XXXII CONFERENZA ITALIANA DI SCIENZE REGIONALI

DESTINATION MARKETING E PLACE BRAND DELLE LOCALITA' "MONO-PRODOTTO". IL CASO DELLE CITTÀ TERMALI

N. BELLINI[1], A. LOFFREDO[2]

SOMMARIO

Il termalismo costituisce da tempo una variante dell'industria turistica, con sue specifiche peculiarità dal punto di vista del marketing territoriale "di destinazione" e dei relativi brand. Negli anni recenti le città termali in Italia sono state oggetto di un cambiamento strutturale del loro rapporto col mercato turistico a causa della fine della copertura delle spese di cura da parte del sistema di *welfare* pubblico. Quella situazione aveva sostenuto quantitativamente i flussi di questa specifica tipologia di turismo e ne aveva determinato fortemente le caratteristiche qualitative, sia per ciò che riguarda le strutture di erogazione dei trattamenti termali che relativamente all'offerta alberghiera e più in generale all'offerta di leisure da parte del territorio. Dopo una breve analisi dell'evoluzione del termalismo in Italia, questo lavoro approfondisce alcuni aspetti rilevanti del *destination branding*. Il rapporto tra *place branding* e crisi / trasformazione strutturale è indagato infine con riferimento ad un caso esemplare, quello di Chianciano Terme (Siena)[3].

[1] Scuola Superiore Sant'Anna, piazza Martiri della Libertà 33, 56127, Pisa, e-mail: nbellini@sssup.it
[2] Scuola Superiore Sant'Anna, piazza Martiri della Libertà 33, 56127, Pisa, e-mail: a.loffredo@sssup.it
[3] Le riflessioni raccolte nel presente paper prendono spunto da una ricerca condotta dagli autori come aggiornamento del quadro conoscitivo per la redazione del nuovo Piano Strutturale del Comune di Chianciano Terme, coordinato dall'arch. Mauro Campa. A lui ed agli altri membri del gruppo interdisciplinare di lavoro va il ringraziamento degli autori per gli stimoli ricevuti.

1 Economie termali in Italia

Le radici storiche del settore termale si collocano nell'antica Roma, dove le thermae pubbliche erano frequentate principalmente perchè luogo di ritrovo e allo stesso tempo sede di cure terapiche legate all'utilizzo delle proprietà delle acque al loro interno. Da allora ed a lungo le terme italiane sono state essenzialmente un comparto a se stante, protetto e fuori da ogni logica di mercato e quindi di competitività. Le località termali si aprono alla fruizione turistica innanzi tutto come luoghi di elite, per una clientela limitata e benestante.

Il massimo sviluppo delle terme italiane si ebbe nei primi anni del XX secolo, quando località come Montecatini Terme, Salsomaggiore e Abano divennero principali mete di un primo turismo termale, che interessava soprattutto una clientela anziana che vi andava per "passare le acque". Erano anni in cui gli effetti curativi dei "bagni" godevano di una forte credibilità ed i soggiorni erano di lunga durata, perché altrettanto lunghi erano i trattamenti.

E' soprattutto con gli anni '70 e '80 che il termalismo si lega alla domanda delle cure a fini salutistici, comportando una spesa quasi totalmente a carico del Sistema Sanitario Nazionale. Il termalismo vive allora la fase della "convenzione", per cui le cure diventano di massa, gli utenti ne fruiscono con un minore convincimento e le strutture ricettive sviluppano un atteggiamento di sfruttamento del tutto passivo della rendita di posizione, offrendo servizi di bassa qualità per un'utenza priva di aspettative.

Dagli anni '90 si assiste, com'è noto, alla crisi del termalismo sociale passando da una clientela puramente di "curisti" ad una di "turisti" del benessere. L'aggettivo "termale" compare per promuovere nuovi centri benessere, dove la soggettività della clientela dovrebbe prevalere sulla mera cura. Terme e benessere continuano a convivere, ma le logiche dei due mercati (quello tradizionale dei curandi e quello nuovo) hanno cominciato a separarsi.

Il mercato del benessere, a fronte delle trasformazioni sociali ed economiche del mondo contemporaneo, ha perso le proprie caratteristiche elitarie, ampliandosi a ceti sociali emergenti e rispondendo ad esigenze sempre più diffuse. Il mercato si è ringiovanito e così pure è avvenuto del comparto, con l'ingresso di nuovi attori, sensibili (e talora dipendenti) da modelli sempre meno locali e sempre più globali. Si è attuato uno svecchiamento ed una "desanitarizzazione" del prodotto, che ha incorporato aspetti nuovi, che attengono agli stili di vita ed enfatizzano il caratere esperienziale della fruizione. I soggiorni sono divenuti più brevi a fronte di un sensibile aumento del valore aggiunto (e dei costi per l'utenza). La tabella 1, tratta dall'ultimo Rapporto di Federterme (2011), riprende ed articola la sequenza di questi passaggi.

