

## Terme Regionali Santa Venera, quale futuro?

*Le imprese termali nel mercato del benessere*

di Mirella Migliaccio<sup>1</sup>

Acireale 2 dicembre 2005

Innanzitutto ringrazio il dott. Giuseppe Contarino, Presidente della prestigiosa Accademia di Scienze Lettere e Belle Arti degli Zelanti e dei Dafnici di Acireale, nonché il Professor Rosario Faraci per l'invito a partecipare a un così interessante dibattito su una tematica che a me sta particolarmente a cuore.

Esprimo inoltre il mio profondo rammarico per non essere presente tra Voi ma importanti impedimenti familiari, mi impediscono di partecipare a questo incontro.

Faccio pertanto pervenire alcune brevi considerazioni scritte ed auguro buon lavoro a tutti i presenti.

Le potenzialità del settore termale e le politiche da intraprendere per favorirne lo sviluppo sono attualmente oggetto, in Italia, di un intenso dibattito che vede coinvolti imprenditori, amministratori, rappresentanti istituzionali e più recentemente gli studiosi di impresa.

Il motivo di questo interesse è da ricercarsi nella rinnovata attenzione con cui, finalmente, operatori economici, investitori e responsabili della politica economica guardano al settore del turismo e del tempo libero. In effetti, l'economia italiana in crisi di competitività internazionale - in quanto stretta fra la concorrenza sui costi dei paesi emergenti e la capacità di innovazione dei paesi meglio organizzati sul fronte della ricerca - non può assolutamente trascurare il turismo come settore nel quale dispone di vantaggi competitivi difficilmente imitabili.

In questa ottica appare evidente il ruolo che il settore termale ed il relativo indotto possono avere come fattore di attrazione rispetto ad una concorrenza internazionale che non può offrire risorse naturali e paesaggistiche comparabili con quelle italiane.

L'Italia è, infatti, da sempre un Paese a forte vocazione termale, per l'estrema ricchezza qualitativa delle acque di cui dispone, tuttavia, in questo scenario di intensi cambiamenti è concreto il rischio di subire la concorrenza di mete turistiche di minore blasone e tradizione, ma pubblicizzate e ben organizzate, caratterizzate da un sistema di offerta completo, in cui le risorse termali richiamano nell'immaginario collettivo l'identità di uno specifico territorio e delle emozioni che è possibile vivere sullo stesso.

Competere efficacemente richiede, dunque, uno sforzo collettivo, che investa non solo le Istituzioni, in termini di marketing territoriale, ma anche le Aziende, che devono adeguare strutture organizzative e strategie all'evoluzione dell'ambiente competitivo, per essere in grado di cogliere le opportunità e fronteggiare i rischi connessi ai cambiamenti in atto.

Oggi il settore termale si presenta, a livello globale, come un business complesso e multiforme, ramificato pervasivamente, in diversi comparti dell'attività economica. Se, infatti, una quota consistente dei ricavi si genera nel settore delle bevande, attraverso l'attività d'imbottigliamento, quote significative dei proventi si realizzano altresì nel settore turistico-alberghiero, per l'attività ricettiva delle stazioni termali, nel comparto dei servizi sanitari per le attività più strettamente terapeutiche, nei settori cosmetico e farmaceutico per i prodotti derivati dalle acque e dai fanghi termali.

---

<sup>1</sup> Prof. Associato di Economia e gestione delle imprese, Facoltà di Scienze Economiche ed Aziendali, Università del Sannio

Su questo argomento con il prof. Arturo Capasso dell'Università del Sannio abbiamo raccolto, nel libro *Evoluzione del settore termale. Prospettive e modelli di sviluppo per le imprese italiane*, pubblicato nel luglio 2005 dalla Franco Angeli, alcuni contributi teorici e i casi aziendali relativi ad importanti stabilimenti termali.

