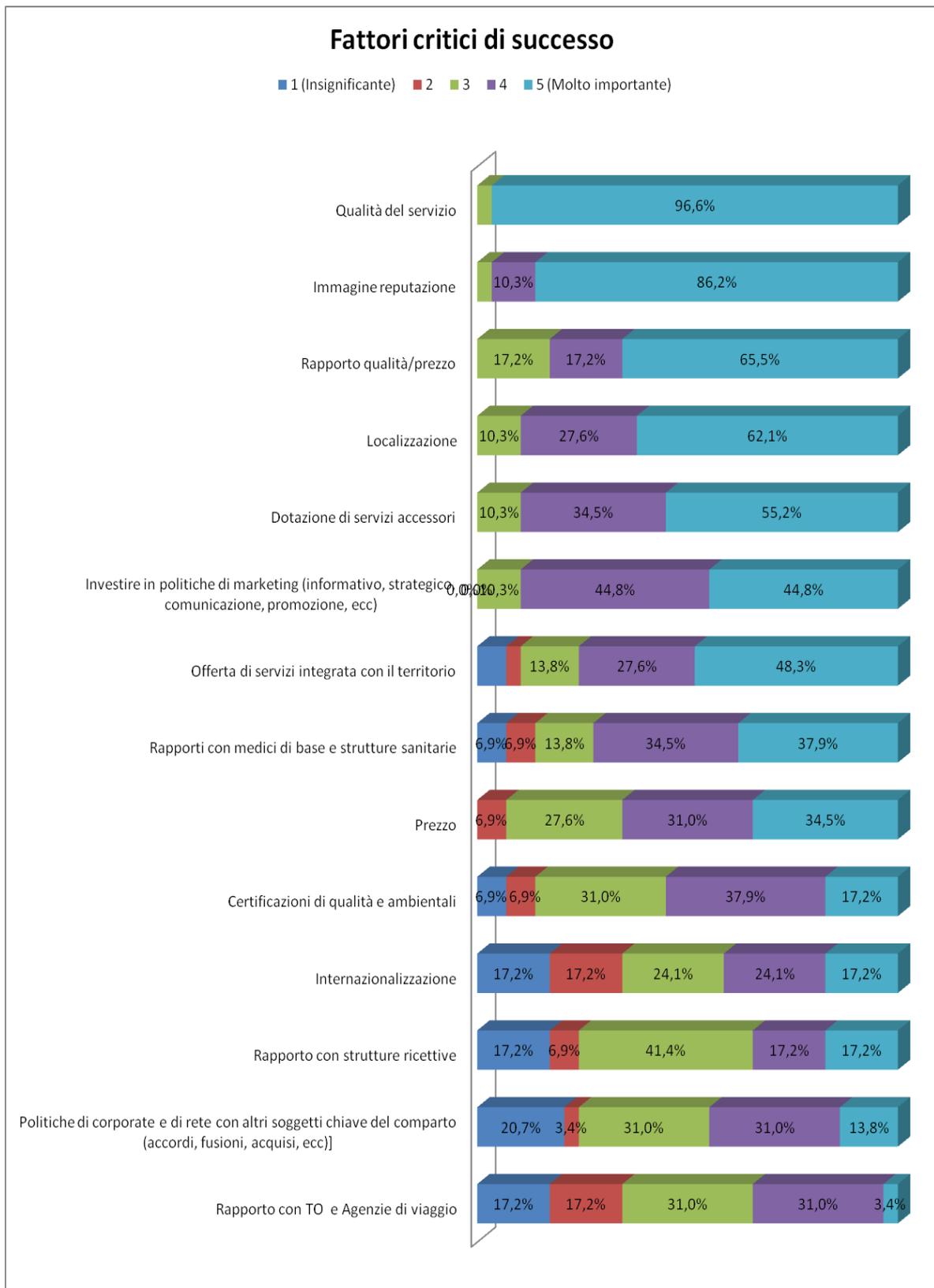
Dunque una significativa maggioranza delle imprese intervistate adotta una strategia che mira ad offrire servizi qualitativi ad uno standard elevato, che consenta di applicare prezzi maggiori ai consumatori (premium price).

Questa tendenza è confermata anche dall'identificazione dei fattori critici di successo che caratterizzano il comparto del benessere (Figura 15).

