



# **Benchmarking Turismo – Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale**

**Rapporto sul «Programma di benchmarking internazionale  
per il turismo svizzero: Aggiornamento 2010–2011»**

**Dicembre 2011**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia DFE  
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**

# Informazione legale

## Editore

BAKBASEL su incarico di:

Segreteria di Stato dell'economia (SECO), Settore Turismo  
Cantone di Berna, beco – Berner Wirtschaft  
Cantone dei Grigioni, Ufficio dell'economia e del turismo (AWT)  
Cantone del Vallese, Dienststelle für Wirtschaft und Entwicklung (DWE)  
Cantone di Vaud, SELT, SCRIS, Office du Tourisme  
Cantone Ticino, Dipartimento delle finanze e dell'economia  
Luzern Tourismus, Engelberg-Titlis Tourismus

## Direzione del progetto

Christian Hunziker

## Redazione

Natalia Held  
Christian Hunziker  
Gregor Meissner

## Indirizzo

BAK Basel Economics AG  
Güterstrasse 82  
CH-4053 Basilea  
Tel. +41 61 279 97 00  
Fax +41 61 279 97 28  
info@bakbasel.com  
<http://www.bakbasel.com>

© 2011 by BAK Basel Economics AG

Il copyright è riservato a BAK Basel Economics AG e ai committenti.  
La diffusione integrale o in parte del rapporto è esclusa.

**L'utilizzo e la trasmissione di informazioni contenute in questo rapporto sono ammessi previa citazione della seguente dicitura: «Fonte: BAKBASEL».**

# **Benchmarking Turismo – Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale**

**Rapporto sul «Programma di benchmarking internazionale  
per il turismo svizzero: Aggiornamento 2010–2011»**

**Dicembre 2011**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia DFE  
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**



## Premessa

Il nuovo rapporto sull'analisi di benchmarking per il turismo vi potrebbe sorprendere: Il primato spetta alla Valle di Grossarl nella regione salisburghese, una destinazione della quale raramente si parla. Il benchmarking sistematico condotto da BAKBASEL dimostra che, quando si lavora sodo, non sono solo i grandi nomi ad aver successo, bensì anche i luoghi meno noti. La Valle di Grossarl non vanta certo delle attrazioni uniche come il Cervino, ma ha saputo affermarsi in tutti gli altri settori.

Nel contesto della strategia di crescita della piazza turistica svizzera, il Consiglio federale ha evidenziato l'importanza del processo costante di benchmarking per la competitività del settore turistico svizzero. La Segreteria di Stato dell'economia, SECO, finanzia insieme ad alcuni cantoni turistici delle analisi comparative di carattere internazionale tra le destinazioni. Siamo convinti che lo scambio di conoscenze e di know-how sia uno dei motori propulsivi principali dell'innovazione. Il presente studio contiene numerosi esempi di come i migliori riescano ad affermarsi in questo settore. Il benchmarking promuove una cultura sana della competitività, che influenza la crescita in modo duraturo. Tuttavia, il benchmarking mostra anche dove sia necessario cercare la cooperazione, al fine di migliorare la propria produttività e anche quella dei partner.

SECO ringrazia BAKBASEL per la redazione del Benchmarking Report così come i cantoni che vi hanno partecipato, per il loro contributo finanziario nonché personale. Christian Hunziker ha guidato i lavori con il valido sostegno di Natalia Held e Gregor Meissner. Con i nuovi risultati, i tre autori hanno ancora una volta gettato basi preziose per una valutazione del turismo svizzero e delle sue destinazioni. A loro va il mio più sentito ringraziamento!