Tabella 1 – Lo sviluppo del termalismo

1890-1940	*II dopo guerra-anni '60*	*II metà anni '60-anni '80*	*anni '90*	*anni 2000*	
TERMALISMO LUDICO	**TERMALISMO SOCIALE**	**TERMALISMO ASSISTITO**	**TERMALISMO DIVERSO DA BENESSERE**	**TERME E BENESSERE**	**MEDICINA DEL BENESSERE**
mercato libero	*termalismo pubblico (convenzionato)*		*attenzione alla salute*	*concezione olistica*	*concezione olistica-esperenziale*
DALLA CONCEZIONE DI BAGNI A QUELLA DI TERME E DI CITTA'TERMALE	GRANDE SVILUPPO SOVRADIMENSIONAMENTO DEL MERCATO	MASSIFICAZIONE INDUCE PERDITA CREDIBILITA' >>> ANNI '80: SVILUIPPO AUTONOMO BENESSERE (NON TERMALE)	CRISI DEL TERMALISMO SOCIALE SOSTITUZIONE CURISTI CON ALTRI TURISTI (SOGGIORNI MOLTO PIU'BREVI)	CONNESSIONE AMBIENTE TERME & BENESSERE VALORIZZAZIONE TERME COME TRATTAMENTI NATURALI	CONNESSIONE AMBIENTE BENESSERE TERME MEDICINA >>> MEDICINA DEL BENESSERE
"passare le acque"	**vacanza termale**	**turismo termale**	**turismo della salute**	**turismo del benessere**	**essere parte proattiva del proprio star bene**
marchio paradigma: LIBERTY (fonte, acqua) forte credibilità, lunghi soggiorni	sanitarizzazione comparto (mutue), nuovi stabilimenti diversificati per cure di massa, cure assistite sorpassano nettamente quelle private	arroccamento su sanitarizzazione e rifiuto benessere, netta prevalenza cure di massa, atteggiamento passivo, cure quasi esclusivamente assistite	provedimenti fortemente restrittivi del SSN, aggettivo "termale" utilizzato da parte dei centri benessere, riconversione della domanda termale verso altri turismi	desanitarizzazione immagine ma ricerca validazione scientifica, "svecchiamento" del prodotto	medicina del benessere e partecipazione esperenziale, innovazione di prodotto e di immagine
				logica del benessere termale come valore aggiunto sia per terme che per benessere	
trattamenti	**cure terapeutiche**		**prevenzione >>> promozione salute**		
terme (bisogno) e vacanza (ludica) per un diente per definizione di elite	bisogno del curando, necessità pubblica	possibile bisogno del cliente, necessità subordinata	terme e benessere convivono ma mercati separati, riscoperta soggettività	integrazione fra terme e benessere, pluralismo comportamenti e ringiovanimento comparto	benessere e terme: medicina del benessere, soggiorno termale diventa uno stile di vita
comparto libero >>> comparto fuori dal mercato				*da fuori a dentro il mercato*	

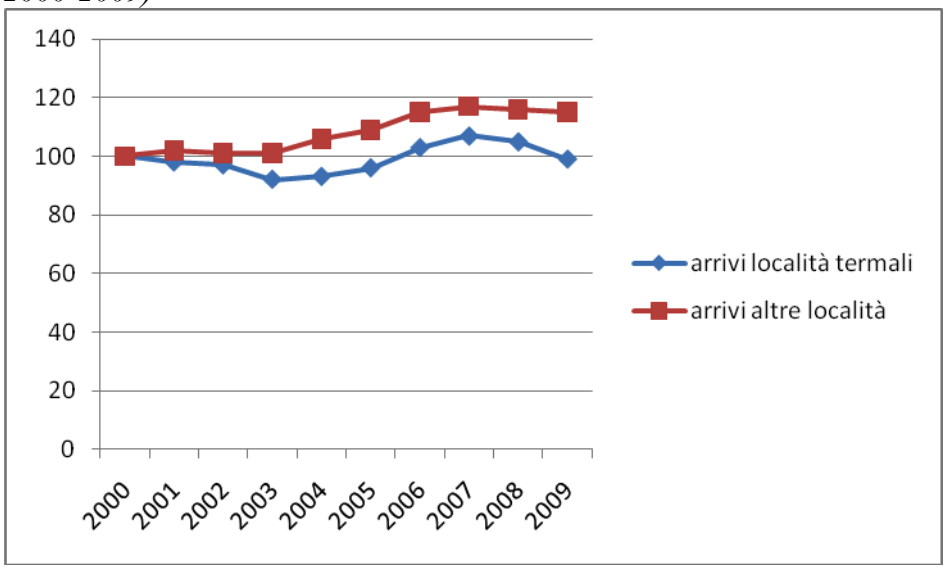
Fonte: Federterme, 2011

La fine della protezione offerta dal sistema sanitario pubblico ha determinato una spinta drammatica a confrontarsi con fattori fino ad allora non tenuti in considerazione, quali la concorrenza e la competitività, determinando una rivoluzione anche dal punto di vista organizzativo. Gli anni 2001-2003 sono stati gli anni di crisi, in cui il comparto ha dovuto fare i conti con l'aumento dei ticket e l'incerta copertura delle spese per le cure termali da parte del servizio sanitario nazionale, con la privatizzazione delle terme ex Eagat, con la crisi dell'immagine del settore, con i problemi legati alla validazione delle cure termali e con il rapporto medici/cure farmacologiche, con una politica assente in materia di promozione e di conseguenza con una scarsa connessione fra benessere e turismo spesso legato anche ad un mancato ricambio generazionale fra i clienti delle terme e, non ultimo, con una crescente concorrenza a livello europeo. Sul fronte dell'offerta, aziende e territori hanno provato a cogliere il cambiamento della domanda, ma con risultati eterogenei. Le nuove politiche di marketing territoriale e turistico non sempre sono state vincenti (Capasso e Migliaccio, 2005; Marchioro, 2009).