I fattori che ottengono un punteggio maggiore²⁵ sono : qualità del servizio (96,6% degli intervistati assegna un valor di 5), immagine e reputazione (86,2% degli intervistati assegna un valore pari a 5 e il 10,3% pari a 4), rapporto qualità prezzo (65,5% degli intervistati assegna un valore pari a 5 e il 17,2% pari a 4). I primi tre fattori critici di successo ritenuti più importanti attengono ad elementi competitivi generali che non si riferiscono allo specifico comparto termale, ma che oggi hanno assunto rispetto alle dinamiche evolutive della domanda un ruolo centrale.

²⁵ Punteggio assegnabile da 1 (insignificante) a 5 (Molto importante).

Figura 15: fattori critici di successo del comparto del benessere²⁶



²⁶ Punteggio assegnabile da 1 (insignificante) a 5 (Molto importante).

A seguire troviamo la localizzazione (62,1% degli intervistati assegna un valore pari a 5 e il 27,6% pari a 4), dotazione di servizi accessori (55,2% degli intervistati assegna un valore pari a 5 e il 34,5% pari a 4) e rapporto con medici di base e strutture sanitarie (37,9% degli intervistati assegna un valore pari a 5 e il 34,5% pari a 4) . La localizzazione è ritenuta un fattore importante poiché le imprese termali si distinguono da altri servizi del benessere grazie al fatto che operano in zone specifiche ove sono presenti sorgenti termali (mentre altri servizi possono nascere ovunque).

Rispetto alla dotazione di servizi accessori evidenziamo, come già emerso nell'analisi del sistema di offerta (par. 1.2.3), che per competere nel settore del benessere è necessario proporre un'offerta integrata ampia, non solo legata al termalismo tradizionale. Tuttavia, collateralmente al tema dell'offerta integrata, il rapporto con i medici di base, dunque i servizi convenzionati con il SSN, assume un ruolo molto significativo.

Se si approfondiscono gli aspetti che ottengono un peso meno rilevante, troviamo l'internazionalizzazione, il rapporto con strutture ricettive, le politiche di corporate e di rete e infine accordi con i TO e le Agenzia di Viaggio.

1.2.6 Politiche di marketing

Uno degli obiettivi dello studio era quello di individuare i soggetti e le modalità di svolgimento dei processi di marketing delle stazioni termali.

Figura 16: soggetto a cui è affidata la gestione strategica e strategie competitive

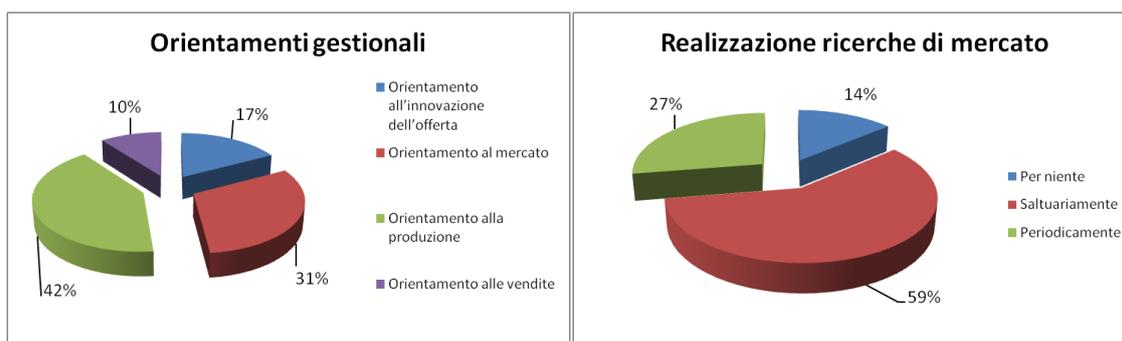


Per quanto attiene ai soggetti a cui è affidata la gestione della funzione marketing (Figura 16), emerge che circa il 45% dei rispondenti utilizza personale interno, di cui specializzato per il 14% dei casi, quindi nella maggior parte dei casi si tratta di personale generico, ove non è chiaro quali competenze abbiano rispetto alla funzione oggetto di domanda.

Nella maggior parte dei casi (37,9%), il personale interno è affiancato da consulenti, agenzie e da associazioni di categoria. Nel 17,2% dei casi sono esclusivamente le agenzie e i consulenti a svolgere questa funzione.