### Segreteria di Stato dell'economia



Dr. Eric Scheidegger

Ambasciatore

Vicedirettore

Capo della direzione per la promozione della piazza economica



## Sommario

<b>Sintesi</b> .....	<b>9</b>
Piazza turistica svizzera.....	9
Turismo alpino .....	10
Destinazioni-città .....	13
Destinazioni del turismo giornaliero .....	14
<b>1 Introduzione</b> .....	<b>15</b>
1.1 Situazione iniziale e obiettivi .....	15
1.1.1 Obiettivi e vantaggi.....	15
1.1.2 Il «BAK DESTINATIONS MONITOR®» .....	16
1.2 Struttura del rapporto finale .....	17
<b>Parte I: PIAZZA TURISTICA SVIZZERA</b> .....	<b>19</b>
<b>2 La piazza turistica svizzera in un confronto a livello internazionale</b> .....	<b>21</b>
2.1 Performance dell'economia turistica svizzera.....	21
2.1.1 Sviluppo della domanda turistica.....	21
2.1.2 Occupazione delle capacità esistenti.....	24
2.1.3 Sviluppo del tasso della popolazione attiva .....	25
2.2 Competitività dell'economia turistica svizzera .....	26
2.2.1 Competitività dei prezzi .....	26
2.2.2 Struttura di qualifica e occupazione.....	28
2.2.3 Offerta alberghiera .....	29
2.2.4 Condizioni generali.....	33
<b>Parte II: TURISMO ALPINO</b> .....	<b>37</b>
<b>3 Regioni alpine in un confronto a livello internazionale</b> .....	<b>39</b>
3.1 Il turismo nello spazio alpino .....	39
3.1.1 Il significato del turismo alpino .....	40
3.1.2 Offerta e domanda nel turismo alpino .....	42
3.1.3 Sviluppo della domanda e dell'offerta nel turismo alpino.....	43
3.2 La performance delle regioni alpine svizzere in un confronto a livello internazionale.....	46
3.2.1 Sviluppo della domanda turistica.....	46
3.2.2 Occupazione.....	47
3.3 Fattori di concorrenza dell'economia ricettiva in un confronto a livello internazionale .....	49
3.3.1 Offerta di alloggio .....	49
3.3.2 Domanda di alloggio .....	52
<b>4 Destinazioni alpine</b> .....	<b>55</b>
4.1 Le destinazioni di maggior successo nello spazio alpino .....	55
4.1.1 Le destinazioni di maggior successo nell'anno turistico .....	56
4.1.2 Le destinazioni di maggior successo in inverno .....	59
4.1.3 Le destinazioni di maggior successo in estate .....	60
4.2 Competitività nel turismo alpino.....	62
4.2.1 Offerta .....	62
4.2.2 Domanda .....	65
4.2.3 Attrattività.....	67
4.3 Case Studies – «Learning from the Best» .....	69
4.3.1 Selezione dei partner dei Case Studies .....	70

4.3.2	Case Study .....	71
4.3.3	Conclusioni.....	79
<b>PARTE III: IL TURISMO NELLE CITTÀ .....</b>		<b>81</b>
<b>5</b>	<b>Le maggiori città svizzere in un confronto a livello internazionale.....</b>	<b>83</b>
5.1	Il benchmarking della performance .....	83
5.2	La competitività .....	87
5.2.1	L'offerta di alloggio .....	87
5.2.2	La domanda di alloggio .....	89
5.2.3	L'attrattività dell'offerta turistica .....	93
<b>PARTE IV: IL TURISMO GIORNALIERO .....</b>		<b>95</b>
<b>6</b>	<b>Le destinazioni svizzere del turismo giornaliero a confronto .....</b>	<b>97</b>
6.1	Il benchmarking della performance .....	98
6.2	La competitività .....	100
6.2.1	L'offerta di alloggiamento .....	100
6.2.2	La domanda di alloggio .....	103
6.2.3	Attrattività dell'offerta turistica.....	106
<b>7</b>	<b>Allegato .....</b>	<b>109</b>
7.1	Campione delle destinazioni .....	109
7.1.1	Campione delle destinazioni cittadine .....	109
7.1.2	Campione delle destinazioni alpine.....	109
<b>8</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>111</b>