Come emerge dall'ultimo Rapporto di Federterme (Federterme, 2011), sul territorio italiano sono presenti 378 imprese termali (prevalentemente collocate al nord e al mezzogiorno) che, negli anni 2000-2009, hanno determinato per il comparto alberghiero delle città termali notevoli variazioni in termini di arrivi e presenze. Solo per fare un esempio, preso l'anno 2000 uguale a 100, nell'anno 2007 a fronte di un massimo picco di arrivi nelle località termali (> 105) non è equivalsa una registrazione in numero di presenze (< 90) e nel 2009 si è registrato un calo sia di arrivi (< 100) che di presenze (< 85).

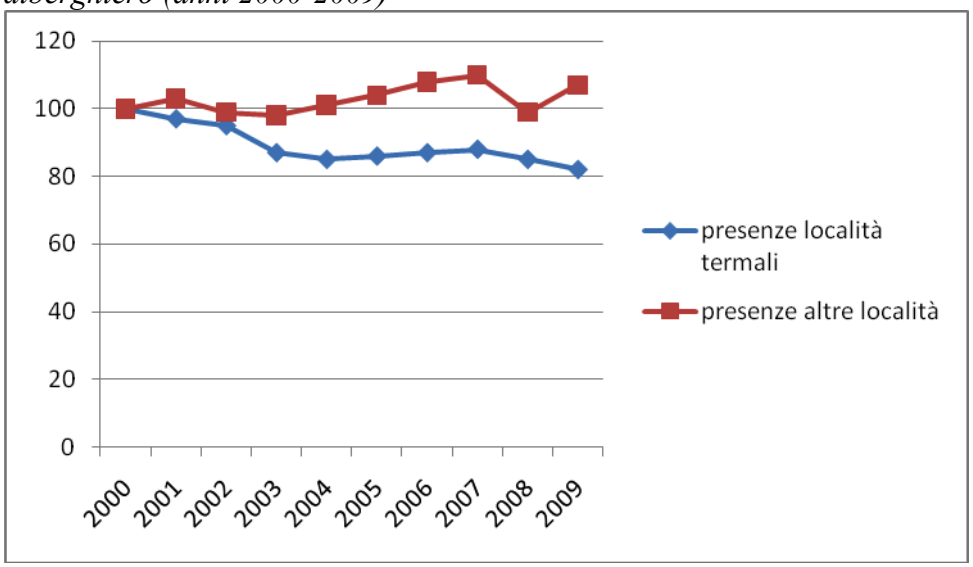
Se questi dati si confrontano poi con il turismo verso altre località, allora si nota come il turismo termale abbia subito deficit ancora più visibili. Sempre per l'anno 2007, il valore degli arrivi nelle altre località è stato superiore a 115 e quello delle presenze uguale a 110. Questo confronto sta a dimostrare come il settore termale abbia sofferto della crisi sopra ricordata e come sia ancora oggi difficile un riposizionamento in termini di mercato sebbene siano in atto tentativi di innovazione, tra cui una semplificazione per l'apertura di strutture termali di supporto alla medicina del benessere, una programmazione dei percorsi di integrazione socio-sanitaria, un'erogazione di risorse per i comuni termali che devono affrontare opere di riqualificazione, oltre ad iniziative di promozione per arrivare alla definizione di un "marchio di qualità termale" (Federterme, 2011) (fig. 1 e fig. 2).

Figura 1 - Il turismo delle città termali e altre località: arrivi del comparto alberghiero (anni 2000-2009)



Fonte: rielaborazione da Federterme, 2011

Figura 2 - Il turismo delle città termali e delle altre località: presenze del comparto alberghiero (anni 2000-2009)



Fonte: rielaborazione da Federterme, 2011

2 Termalismo, strategie turistiche e branding

I problemi del termalismo italiano si inquadrano per altro in uno scenario complessivo del fenomeno turistico che è, a dir poco, sfidante. Se in effetti è ragionevole assumere che esista una tendenza ancora robusta alla crescita della mobilità turistica, specie internazionale (basti pensare all'ingresso sul mercato turistico di flussi potenziali enormi, come quello proveniente dalla Cina), la distribuzione geografica dei flussi può assumere conformazioni assai diverse e non del tutto prevedibili, sia che si considerino aree ampie (come i mercati nazionali) sia che si scenda a livello regionale e soprattutto locale, influenzando quindi la capacità del turismo di costituire un effettivo motore di sviluppo.

L'effettiva direzione dei flussi può dipendere da fattori del tutto esogeni (dalle calamità naturali agli eventi socio-politici), ma anche da fattori specifici. Nel caso italiano, ad esempio, dove si parte da un posizionamento tradizionalmente solidissimo, a fronte della concorrenza interna ed estera diventa rilevante l'abbandono, spesso assai lento, di una concezione delle attività turistica come mero sfruttamento di una posizione di rendita, spesso attività stagionale ed integrativa di altri redditi, tale da non richiedere impegni ingenti né sul piano dell'investimento né soprattutto delle conoscenze e dell'organizzazione imprenditoriale. L'industrializzazione del turismo è un processo che ridisegna profondamente posizionamenti relativi di imprese e territori.