Il quadro che emerge è molto disomogeneo, in quanto in alcuni casi la funzione è svolta in via esclusiva da soggetti qualificati (personale interno qualificato e agenzie o consulenti), mentre nella maggior parte dei casi risulta gestita da un mix di soggetti (personale interno, personale interno specializzato, associazioni di categoria e agenzie o consulenti) ove non è sempre possibile valutarne la qualifica (personale generico).

Figura 17: orientamenti gestionali di marketing e realizzazione ricerche di mercato



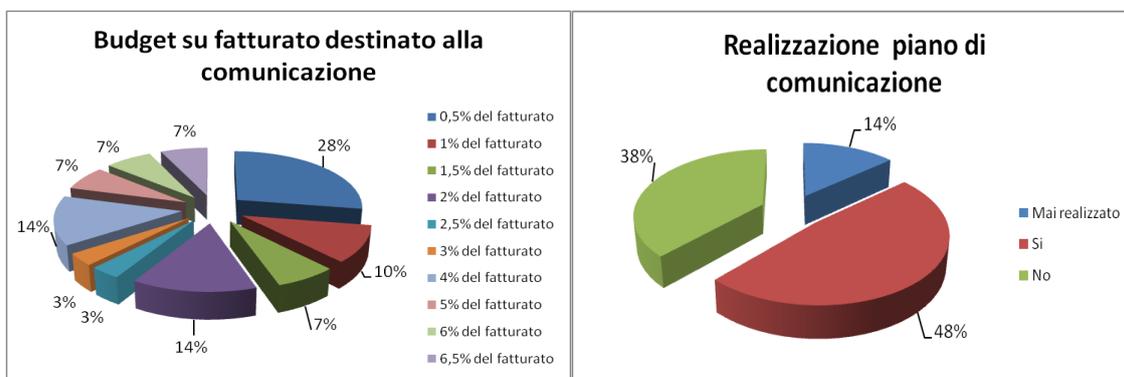
Per quanto attiene alle politiche di marketing, esse nascono da una filosofia di gestione (figura 17) orientata al mercato nel 31% dei casi, da un orientamento all'innovazione dell'offerta (il che implica attenzione al mercato) nel 17% delle aziende rispondenti e da un orientamento alle vendite per il 10% dei casi.

L'orientamento alla produzione pesa per il 41% delle risposte, mettendo in luce come nonostante le imprese termali stiano accrescendo percorsi strategici rivolti all'esterno dei confini organizzativi aziendali, vi sia un componente significativa di operatori ispirati prevalentemente da logiche rivolte all'interno delle proprie attività.

Il risultato converge con il fatto che le attività di esplorazione del mercato e di analisi della domanda sono condotte in modo sistematico solo dal 27% delle stazioni termali, mentre la maggioranza di esse privilegia indagini di tipo saltuario.

Passando all'analisi delle politiche operative di marketing, segnatamente a quelle di comunicazione, analizziamo in primo luogo il budget destinato e l'eventuale realizzazione di un piano di comunicazione (Figura 18).