Il volume, frutto del lavoro congiunto di un gruppo di studiosi che fanno capo a più Atenei (Università degli Studi del Sannio, Università degli Studi di Napoli Federico II, Università Politecnica delle Marche, Università degli Studi di Catania), nasce come naturale sviluppo del Convegno *Modelli di sviluppo delle imprese termali. Prospettive nazionali e locali*, tenutosi nel maggio 2004 a Telesse Terme. Il convegno, ospitato dal Comune di Telesse Terme e dall'azienda A. Minieri, organizzato dal Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali (DASES) dell'Università degli Studi del Sannio in collaborazione con la Federterme Nazionale e la Camera di Commercio di Benevento è stata l'occasione per una riflessione sulle dinamiche gestionali di un comparto finora poco noto al mondo accademico di matrice economica, al fine di produrre nuove conoscenze e stimolare ulteriormente il dibattito con il modo imprenditoriale ed i policy makers. Da quest'evento sono emersi interessanti spunti di osservazione ed è scaturita l'idea, condivisa con autorevoli esponenti del mondo accademico esperti di economia del turismo, che hanno partecipato al convegno, e con i vertici di Federterme, di dar vita ad un lavoro scientifico sull'evoluzione del settore termale e sui modelli di sviluppo delle imprese italiane.

Il volume, in particolare, si è posto l'obiettivo di studiare il fenomeno del termalismo, in una prospettiva economico-aziendale. Il contributo che si offre al dibattito in corso, vuole essere duplice. Da un lato, un'analisi strategica del termalismo in Italia, attraverso l'opinione di esperti, che da punti di osservazione differenti, approfondiscono l'analisi del fenomeno, dall'altro l'esame di alcuni esempi concreti di sviluppo dell'attività termale, dei quali si è inteso mettere in luce punti di forza ed eventuali debolezze.

Nello stesso si fa riferimento ad alcune delle principali realtà termali operanti in Italia. Nell'ordine sono esaminati i casi delle terme di Acireale, curato dal prof. Faraci e dal dott. Ferlito, Acqui, Agnano, Cervia, Ischia, Montecatini, Stabia e Telesse, curati da altri studiosi italiani. Gli otto casi considerati costituiscono un insieme variegato per quanto riguarda la dimensione, la localizzazione geografica e le problematiche strategiche rilevanti delle imprese considerate.

L'inserimento di realtà termali differenti è stato concepito per stimolare la riflessione e la discussione sulle somiglianze e sulle diversità di comportamenti relativi a contesti socio-economici e culturali differenti, attivando una sorta di "confronto a distanza", fra realtà che, pur nelle specifiche peculiarità che le differenziano, sono accomunate da uno scenario di riferimento di crescente competitività che richiede il perseguimento di livelli crescenti di qualità, si pensi per esempio al peso crescente delle realtà termali dell'est europeo.

In questa breve introduzione, riprendendo in parte alcune considerazioni contenute nel volume, si propone una visione di insieme del fenomeno del termalismo, innanzitutto facendo alcune riflessioni sulle nuove tendenze strategiche e sul comportamento delle imprese italiane, quindi sottoponendo alla vostra attenzione le prime impressioni tratte dall'analisi concreta di alcuni esempi di sviluppo dell'attività termale.

Il settore termale, un tempo considerato una componente del più ampio settore medico-sanitario, si è imposto come protagonista di rilievo nel settore turistico e non solo, perdendo progressivamente la sua connotazione prevalentemente terapeutica, per assumere un ruolo crescente nel mercato della ricerca del benessere psicofisico, dell'estetica, della cosmetica, del tempo libero.

Molti di questi cambiamenti si debbono a fattori culturali e demografici. Da un lato, l'introduzione nella cultura occidentale di una nuova concezione di benessere, inteso in termini di equilibrio psico-fisico, ha generato bisogni connessi non soltanto all'esigenza di salute e di estetica (fitness), ma anche alla possibilità di vivere sensazioni che gratifichino la dimensione emotiva dell'essere e che proiettino all'esterno un'armoniosa serenità (wellness). Dall'altro l'estensione della durata della vita godibile ha determinato, da parte delle fasce più anziane della popolazione, fino a qualche tempo fa interessate soprattutto agli effetti che le acque termali avevano sulla salute fisica,

il desiderio di vivere l'esperienza della permanenza in una stazione termale come occasione per soddisfare bisogni di svago, sport, senso di libertà, un tempo appannaggio delle classi più giovani.