Parte di questa industrializzazione è il crescente connubio tra turismo e telematica (cf. Nocifora, 1997), che oggi assume aspetti nuovi ed estremamente rilevanti a fronte delle

evoluzioni del Web 2.0, a cominciare dai network sociali. Una delle conseguenze dell'arricchimento e dell'innovazione dei flussi informativi è quella di permettere la diversificazione del turismo in una molteplicità, a sua volta estremamente dinamica, di turismi, che valorizzano anche comportamenti di tipo nuovo e nuove percezioni del rapporto qualità - prezzo.

E' in questo contesto che il "*destination branding*" (cf. Morgan et al., 2004) è sottoposto ad un'evoluzione importante. Dal punto di vista del territorio, la capacità di comunicare un messaggio che combini autenticità e globalità e significati che siano rilevanti per i gruppi sociali da cui deve derivare il flusso turistico (cfr. Gilmore e Pine, 2007). In ciò continuano a pesare i patrimoni consolidati (storici, artistici, paesaggistici etc.), ma è altrettanto evidente che la capacità evocativa di una destinazione può essere costruita anche in tempi rapidi, radicandosi nell'immaginari collettivo anche quando il riferimento è alla contemporaneità piuttosto che alla tradizione, alla velocità urbana piuttosto che alla lentezza etc. Per altro anche la capacità evocativa dei patrimoni tradizionali necessita spesso di essere riletta e reinterpretata, non sempre nel senso di una rafforzata autenticità storica, ma al contrario nel senso della contaminazione (tra locale e globale, tra antico e contemporaneo, tra tradizionale ed innovativo).

Si tratta di percorsi che una visione tecnocratica del marketing territoriale (intellettualmente delegittimata, forse, ma certo viva e presente nella prassi) tende ad affidare ad operazioni realizzate "a tavolino", fondate sulla costruzione e comunicazione di brand evocativi della supposta identità del territorio e dell'immagine che se ne vuol far derivare, spesso purtroppo con scarsa capacità differenziante. Bisogna riflettere sui rischi della dissociazione che può emergere tra l'immagine turistica e quella che del territorio hanno i residenti, ai quali spetta poi di interpretare e confermare l'immagine turistica nell'interazione diretta col turista. Come interpretare e rendere concrete, ad esempio, comunicazioni turistiche troppo ricche di iperboli, troppo fantastiche, "oniriche"? In altri termini, la declinazione dell'immagine territoriale in brand turistico deve essere convincente non solo per il pubblico esterno, ma anche per quello interno al territorio. Anzi è il pubblico interno che, anche per poi poterne essere interprete convinto, deve partecipare a costruire un destination brand, coerente con l'identità del territorio. Anche il brand turistico, insomma, è sostenibile solo in quanto sia il risultato di un processo di costruzione sociale (cfr. Dioguardi, 2009).

Tutti questi temi assumono una particolare ed interessante declinazione nel caso del turismo termale italiano, per una varietà di motivi. Primo fra tutti è ovviamente la drammatica trasformazione strutturale del mercato indotta dalla fine di quel termalismo sociale, che si originò durante il fascismo per portare nel secondo dopoguerra alla grande crescita delle cure termali erogate nell'ambito dell'assistenza sanitaria (Battilani, 2001).

Il declino del ricorso alle cure termali come modalità curativa sovvenzionata ha tuttavia coinciso con la potenzialità legate al termalismo "olistico" di terza generazione (Becheri,

1997), suggerendo un'integrazione tra fitness, wellness, medicina naturale etc. Questa integrazione presenta potenzialità eccezionali, ma anche molte sfide di riaggiustamento strutturale, a cominciare dalla necessità di importanti investimenti materiali e immateriali. Inoltre la dipendenza spaziale dalla risorsa termale tende ad affievolirsi: nelle stesse località termali l'integrazione avviene spesso con un ricorso marginale alla risorsa locale ed avanza la concorrenza di "Spa" che non sono necessariamente collocate in località di quel tipo.
Cambia inoltre il mercato, che pur non ritornando alle origini elitarie, non è nemmeno più quello di massa del termalismo sociale. Ci si rivolge ad un mercato più giovane, con redditi anche più elevati, ma non necessariamente con la disponibilità a trascorrere periodi di soggiorno lunghi. E' per altro un turista che non si accontenta della visita quotidiana allo stabilimento e del caffè in piazza, ma che richiede di svolgere un insieme di attività differenziate (Lozato-Giotart, 1997), secondo i paradigmi della "economia esperienziale" (Pine e Gilmore, 1998).
Come si comprende facilmente, queste problematiche superano rapidamente la dimensione aziendale, anche in termini di marketing. Specie in quelle località termali il cui stesso sviluppo urbano è avvenuto esclusivamente in funzione di questa attività (ed è la fattispecie ampiamente maggioritaria), la riconversione deve essere collettiva, riguardando le infrastrutture, le strutture alberghiere, la qualità degli stabilimenti termali, ma anche la cultura locale dell'accoglienza e dell'imprenditorialità turistica. Il riposizionamento è del territorio, non solo delle imprese. C'è una identità da ridefinire, un'immagine diversa da far propria e da comunicare, un brand diversa da costruire.
Si tratta dunque di un processo sociale e politico, che è spesso complesso perché all'interno di un contesto economicamente mono-prodotto le resistenze al cambiamento ed i meccanismi di *lock-in* (funzionale, cognitivo e politico) sono particolarmente forti e perché il cambiamento induce una selezione dura dell'offerta turistica più tradizionale, spesso a conduzione familiare.