Figura 18: budget politiche di comunicazione e realizzazione piano

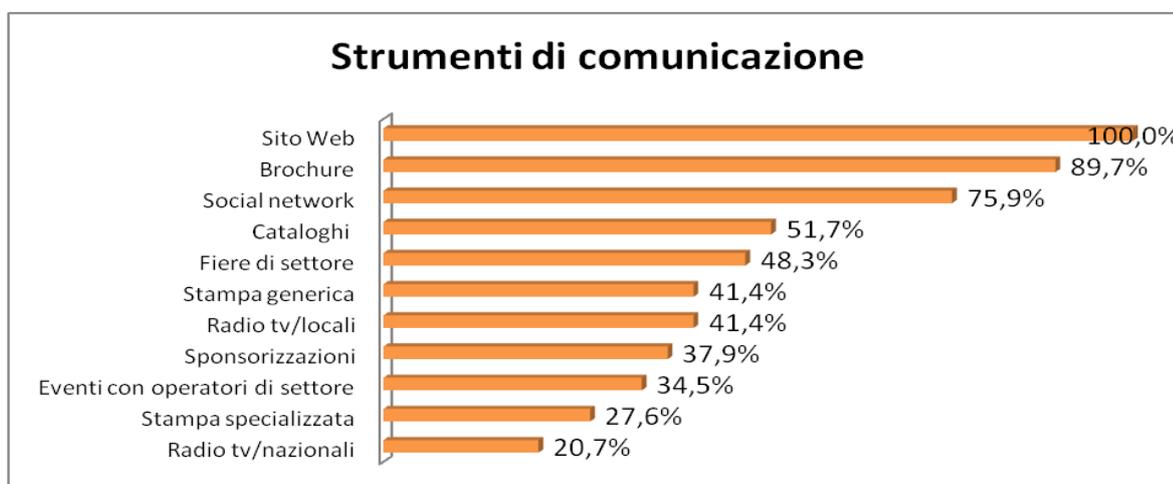


Per quanto attiene al budget, si palesano realtà differenti; infatti, in circa il 60% dei casi le risorse destinate risultano essere meno del 2% del fatturato, mentre il restante 40% delle risposte si divide tra un minimo di 2,5% e un massimo del 7% del fatturato.

Situazione diametralmente opposta per quanto riguarda la realizzazione del piano di comunicazione, dove il 48% dichiara di realizzarlo e il restante 52% no lo realizza (tra questi il 14% non lo ha mai realizzato).

Nella figura 19 vengono elencate le politiche di comunicazione adottate dalle imprese intervistate; dall'analisi emerge che il 100% dei rispondenti è dotato di un sito web e il 75% utilizza i social network come strumento di comunicazione on line.

Figura 19: strumenti di comunicazione adottati dalle imprese

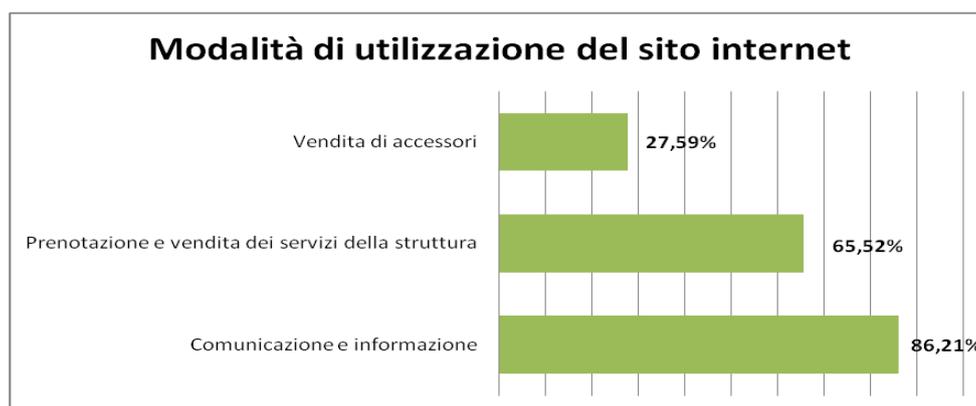


Il che non significa che i tradizionali strumenti siano trascurati: emerge infatti un'elevata frequenza di utilizzo delle brochure (nel 89,7% dei casi), di cataloghi (51,7%), oppure il ricorso alla stampa generica (41,4%) o specializzata (27,6%), ovvero alle emittenti radiotelevisive locali (41,4%) o, infine alle fiere di settore, presidiate dai rispondenti nel 48,3% dei casi.

Emerge dunque un quadro di utilizzo articolato e composito del mix di strumenti di comunicazione, ove gli approcci tradizionali sono integrati con la web communication e i social media marketing, sul quale sono state realizzate alcune domande di approfondimento visto e considerato l'importante ruolo che rivestono tra le politiche di comunicazione.

Esaminando le modalità di utilizzo della rete (figura 20), emerge come il sito web, oltre a complementare il mix degli strumenti di comunicazione, inizi a rappresentare per le imprese anche un interessante canale di vendita (27,59%), segnatamente per quanto riguarda gli accessori, oltre che i servizi offerti dalla struttura, per i quali è possibile accedere anche alla prenotazione (65,52%).