## Indice delle tavole

Tav. 0-1	Le 15 destinazioni di maggior successo in inverno .....	10
Tav. 0-2	Le 15 destinazioni di maggior successo in estate .....	10
Tav. 0-3	Le 15 mete di maggior successo nello spazio alpino.....	12
Tav. 0-4	Sviluppo del BAK TOPINDEX.....	13
Tav. 2-1	«Travel & Tourism Competitiveness Index».....	34
Tav. 2-2	«Travel & Tourism Competitiveness Index».....	35
Tav. 4-1	Le 15 destinazioni di maggior successo nello spazio alpino .....	57
Tav. 4-2	Le 15 destinazioni di maggior successo nello spazio alpino in inverno .....	59
Tav. 4-3	Le 15 destinazioni di maggior successo in estate 2010 .....	61
Tav. 5-1	Sviluppo del BAK TOPINDEX.....	86
Tav. 5-2	Cambiamento strutturale nel settore alberghiero .....	87
Tav. 6-1	BAK TOPINDEX .....	99
Tav. 7-1	Lista «destinazioni cittadine».....	109
Tav. 7-2	Lista principale delle «destinazioni alpine» .....	110

## Indice delle illustrazioni

Fig. 0-1	BAK attrattività turistica – classifica delle 10 mete più attrattive .....	14
Fig. 2-1	Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera e nei Paesi circostanti. ....	22
Fig. 2-2	Contributo alla crescita delle regioni turistiche.....	23
Fig. 2-3	Contributo alla crescita delle regioni del turismo svizzero 2000 – 2010.....	23
Fig. 2-4	Contributo in termini di crescita dei mercati d’origine 2000 - 2010.....	23
Fig. 2-6	Occupazione dei posti letto nel settore alberghiero .....	24
Fig. 2-6	Sviluppo del tasso della popolazione attiva in un confronto internazionale (2000 – 2010) .....	25
Fig. 2-7	Indici relativi del livello dei prezzi nel settore della gastronomia.....	27
Fig. 2-8	Costi di lavoro lordi all’ora nel settore gastronomico (2000 vs. 2010).....	27
Fig. 2-9	Indici relativi del livello dei prezzi in importanti settori delle prestazioni anticipate in ambito gastronomico 2010.....	27
Fig. 2-10	Livello d’istruzione nel settore della gastronomia svizzera e nell’economia totale (2000 e 2010) .....	28
Fig. 2-11	Livello d’istruzione nel settore della gastronomia – Svizzera e Paesi circostanti a confronto (2000 e 2010).....	28
Fig. 2-12	Struttura di occupazione nel settore della gastronomia svizzera.....	29
Fig. 2-13	Dimensione delle strutture nel settore alberghiero (2000 vs. 2010).....	30
Fig. 2-14	Mutamento strutturale nel settore alberghiero svizzero .....	30
Fig. 2-15	Struttura nel settore alberghiero.....	31
Fig. 2-16	Struttura nel settore alberghiero II .....	31
Fig. 2-17	Struttura nel settore alberghiero III.....	32
Fig. 2-18	Investimenti edili in alberghi e ristoranti in confronto alla costruzione complessiva delle aziende.....	33
Fig. 3-1	Le regioni dello spazio alpino.....	39
Fig. 3-2	Quota del mercato mondiale del turismo alpino .....	40
Fig. 3-3	Quote della popolazione attiva nel settore della gastronomia rispetto all’occupazione totale (2010).....	41
Fig. 3-4	Posti letto in strutture turistiche nello spazio alpino suddivisi per tipo di alloggio.....	42
Fig. 3-5	Volume di pernottamenti nello spazio alpino suddiviso per tipo di alloggio.....	43
Fig. 3-6	Lo sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nell’anno turistico 1995 - 2010 .....	44
Fig. 3-7	Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione invernale (Novembre – Aprile).....	45
Fig. 3-8	Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione estiva (Maggio – Ottobre).....	45
Fig. 3-9	Sviluppo del numero di posti letto nell’anno 2000 - 2010.....	45
Fig. 3-10	Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nell’anno turistico (2000 – 2010).....	46
Fig. 3-11	Sviluppo del numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione invernale (2000 – 2010).....	47
Fig. 3-12	Sviluppo del numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione estiva (2000 – 2010).....	47
Fig. 3-13	Occupazione negli esercizi alberghieri nell’anno turistico .....	47
Fig. 3-14	Occupazione nel settore alberghiero nella stagione invernale (Novembre – Aprile).....	48
Abb. 3-15	Occupazione nel settore alberghiero nella stagione estiva (Maggio – Ottobre).....	48
Fig. 3-16	Dimensione degli esercizi nel settore alberghiero (2010 vs. 2000) .....	49