3 Il caso di Chianciano Terme

Chianciano (Siena) porta il segno di città termale sin dalla sua antichità: "Queste Acque entrarono a far parte della storia nell'epoca dell'Impero Romano, per la testimonianza di scrittori e di poeti come Varrone,Tibullo e Orazio: quest'ultimo, nell' Epistola 15 del I libro, compatisce il povero malato che deve sciacquarsi lo stomaco e fare il bagno alle "Fonti chiusine". Le "Fontes Clusinae" pare non possano essere che queste attuali Terme di Chianciano (essendo poco distanti da Chiusi ch'era la città più importante), anche perché sono stati ritrovati resti di costruzioni balneari, tubature in piombo, una bellissima statua in bronzo chiamata "Apollo salutare", un'altra in pietra chiamata "Mater Matuta" e la biga di Diana Sillene (III-IV secolo avanti Cristo)…" (Estratto da: "Guida di Chianciano Terme e dintorni",

Orienti e Vagaggini). L'area in cui sono stati ritrovati i reperti romani si chiama ancora "Sillene": alcuni storici hanno anche pensato che la denominazione della zona potesse derivare da Silla, che si fermò nella zona con le sue truppe. Infine, il tessuto urbanistico moderno, denominato Chianciano Terme, è la parte che si è sviluppata principalmente dai primi decenni del novecento, intorno alle sue quattro fonti termali dislocate sul crinale di un rilievo che domina la Val di Chiana. Chianciano dunque inizia la sua storia "moderna" nei primi decenni del novecento, con la nascita della società delle Terme, la realizzazione dello stabilimento termale all'Acqua Santa e la crescita dei primi alberghi di lusso.

Ma la progressiva perdita di identità della città di fronte alla crisi del proprio ruolo tradizionale (il termalismo) ed alla insufficiente capacità di trovarne di nuovi ed adeguati ha determinato anche per Chianciano un lungo periodo di decadenza sia urbanistica che di promozione turistica. Tuttavia l'unica realtà che ha dimostrato in questi anni una qualche vitalità è proprio quella termale attraverso progetti di valorizzazione e ampliamento dei servizi offerti, quali ad esempio la recente apertura delle "terme sensoriali" e la realizzazione delle piscine termali, oper altro ancora in fase di completamento.

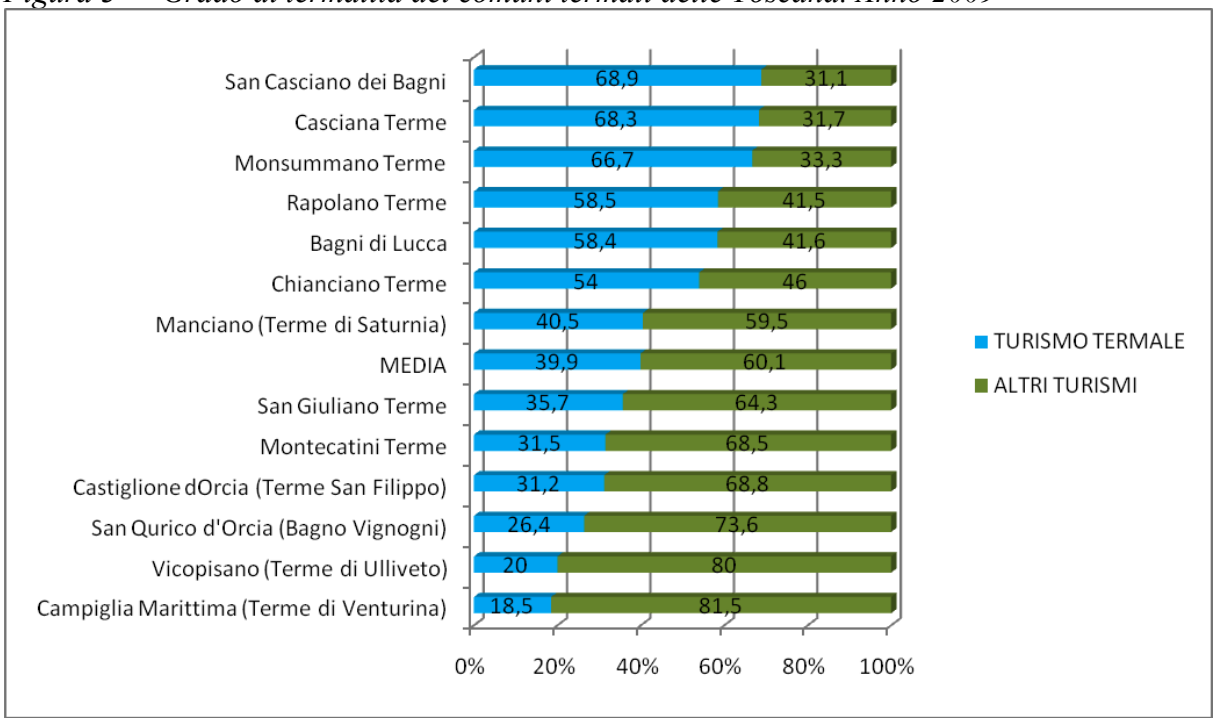
Dall'analisi dei dati statistici ufficiali emerge che il territorio del comune di Chianciano Terme si caratterizza per una densità abitativa pari a 204,9 ab/kmq che è maggiore dell'intera Provincia di Siena e della stessa Regione Toscana. Dal 2004 al 2010 il quadro demografico complessivo del comune di Chianciano Terme ha registrato un lieve aumento in numero di abitanti (seppur discontinuo nel tempo poiché si è verificato un calo negli anni 2005 - 2006 e di nuovo tra il 2009 e il 2010, probabilmente in corrispondenza alla crisi del comparto termale e del suo indotto) distribuito in tutte le classi d'età, con un saldo positivo di 232 residenti pari ad un tasso di variazione del +3,21%. E' da notare che la popolazione straniera residente ha registrato un costante aumento nel corso degli anni con una percentuale di incidenza sul totale della popolazione pari a 14,82 nell'anno 2010.