Figura 20: modalità di utilizzazione del sito internet

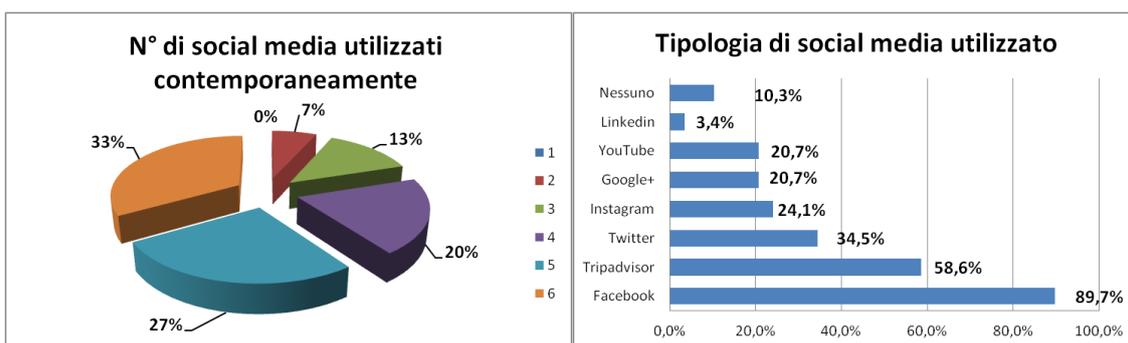


Approfondendo l'utilizzo degli strumenti di social media marketing (figura 21), risulta un approccio multiplo, ovvero le imprese tendono a promuoversi attraverso l'utilizzo di più canali social contemporaneamente.

Per quanto riguarda la tipologia di social utilizzato, il ruolo centrale è giocato da facebook (89,7% dei casi), seguito da tripadvisor (58,6%) e da twitter (34,5%).

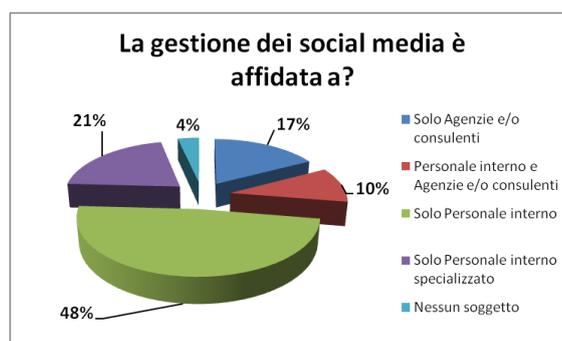
Minore diffusione hanno gli altri strumenti, in particolare instagram e youtube, che potenzialmente possono risultare strumenti influenti di comunicazione on line, capaci di valorizzare servizi rivolti al benessere delle persone.

Figura 21: tipologie e numero di social network utilizzati



Nella maggioranza dei casi la gestione degli strumenti social (Figura 22) è affidata a personale interno (48%), anche specializzato (21% dei casi), e in altri casi a soluzioni ibride, ovvero a personale interno in collaborazione con agenzie (10%).

Figura 22: soggetto a cui è affidata la gestione dei social media



Per quanto riguarda le lingue utilizzate per gli strumenti di comunicazione è interessante rilevare (Figura 23) un approccio multilingue nei processi di comunicazione da parte di circa il 76% dei rispondenti²⁷.

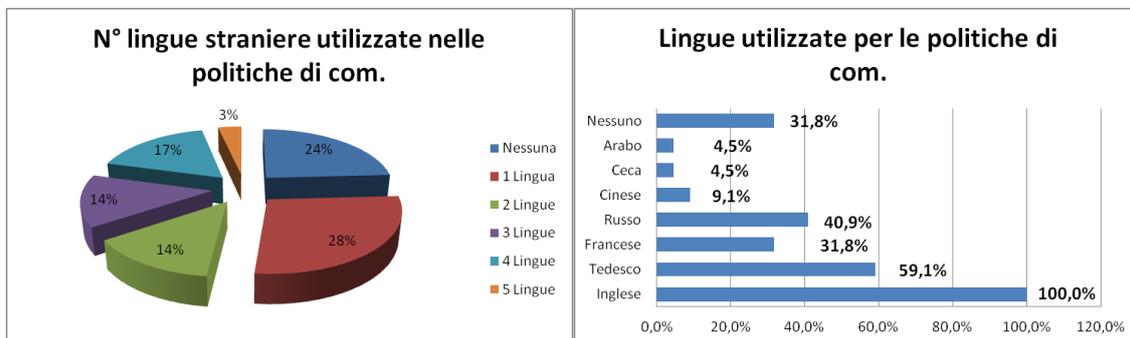
Tra chi utilizza una lingua straniera (oltre all'italiano), quella inglese è presente nel 100% del materiale di comunicazione.