Fig. 3-17	Struttura alberghiera: quota dei posti letto secondo la categoria di stelle .....	50
Fig. 3-18	Struttura ricettiva: Stima delle quote dei posti letto secondo i tipi di alloggio nel 2010 .....	51
Fig. 3-19	Stagionalità della domanda turistica.....	52
Fig. 3-20	Struttura della domanda: pernottamenti secondo i mercati di provenienza .....	53
Fig. 4-1	Parametri del «BAK TOPINDEX» .....	56
Fig. 4-2	Le 15 destinazioni che si sono migliorate maggiormente .....	58
Fig. 4-3	Le destinazioni di maggior successo nello spazio alpino svizzero .....	58
Fig. 4-4	Le 15 destinazioni di maggior successo nella stagione invernale 2010 .....	60
Fig. 4-5	Le 15 destinazioni di maggior successo nella stagione estiva 2010.....	62
Fig. 4-6	Struttura ricettiva: quota dei posti letto negli alberghi secondo la categoria di stelle .....	63
Fig. 4-7	Struttura ricettiva: valutazione delle quote di posti letto secondo le tipologie di alloggio nel 2010 .....	64
Fig. 4-8	Dimensione degli esercizi: posti letto per esercizio alberghiero .....	64
Fig. 4-8	Dimensione delle destinazioni: stima dei pernottamenti secondo la tipologia di alloggio nel 2010 .....	65
Fig. 4-10	Intensità turistica .....	66
Fig. 4-11	Stagionalità della domanda turistica.....	67
Fig. 4-12	Attrattività dei comprensori sciistici nel 2010 .....	68
Fig. 4-13	Offerta di piste nel comprensorio sciistico .....	68
Fig. 4-14	Altitudine del comprensorio sciistico.....	68
Fig. 4-15	Varietà dell'offerta estiva nel 2010.....	69
Fig. 4-16	Partner del Case Study nello spazio alpino .....	71
Fig. 4-17	Profilo dei punti di forza e di debolezza della destinazione Oberstdorf .....	72
Fig. 4-18	Profilo dei punti di forza e di debolezza della destinazione della Valle di Grossarl .....	75
Fig. 4-19	Profilo dei punti di forza e di debolezza della destinazione di Zermatt .....	78
Fig. 5-1	Sviluppo dei pernottamenti negli esercizi alberghieri .....	83
Fig. 5-2	Tasso di occupazione nel settore alberghiero.....	84
Fig. 5-3	Potenziale economico .....	85
Fig. 5-4	BAK TOPINDEX .....	85
Fig.: 5-5	Struttura degli esercizi alberghieri.....	88
Fig.: 5-6	Struttura nel settore alberghiero: segmento di prima classe e di lusso .....	89
Fig.: 5-7	Profilo internazionale .....	90
Fig.: 5-8	Profilo della stagionalità .....	91
Fig.: 5-9	Dimensione delle destinazioni-città .....	91
Fig.: 5-10	Intensità turistica .....	92
Fig.: 5-11	BAK – attrattività delle città.....	93
Fig.: 6-1	Le destinazioni del turismo giornaliero in Svizzera.....	97
Fig.: 6-2	Rilevanza del settore gastronomico.....	98
Fig.: 6-3	Sviluppo del valore aggiunto lordo reale nella gastronomia .....	100
Fig.: 6-4	Sviluppo del numero di occupati nella gastronomia.....	100
Fig.: 6-5	Struttura degli esercizi alberghieri I .....	101
Fig.: 6-6	Struttura degli esercizi alberghieri II .....	102
Fig.: 6-7	Dimensione degli esercizi alberghieri.....	103
Fig.: 6-8	Pernottamenti per mercati di provenienza .....	104
Fig.: 6-9	Profilo stagionale.....	105
Fig.: 6-10	Durata del soggiorno .....	106
Fig.: 6-11	BAK – attrattiva turistica .....	107