In particolare, l'indice di vecchiaia supera oltre il 200% ad indicare che vi è una consistenza elevata della popolazione in età di pensione ed è in aumento anche rispetto al totale della popolazione in età lavorativa, come segnalato dall'indice di dipendenza degli anziani che addirittura eccede di oltre una unità dal 2004 al 2010. Parallelamente è in aumento anche il numero di individui non autonomi per ragioni demografiche (età<=14 e età>=65) ogni 100 individui potenzialmente indipendenti (età 15-64), per cui si ha una significativa porzione di popolazione attiva che deve occuparsi di un numero elevato di ragazzi e anziani (indice di dipendenza strutturale per il 2010 = 61,92). Infine, con l'indice di dipendenza giovanile – che nel 2010 è pari a 18 – si nota che se da un lato si ha un lieve aumento della popolazione in età giovanile (<=14), dall'altro aumenta la popolazione che dipende da quella in età attiva (elaborazione su dati ISTAT e Anagrafe Comunale).

Per quanto riguarda la struttura economica del territorio chiancianese, attraverso i dati relativi ai principali settori di attività, si ha la conferma che la caratteristica principale è legata alla

presenza di piccole imprese per lo più a conduzione familiare e relative al settore turistico legato alle terme. Dal rapporto 2010 del S.I.TE.T. (Sistema Informativo delle Terme Toscane, Regione Toscana e Unioncamere Toscana) sulla "Toscana & Terme: fra sostenibilità e competitività" (San Giuliano Terme, 2010) si apprende che, insieme a Montecatini Terme, Chianciano Terme è nota come la città delle "grandi terme storiche", ma che oggi in termini di movimento turistico attivato "non è più città termale". Infatti nell'anno 2009 le "grandi terme" hanno registrato un andamento negativo rispetto all'anno precedente: gli arrivi dei curandi assistiti diminuiscono del 2,9% a fronte di una diminuzione più contenuta delle altre terme regionali (-0,5%). mentre gli arrivi dei curandi privati sono diminuiti dello 0,7%. Anche i clienti del benessere vedono una maggiore dinamica nelle "altre terme" con una quota di mercato pari al 65,7%, che corrisponde ai due terzi del totale. Inoltre, in base alla classifica sul "grado di termalità dei comuni termali toscani" (riferito all'anno 2009) Chianciano Terme si posiziona al sesto posto con il 54% per turismo termale e 46% per altri turismi, sopra la media (39,9% turismo termale) e due posizioni prima di Montecatini Terme (31,5%) (Fig. 3). Di contro, analizzando il "grado di internazionalità" che valuta il numero delle presenze e quindi la permanenza sul territorio, vediamo che Chianciano Terme fra i tredici comuni termali toscani occupa il terz'ultimo posto con il 25,7% di presenze, dato notevolmente al di sotto della media (45%).

Figura 3 - "Grado di termalità dei comuni termali delle Toscana. Anno 2009"



Fonte: elaborazioni su dati della Direzione statistica della Regione Toscana

Sono molti i punti di debolezza che oggi fanno di Chianciano una città termale il cui richiamo è sensibilmente affievolito: un'offerta alberghiera prevalentemente di fascia bassa e

quantitativamente troppo superiore alla domanda, un deficit di imprenditorialità e di managerialità, una scarsa vivacità della vita culturale e sociale e reali problemi di efficienza gestionale nelle strutture termali. Colpiscono il visitatore i fenomeni di degrado, che colpiscono un tessuto urbano sviluppatosi disordinatamente e con scarsa qualità, se si eccettuano alcuni edifici di pregio (a cominciare dalle terme realizzate da Nervi). L'attuale congiuntura economica ha per altro accentuato le difficoltà di mercato, a cui diversi operatori hanno cercato di rispondere integrandosi nell'offerta di tour operator a basso costo. In assenza di una ripresa, incombono problemi di carattere finanziario anche per alcune delle realtà imprenditoriali migliori, che si fossero eccessivamente esposte per la realizzazione di investimenti. Il circolo vizioso di deterioramento della qualità del capitale umano (sistematico è l'utilizzo di personale extra-comunitario a bassa qualificazione) e della qualità dell'offerta turistica ed un passaparola negativo su episodi di disservizio specialmente per il turismo di gruppo a basso costo si potrebbe quindi aggravare, riducendo la capacità di cogliere eventuali nuove opportunità di mercato.