Interessante il peso delle lingue europee (tedesco, 59,1% dei casi, russo 40,8% dei casi, francese 31,8% dei casi), mentre del tutto minoritarie le lingue extraeuropee (cinese 9,1% e arabo 4,5% dei casi).

Tra le modalità che consentono alle imprese di realizzare processi di fidelizzazione della clientela, un mezzo di comunicazione particolarmente utilizzato è la rete (86,2% dei casi), anche il telefono viene impiegato con una certa frequenza (65,5%), a seguire invio depliant (48,3%) e newsletter (10,3%).

²⁷ Nell'analisi non è presa in considerazione la lingua italiana che è considerata come base.

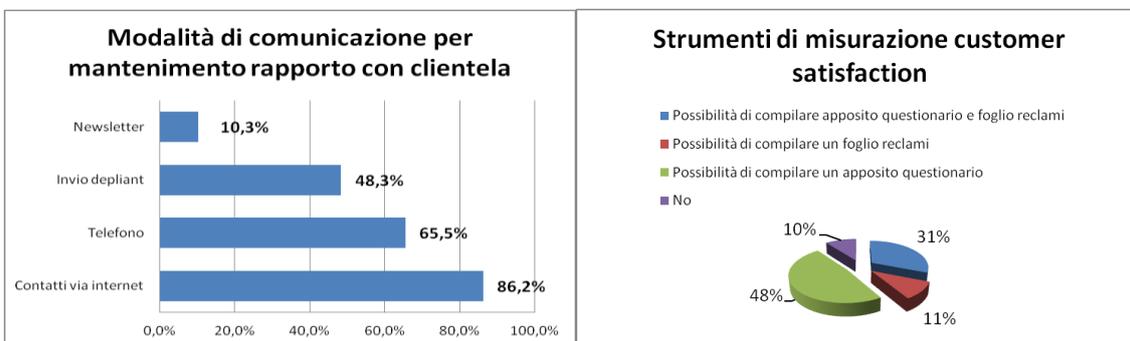
Figura 23: tipologie e numero di lingue straniere utilizzate per le politiche di comunicazione



Un buon punto di partenza per la gestione e il mantenimento delle relazioni di lunga durata con la clientela è rappresentato dall'analisi di soddisfazione dei clienti (figura 24). Analisi che viene svolta nella larga maggioranza dei casi, avvalendosi di questionari (48%), a volte integrati o sostituiti da fogli reclami (11%).

Solo il 10% dei rispondenti non attiva nessuna forma di monitoraggio della customer satisfaction.

Figura 24: modalità di comunicazione con la clientela e strumenti di customer satisfaction



Nell'ambito di processi di valorizzazione e qualificazione dell'offerta, è interessante rilevare che il 41% dei rispondenti possiede una o più certificazioni ambientali, mettendo in luce impostazioni strategiche e di gestione guidate dall'attenzione ai temi della sostenibilità ambientale.

In definitiva le stazioni termali che hanno partecipato all'indagine hanno messo in luce un discreto orientamento al marketing, che si traduce nella gestione di politiche e processi di comunicazione integrati.

Nell'ambito del portafoglio del communication mix, le attività non si limitano a ricorrere agli strumenti tradizionali, ma si estendono all'uso della rete internet.

Il sito si rivela un veicolo di particolare interesse, sia perché spesso plurilingue, sia perché sta progressivamente rappresentando una piattaforma di vendita dei servizi aziendali e di prodotti

complementari, utili a soddisfare le esigenze della clientela sia durante la fruizione dell'offerta termale in loco.

1.3 Conclusioni

L'indagine svolta, nonostante i limiti dovuti alla scarsa numerosità dei rispondenti, consente di formulare un interessante quadro descrittivo del comparto termale.

L'indagine mette in evidenza che la maggioranza delle stazioni termali intervistate è caratterizzata da dimensioni piccole o micro, sia per numero di addetti che per volumi di fatturato.

I servizi erogati attraverso la convenzione con il Sistema Sanitario Nazionale rappresentano ancora oggi la voce principale per la realizzazione del fatturato delle imprese, anche se emerge in modo chiaro il progressivo orientamento del sistema di offerta verso la nuova concezione di sistema del benessere.