## Sintesi

BAKBASEL elabora da oltre 10 anni ampie analisi sulla competitività internazionale dell'economia turistica svizzera. Il metodo prevede la registrazione e l'analisi sistematica della performance e dei fattori di competitività di destinazioni e regioni turistiche.

Nell'ambito del progetto «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero», realizzato da BAKBASEL, per conto della SECO (Innotour) e delle più importanti regioni turistiche svizzere (VS, BE, GR, VD, TI, ZS), viene condotta un'analisi dettagliata sulla competitività internazionale del settore turistico svizzero. Lo studio «benchmarking turismo – il settore turistico svizzero nel confronto internazionale» riassume i risultati più significativi della fase di aggiornamento 2010-2011. Il programma si suddivide in 4 ambiti «Piazza turistica svizzera», «Turismo alpino», «Turismo nelle città» e «Turismo giornaliero». Il rapporto è stato strutturato in modo che le quattro parti costituiscano ciascuna un rapporto a sé stante. Nel complesso le quattro parti consentono di delineare una panoramica esaustiva della performance e della competitività nel settore turistico svizzero.

## Piazza turistica svizzera

La performance della Svizzera come destinazione turistica risulta svilupparsi in modo non omogeneo nell'arco del periodo di valutazione che si estende dal 2000 al 2010. Considerando l'intero arco di tempo, la domanda turistica ha registrato un incremento più modesto rispetto ai Paesi circostanti e ai dati relativi all'occupazione. L'importanza del turismo come fonte d'impiego è diminuita, aumentando invece nei Paesi di riferimento. In questo confronto, la performance svizzera appare debole soprattutto all'inizio del ventunesimo secolo e nel 2009, anno della crisi.

L'analisi dei fattori determinanti della competitività mostra che soprattutto la competitività sul piano dei prezzi continua a costituire l'elemento problematico del settore turistico svizzero. Le differenze di prezzo sono da addurre soprattutto ai costi nettamente più elevati delle prestazioni anticipate e del lavoro nel settore turistico svizzero. Sebbene per le differenze di prezzo si sia registrata tra il 2001 e il 2009 una diminuzione da 28 punti percentuali a 15 punti percentuali, raggiungendo quasi un dimezzamento, dal 2009 la situazione dei prezzi relativi all'industria ricettiva in Svizzera, inserita nel confronto internazionale, ha subito un drastico peggioramento. I progressi, così faticosamente raggiunti in appena 10 anni in merito alla competitività dei prezzi, sono stati azzerati in poco tempo, a causa della forza del Franco Svizzero. Nel 2010 si sono osservate quasi le stesse differenze di prezzo già riscontrate nel 2000.

Un'ulteriore debolezza del settore turistico svizzero riguarda l'offerta alberghiera. Da un lato il settore turistico svizzero è, in rapporto agli altri Paesi, contraddistinto da strutture piuttosto piccole, mentre dall'altro è caratterizzato da un numero elevato, al di sopra della media, di strutture alberghiere non classificate. In Svizzera un albergo su due non risulta classificato, denotando così un deficit di carattere strutturale. Inoltre si è rivelata - a causa dei mancati investimenti negli anni '90 e all'inizio del nuovo secolo - la presenza di un deficit d'investimento.