La dimensione sociale della crisi è altrettanto preoccupante, specie se si guarda al processo di "rottamazione" degli alberghi in chiusura. In particolare appare problematica la situazione delle famiglie proprietarie di piccoli alberghi, che costituiscono il patrimonio familiare. Si aggiunga che le situazioni di difficoltà finanziare pare che abbiano favorito l'ingresso di capitali speculativi, anche di dubbia origine, slegati da progetti imprenditoriali di qualità.

A tutto questo si aggiunge una minore disponibilità di risorse pubbliche, nonostante la speranza di ottenere un'afflusso di sovvenzioni che potrebbero essere legarte alla dichiarazione di uno "stato di crisi", di cui però si sottovalutano forse gli impatti negativi sull'immagine.

Tuttavia, numerosi elementi di forza e nuove opportunità rendono ancora possibile una operazione di riposizionamento di Chianciano Terme. Una strategia di destagionalizzazione, diversificazione ed internazionalizzazione potrebbe essere sostenuta dall'arricchimento delle dotazioni strutturali nel settore del benessere oltre che da un migliore inserimento nei circuiti turistici toscani e del centro Italia, aprendosi (a partire dalle parziali esperienze attuali) all'incoming dai paesi nuovi (India, Cina, Russia, Brasile).

Tra gli asset di Chianciano vi è indubbiamente la forza del marchio. Cianciano ha ovviamente ereditato dalla storia un brand centrato sulle eccezionali proprietà curative delle acque. Lo slogan "Chianciano Fegato Sano" ha a lungo resistito non solo nei materiali promozionali (fig. 4 e 5), ma anche nella memoria collettiva. Il brand Chianciano ha un'alta riconoscibilità, almeno nel contesto nazionale, ma è appunto indissolubilmente legato alla cura. La resilienza dell'immagine tradizionale è notevole.

Il tentativo di adeguare alle nuove realtà ed opportunità la comunicazione della Chianciano contemporanea sembra oggi seguire due strade diverse. La prima è quella che prova ad integrare la tradizione curativa in un pacchetto diversificato di motivi di attrattività. Esempi si

trovano nel sito web www.vivichiancianoterme.it (fig. 6) e nei materiali cartacei (fig. 7), che enfatizzano fanno delle terme un elemento caratterizzante, ma con accentuazioni sempre più evocative ed emotive ("le acque"). In modo non particolarmente immediato ciò si rispecchia in un nuovo logo (fig. 8), che simboleggia l'incrocio delle diverse dimensioni dell'esperienza turistica a Chianciano: termale, culturale, del "tempo libero", congressuale.

Il venir meno del predominio del termalismo comporta una certa perdita di distintività del brand locale, che si accompagna e tende a fondersi nel più robusto *umbrella brand* delle "Terre di Siena", declinando l'immagine di Chianciano con riferimento a quella della Toscana senese. L'effetto è quello di riportare in primo piano la parte della città che lo sviluppo termale aveva in varia misura marginalizzato (il borgo antico, il paesaggio, i dintorni), ma che non si distingue significativamente dal territorio circostante, che anzi ne ha esempi di maggior pregio e fama (Montepulciano, Pienza etc.) e privi delle mediocri addizioni "moderne" che Chianciano ha ricevuto dallo sviluppo alberghiero del secondo dopopguerra. Al tempo stesso, integrata nel contesto senese (anche in termini di comunicazione!), Chianciano si trova a diretto confronto con altre località termali e soprattutto con termalismi impostati su filosofie ed approcci radicalmente diversi, con forti investimenti, connessioni su scala internazionale, servizi di eccellenza, più sistematiche e sofisticate progettazioni dell'integrazione tra risorsa termale e *wellness* (come nel caso di Bagno Vignoni).

La seconda strada è quella di una ridefinizione, anche radicale del prodotto termale e dei suoi target di mercato. Le stesse cure idropiniche vengono arditamente proposte come d'interesse per un pubblico più giovane, come in una bella e paradossale immagine del "Carnet dell'ospite" del 2011, in cui l'acqua è bevuta da una giovane donna in apparente ottima salute, mentre sfocato, sullo sfondo, resta l'anziano sofferente (fig. 9). Soprattutto viene dato risalto al nuovo termalismo "olistico" del "Salone sensoriale" (una struttura dagli evidenti caratteri sperimentali e chiaramente sottodimensionata, che fa' uso solo marginale delle non più abbondanti acque curative) e di alcuni alberghi, più innovativi e coraggiosi, e che però, nel definire il proprio rapporto col territorio, sembrano aver ormai consumato un distacco dal termalismo storico e dalla identità locale che ne derivava[4].

4 Conclusioni

Le località termali hanno dovuto compiere negli ultimi anni un drammatico, ma spesso ancora incompiuto riposizionamento strategico. Tale riposizionamento si è riflettuto nella revisione dei brand locali (sia quello territoriale, sia quelli legati alle specifiche attività termali ed ai loro gestori pubblici e privati).