Alle trasformazioni in atto nella domanda, gli operatori termali rispondono con nuove strategie competitive, sperimentando, talvolta, percorsi del tutto originali che valorizzano l'interrelazione fra imprese alla ricerca di efficaci sinergie di filiera o di sistema locale. Due sono le tendenze maggiormente significative:

- a) quella che punta a rafforzare ed estendere la componente turistica del prodotto termale, visto come l'integrazione di più elementi costitutivi anche esterni al termalismo in senso stretto (servizi termali classici, terapie mediche e para-mediche, benessere, entertainment, socializzazione), assecondando la ricerca di specifiche formule che rispondano alle attese dei diversi mercati di riferimento;
- b) quella che, riportando l'attenzione sulla valenza medico-scientifica dell'input di base come elemento di differenziazione dell'offerta in un contesto di crescente competitività, pone in primo piano le scelte relative alla giusta combinazione fra esperienze medico-sanitarie, efficacia terapeutica e competenze nella gestione della ricettività.

In Italia, la tendenza verso il rafforzamento della componente turistica del prodotto termale, non sempre è stata colta a pieno dagli operatori italiani nelle sue opportunità per chi opera in un contesto, per tanti versi, particolarmente vocato all'attività turistica. La circostanza per cui, fino a pochi anni fa, il turismo termale è stato sostanzialmente gestito in modo separato dalle altre componenti della domanda turistica ha colto impreparate molte delle storiche località termali italiane, che rischiano di essere sorpassate, nei nuovi segmenti di mercato, da mete turistiche di minore tradizione, ma pubblicizzate e ben organizzate, caratterizzate da un sistema di offerta completo, in cui le risorse termali richiamano nell'immaginario collettivo l'identità di uno specifico territorio e delle emozioni che è possibile vivere sullo stesso.

Per quanto riguarda la componente medico-sanitaria le considerazioni che emergono sono solo parzialmente differenti. Anche in questo caso gli aspetti che si pongono con maggiore evidenza all'attenzione degli operatori possono essere sintetizzati in una manifesta esigenza di innovazione e integrazione. Per moltissimi anni il settore ha vissuto di una posizione di rendita generata dal fatto che quello termale era, volendo estremizzare, l'unica forma di turismo "rimborsato" dai sistemi sanitari nazionali. Questa particolarità è gradualmente venuta meno. La crisi della finanza pubblica, in Italia come in alcuni dei principali paesi europei ha imposto tagli, più o meno drastici, alle spese sanitarie e il sistema delle assicurazioni private non è ancora così diffuso da supplire alle minori entrate per gli stabilimenti termali. La concorrenza in questo settore si è fatta, dunque, decisamente più accentuata e la chiave per l'acquisizione di vantaggi competitivi sostenibili va ricercata nella capacità di innovazione, in stretto collegamento con la ricerca scientifica. Per molti aspetti, infatti, le proprietà terapeutiche delle acque e dei fanghi termali sono solo parzialmente esplorate ed applicate, laddove, in una tendenza verso un approccio alla medicina più naturale e meno invasivo, il loro impiego potrebbe trovare una maggiore e più pervasiva applicazione. Investire nella ricerca scientifica, in collaborazione con università, enti di ricerca pubblici e imprese private potrebbe contribuire in modo significativo ad ampliare la gamma degli impieghi terapeutici dei prodotti termali, fruibili sia in loco, sia attraverso la realizzazione di prodotti che possono avere una distribuzione diffusa, come acque imbottigliate, aerosol, creme ed altre applicazioni derivate. Da non trascurare sono poi le crescenti opportunità d'integrazione con altri campi della medicina. Le località termali, per la loro dotazione di attrezzature e personale medico, possono avere un ruolo importante in un settore come quello della riabilitazione post-operatoria o dei trattamenti clinici controllati, che possono essere vissuti in modo più rilassante in un contesto adeguato a favorire il pieno recupero del paziente. Un adeguato posizionamento in questo settore richiede, tuttavia, la capacità di instaurare una rete di rapporti di collaborazione con centri medici specializzati, istituti di cura, centri di ricerca al fine di sviluppare quei know-how specifici e quelle consuetudini di lavoro che si rivelano fondamentali ad indirizzare le scelte dei pazienti e dei medici.

Relativamente a queste considerazioni sulle principali tendenze di fondo e sulle strade che è opportuno intraprendere per implementarle, è bene riflettere sulla reale capacità di risposta delle singole realtà, che spesso è fortemente condizionata anche dalle eventuali caratteristiche di flessibilità della gestione.