In relazione a molti altri fattori di competitività, il settore turistico svizzero, invece, ha raggiunto ottimi risultati. Ciò vale soprattutto per il capitale umano. Nel quadro del confronto internazionale, la forza lavoro nel settore turistico svizzero si contraddistingue per la buona formazione specializzata e il mercato del lavoro in Svizzera è molto flessibile. Anche in merito all'imposizione fiscale delle imprese e alle regolamentazioni del mercato del lavoro e dei prodotti l'economia turistica svizzera mostra vantaggi comparati.

In generale, la competitività della piazza turistica svizzera, nonostante i deficit in ambito di competitività dei prezzi e di offerta alberghiera, è giudicata in modo eccellente. In base al «Travel & Tourism Competitiveness Index», la Svizzera, relativamente al turismo, è realmente il Paese più concorrenziale al mondo.

## Turismo alpino

Le analisi in merito al turismo alpino considerano, da un lato, il turismo nell'arco alpino nel suo complesso così come nelle regioni alpine, dall'altro, le singole destinazioni alpine.

Il turismo alpino, secondo informazioni transfrontaliere, occupa una quota di mercato pari a circa il 3,5 per cento. A causa dello sviluppo meno dinamico rispetto al turismo mondiale, lo spazio alpino perde, però, costantemente quote di mercato. Tuttavia, lo spazio alpino, con un numero stimato di posti letto pari a 7,3 milioni e 464 milioni di pernottamenti, rappresenta una delle regioni turistiche più importanti del mondo.

Il confronto con un campione internazionale mostra che la performance delle regioni turistiche svizzere si presenta sì molto diversa ma, nel complesso, può essere definita nella media. In riferimento ai fattori della competitività, si devono registrare alcune debolezze strutturali nell'ambito dell'offerta delle strutture ricettive. Soprattutto l'elevata quota delle abitazioni secondarie rappresenta per l'industria turistica nelle Alpi svizzere una grande sfida. Nei prossimi anni sarà in primo luogo importante contenere la costruzione di abitazioni secondarie e, in secondo luogo, sarà necessario attivare il gran numero di «posti letto inutilizzati».

## Le destinazioni di maggior successo dello spazio alpino

Nel quadro del progetto «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero» BAKBASEL prende in esame costantemente la performance di 149 destinazioni dell'arco alpino europeo. Per misurare il successo e tracciare un confronto a livello internazionale si applica il «BAK TOPINDEX», un indice che si fonda sull'evoluzione della domanda dei pernottamenti, sul tasso di occupazione e sulla redditività. Il «BAK TOPINDEX» può essere calcolato per la stagione estiva e invernale, ma può anche riferirsi all'intero anno turistico.

Tav. 0-1 Le 15 destinazioni di maggior successo in inverno

Pos. 2010	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2010	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	5.1	4.0	5.7	4.8	3	7	3
2	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.0	3.3	5.1	6.0	1	1	2
3	Grossarlal	Salisburgo	4.9	5.1	5.4	3.8	4	11	10
4	Tux - Finkenbergr	Tirolo	4.8	4.0	6.0	3.5	7	6	4
4	Skiregion Obertauern	Salisburgo	4.8	3.8	5.3	4.7	2	2	1
6	Paznaun	Tirolo	4.8	3.6	5.5	4.5	4	4	5
7	Saalbach-Hinterglemm	Salisburgo	4.6	3.6	4.7	5.2	6	12	11
8	Val Gardena	Alto Adige	4.6	4.0	4.7	4.8	13	14	12
8	St.Anton am Arlberg	Tirolo	4.6	3.1	4.8	5.3	9	5	7
10	Alta Badia	Alto Adige	4.6	3.9	4.6	5.0	15	16	13
11	Ötztal Tourismus	Tirolo	4.5	3.4	5.3	4.0	10	10	15
12	Zell-Gerlos, Zillertal A.	Tirolo	4.5	4.3	5.0	3.9	11	17	18
13	Renweg / Katschberg	Carinzia	4.5	4.7	5.2	3.1	17	3	6
13	Zermatt	Vallese	4.5	3.8	4.9	4.3	11	8	8
15	Mayrhofen	Tirolo	4.5	3.6	5.3	3.6	13	19	14