[4] Un esempio chiarissimo è visibile in www.hotelvillaricci.it

Nella trasformazione da una economia turistica assistita e mono-prodotto ad una costretta a confrontarsi con la competizione nazionale ed internazionale, non emerge solo una maggiore complessità della comunicazione, ma anche l'esigenza di ricostruire un'identità territoriale che valorizzi il termalismo come elemento di una offerta turistica (e non solo) più complessa. Di qui deriva innanzi tutto la necessità di un place branding che riveda ed articoli l'immagine turistica in modo più coerente con i diversi e spesso nuovi target di mercato (ad esempio col passaggio dal carattere esclusivamente curativo del soggiorno termale a quello – che guarda a fasce di clientela più giovane e benestante – del wellness) risolvendo potenziali contrasti (come quello tra naturalità ed innovazione).

Ai nuovi brand territoriali è però richiesto anche di non entrare in contraddizione con possibili ulteriori paradigmi di sviluppo economico: il turismo vi potrebbe tentare una propria evoluzione verso "filiere turistiche", in cui la componente turistica stabilisce nuove interdipendenze strutturali con altre attività terziarie, ma anche agricole ed industriali. Tra questi sbocchi, ad esempio, citiamo la residenzialità extra-metropolitana, i servizi sanitari specializzati, lo sport, il turismo congressuale, l'agriturismo etc. Inoltre nel re-branding delle località termali possono riemergere conflitti ed incongruenze tra immagini turistiche innovative e rappresentazioni del luogo da parte dei residenti, che siano espressione di lock-in cognitivi.

Anche il caso di Chianciano Terme rafforza dunque la convinzione che i percorsi di re-branding vadano analiticamente interpretati e normativamente disegnati, non come attività accessorie e meramente tecniche, ma come processi complessi, che accompagnano i processi di riconversione economica e li rendono politicamente e socialmente sostenibili.

5 Bibliografia

Battilani, P. (2001), *Vacanze di pochi, vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo*, Bologna: Il Mulino

Beceri, E. (1997), Verso una terza generazione di termalismo. Un caso di studio: il cliente che non c'è più, in Nocifora, 1997, pp. 68-80

Dioguardi, V. (2009), *L'immagine della destinazione turistica come costruzione sociale*, Milano: Franco Angeli

Capasso, A., Migliaccio, M. (2005), *Evoluzione del settore termale*, Milano: Franco Angeli

Federterme (2011), *Il benessere termale. Rapporto Federterme 2011*, Rimini

Gilmore, J.H., Pine, B.J. (2007), *Authenticity: what consumers really want*, Boston: Harvard Business School Press

Lozato-Giotart, J. P. (1997), Strategie e parametri turistici. Ingegneria turistica per il rilancio di una località mono-prodotto, in Nocifora, 1997, pp. 56-67

Marchioro, S. (2009), *Il turismo termale: come è cambiato il termalismo nell'ultimo decennio*, Università di Padova

Morgan, N., Pritchard, A., Pride R., ed.s (2004), *Destination Branding*, second edition, Oxford: Elsevier

Nocifora, E., a cura di (1997), *Turismatica. Turismo, cultura, nuove imprenditorialità e globalizzazione dei mercati*, Milano: Franco Angeli

Orienti, S., Vagaggini Poppi, G. (1980), *Guida di Chianciano Terme e dintorni*, Chianciano Terme: Il Quadrifoglio

Pine, B.J., Gilomore, J.H. (1998), Welcome to the Experience Economy, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 97-105

6 Figure 4-9

Fig. 4 - Inserto pubblicitario, 1929

Fig. 5 - Inserto pubblicitario, 1958

Fig. 6 - Testata del sito www.vivichiancianoterme.it

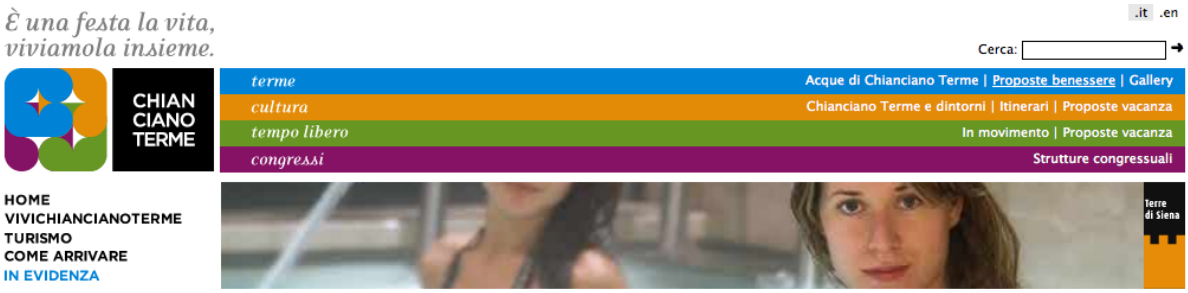


Fig 7 - "Carnet del turista", 2011 (copertina)

Fig. 8 - Dettaglio del logo

Fig. 9 - dal "Carnet dell'ospite", 2011

ABSTRACT

Thermal tourism shows peculiar characters also from the perspective of destination marketing and place branding. In recent years thermal cities in Italy have undergone a structural change in their relationship with the market because of the end of the special status of thermal treatment, that used to be subsidized by the national health system. This situation had strongly influenced both the quantitative evolution of demand and the qualitative characteristics of both demand and supply. This paper analyzes the main features of the evolution of the thermal sector, with a special attention to the implications for place marketing and branding and with reference to a case study of one of the most important thermal cities in Italy, Chianciano Terme.