Questo orientamento strategico delle imprese si coglie sia dal fatto che gran parte di esse indica di privilegiare l'attuazione di strategie competitive di differenziazione, sia soprattutto dall'osservazione delle politiche di offerta.

Politiche che si fondano su sistemi di offerta integrata, ove i servizi core, di taglio tradizionale e sostanzialmente curativo, sono integrati da una serie di servizi accessori come l'estetica, i centri fitness, Spa e beauty farm.

Tuttavia, oltre all'integrazione tra i servizi termali e di benessere, i risultati fanno emergere che le imprese termali stanno già di fatto, anche se in misura minore, integrando nei sistemi di offerta servizi territoriali, in termini turistici, culturali ed enogastronomici, che consentono ai clienti di vivere esperienze turistiche autentiche nei territori ove le stazioni termali sono localizzate.

Per soddisfare questa ampia gamma di esigenze, le imprese intervistate ricorrono anche a soluzioni in outsourcing, capaci di ampliare l'offerta per intercettare anche segmenti di clientela non residente, quindi sia pendolari che turisti, interessati a forme di vacanza collegate alle tematiche del wellness.

Per quanto concerne la domanda i fruitori sono tendenzialmente anziani e provenienti da località vicine alle aziende erogatrici dei servizi termali, probabilmente alla ricerca di trattamenti utili per la salute, ma anche per il benessere psico-fisico complessivo.

Le stazioni termali presentano una modesta proiezione internazionale, sia per tipologia di clientela attualmente servita, sia anche per tipologia di clientela potenziale ricercata, dato l'interesse espresso

soprattutto per segmenti di clientela di prossimità, o comunque di provenienza maggioritaria dall'Europa.

Coerentemente, le politiche di comunicazione risultano prevalentemente indirizzate al mercato domestico o ai mercati europei. Del tutto (o quasi) ignorati i mercati extraeuropei, compresi quelli con un maggiore tasso di crescita, quali gli asiatici o gli africani.

Per quanto attiene agli strumenti di comunicazione adottati, l'indagine ha messo in luce che, nonostante la minore dimensione, le imprese intervistate si stanno adoperando per la gestione degli strumenti di social media marketing, affrontata in prevalenza con personale interno. In questo caso, la presenza social è circoscritta ad un ambiente domestico.

In conclusione le dinamiche legate al sistema di offerta delle imprese termali intervistate indicano una positiva integrazione tra i servizi tradizionali, del benessere e territoriali, anche se con significativi livelli di disomogeneità nel campione preso in considerazione.

Tuttavia però, le politiche di marketing adottate nei confronti dei clienti attuali e dei segmenti di domanda obiettivo, sembrano ancora troppo ancorati ad un profilo di clientela tradizionale, legati maggiormente a servizi termali curativi e spesso convenzionati con il SSN.

In questo senso l'idea strategica del progetto Province del Benessere risulta utile per sensibilizzare maggiormente le imprese termali verso la filosofia e gli strumenti del marketing management, a partire dal porre attenzione ai processi di segmentazione della domanda e di posizionamento dell'offerta, in un quadro di collaborazione con partner istituzionali e privati in grado di potenziare le proposte di valore ai clienti attuali potenziali e di generare valore territoriale.

Bibliografia

Alessandri N. e Viroli M. (2008), *Wellness, Storia e Cultura del vivere bene*, Sperling & Kupfer, Milano.

Becheri E. e Quirino N. (2012), *Rapporto sul sistema termale in Italia 2012*, FrancoAngeli.

Federterme (2016), *Rapporto sul settore termale 2015*, documento di sintesi.

Gregori G. L., e Cardinali S. (2013), *Wellbeing marketing. Profili di ricerca e nuovi strumenti di gestione nel mercato del benessere*, FrancoAngeli.

Gregori G.L. (2005), *Le strategie di sviluppo delle imprese del mercato del benessere*, Giappichelli, Torino.

Hanks L. e Mattila A.S. (2012), Verifying the hedonic vs. utilitarian consumer attitudes categorization: The case of spas and salons, *Managing Leisure*, 17: 47-53.

Migliaccio M., e Capasso A. (2005), Evoluzione del settore termale. Prospettive e modelli di sviluppo per le imprese italiane, Franco Angeli.

Sitografia

www.enit.it

www.ontit.it