A questo riguardo, dall'osservazione del panorama italiano emerge una maggiore capacità di tenuta alla crisi da parte delle realtà minori, che più facilmente sembrano reagire con opportuni adattamenti strategici e strutturali. La flessibilità organizzativa che le contraddistingue, dovuta alla minore onerosità delle strutture e ad una minore complessità amministrativa, in molti casi ha facilitato la ricerca di nuovi modelli d'integrazione fra terme e benessere, ovvero fra terme e forme di turismo complementare (sportivo, enogastronomico, rurale), con risposte favorevoli da parte del mercato. Viceversa per le realtà di maggiori dimensioni il processo di adeguamento di strategie e strutture al nuovo scenario competitivo ha incontrato, finora, maggiori ostacoli di tipo organizzativo e culturale. In particolare, le competenze organizzative si sono dimostrate fortemente radicate nella struttura e nelle procedure, rendendo difficile il riconoscimento della loro obsolescenza. Il nuovo approccio al mercato, invece, richiederebbe interventi innovatori nei rapporti di relazione fra i differenti soggetti coinvolti nella filiera turistico-termale, a partire dai criteri di specializzazione e coordinamento. Al contrario, in tali situazioni, è frequente una fisiologica resistenza al cambiamento, che tende a vanificare la ricerca di possibili soluzioni alternative. Prende, in altri termini, il sopravvento l'attaccamento alle procedure, alla routine, alle attribuzioni dello specifico ruolo, che rappresentano il *modus operandi*, l'*habitus* in cui l'impresa si riconosce.

Entrando nello specifico dei casi esaminati, emerge un quadro articolato, in cui i comportamenti delle singole realtà si spiegano in funzione delle differenti caratteristiche delle stesse, dal punto di vista delle dimensioni, della storia, delle problematiche strategiche rilevanti, della natura della proprietà, nonché del contesto in cui sono inserite ed in particolare del grado di sviluppo turistico dell'area geografica di localizzazione.

L'analisi empirica conferma come negli ultimi anni le imprese termali siano state proiettate in una nuova dimensione competitiva, più complessa e articolata rispetto al passato, costruita non più sui soli parametri della salute e del sussidio da parte della sanità pubblica, ma su variabili come il benessere psicofisico, l'estetica, lo svago ed in competizione con altri beni e servizi per quote del reddito e del tempo libero disponibile. Questa trasformazione ha sollecitato consistenti cambiamenti nel sistema di offerta, in linea con l'evoluzione della domanda. Non sempre, tuttavia, a fronte di questi inequivocabili segnali, le imprese hanno mostrato un'adeguata capacità di reazione, sia per scarsa consapevolezza circa il significato e la portata del fenomeno, sia per i vincoli e le difficoltà che caratterizzano la singola situazione.

Le imprese, pur avvertendo il cambiamento non sembra abbiano messo del tutto in discussione i tradizionali comportamenti di gestione, definendo una chiara strategia per gestire la complessità del mercato del benessere. A ciò in alcuni casi si aggiungono le difficoltà connesse alla natura pubblica della proprietà o, nel caso di privatizzazioni, al passaggio da un approccio di gestione pubblicistico ad un approccio manageriale, in cui allo stato attuale sembrano mancare le condizioni necessarie per attuare il cambiamento.

Ne deriva la necessità di adottare nuovi modelli d'impresa, frutto di un rinnovamento culturale e manageriale profondo che punti alla cultura dell'eccellenza competitiva, basandosi sulla presenza di qualificati manager, esperti nell'analisi strategica e di mercato, e sull'interazione con l'insieme degli stakeholder territoriali.

A quest'ultimo riguardo, e rapidamente concludo, credo sia opportuno, data la duplice anima del comparto, creare momenti di coordinamento e confronto fra settore turistico e settore sanitario sulle questioni di interesse per entrambi, e ciò essenzialmente facendo perno sul concetto di salute, quale completo benessere fisico, psichico e sociale, e non solo assenza di malattia, a cui si associa il concetto di mantenimento dello stato di salute.

In particolare, nei contesti dotati di potenziali risorse turistiche, le terme potrebbero rappresentare la destinazione ideale per un soggiorno all'insegna del relax, del ritorno alla

natura, ma anche dell'arricchimento culturale. A tal fine è , però, necessario attivare intensi rapporti di collaborazione con gli altri operatori della filiera turistica, al fine di creare un'offerta integrata di servizi turistici. In questo senso le terme potrebbero fungere da soggetto coordinatore in grado di integrare la propria offerta con quella di altri attori privati ed istituzionali, di modo da proporre al turista un soggiorno completo che preveda la possibilità di pianificazione anche del "tempo libero", cioè non impegnato in cure, del cliente.