«BAK TOPINDEX» Stagione invernale, valore medio arco alpino = 3,5  
Fonte: BAKBASEL

Tav. 0-2 Le 15 destinazioni di maggior successo in estate

Pos. 2010	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2010	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Luzern	Svizzera Centr.	5.2	5.1	5.8	4.3	2	1	1
2	Salzburg e dint.	Salisburgo	5.1	4.3	4.9	5.8	7	5	4
3	Merano e dint.	Alto Adige	4.9	4.1	6.0	3.5	2	3	6
4	Achensee	Tirolo	4.7	3.5	6.0	3.5	1	4	3
4	Engelberg	Svizzera Centr.	4.7	5.9	4.9	3.6	21	10	12
4	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.7	4.6	4.1	5.9	5	8	7
7	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.8	5.0	4.7	4	6	11
8	Garmisch-Partenkirchen	Bav. Sud-Orient.	4.7	4.5	4.3	5.3	17	17	20
9	Interlaken	Oberl. Bernese	4.6	4.1	5.2	4.1	8	7	8
10	Garda trentino	Trento	4.6	3.8	5.6	3.4	5	2	5
11	Grossarlal	Salisburgo	4.6	6.0	4.8	3.3	14	12	32
12	Scoul	Grigioni	4.5	5.5	4.2	4.3	11	19	26
13	Oberstdorf	Allgäu	4.5	3.0	4.6	5.2	8	14	13
14	Innsbruck e dint.	Tirolo	4.3	4.1	4.3	4.5	26	19	17
15	Lago Maggiore e V.	Ticino	4.3	3.1	5.0	4.0	10	9	9

«BAK TOPINDEX» Stagione estiva, valore medio arco alpino = 3,5  
Fonte: BAKBASEL

Come si evince dal «BAK TOPINDEX» riferito al periodo invernale a dominare la classifica nel semestre invernale è la regione di Serfaus-Fiss-Ladis. Grazie a un elevato tasso di occupazione e a un grande potenziale economico, la destinazione tirolese occupa il primo posto. Segue, poi, al secondo posto la destinazione di Lech-Zürs nella regione del Vorarlberg, in rapporto al suo eccellente potenziale economico. Già nei tre anni precedenti questa destinazione aveva sempre occupato i primi posti della classifica. Molti sono i fattori di eccellenza di Lech-Zürs: un adeguato comprensorio sciistico, un'offerta ricettiva di elevata qualità e il richiamo che entrambe queste mete, Lech e Zürs, esercitano nel settore turistico permettono alla destinazione di ottenere un ricavo elevato per singolo pernottamento e di sfruttare, nel frattempo, al meglio le capacità ricettive. Al terzo posto si colloca la Valle di Grossarl (Grossarlal), mentre l'unica destinazione

svizzera a figurare tra le migliori 15 della stagione invernale è il comune del Canton Vallese di Zermatt al tredicesimo posto. Grazie alla notorietà internazionale di cui gode questa località, si riescono a sfruttare perfettamente le capacità qui esistenti, assicurando un elevato potenziale economico.

Nella stagione invernale si registra una netta preponderanza delle destinazioni austriache. I primi sette posti sono, infatti, tutti occupati da mete austriache. Nel complesso, tra i primi 15 posti si contano non meno di 12 destinazioni austriache. Le restanti mete della classifica sono – oltre a Zermatt – la Val Gardena e l'Alta Badia nella regione dell'Alto Adige.

Mentre in rapporto alla performance la classifica invernale è dominata dalle destinazioni austriache, in estate si delinea un quadro piuttosto eterogeneo. Tra i primi 15 posti in classifica si ritrovano 5 destinazioni svizzere, 2 tedesche, 2 italiane e 6 austriache. La ripartizione delle 15 mete preferite su regioni e territori nazionali diversi dell'arco alpino mostra che il successo del turismo alpino può essere garantito anche in presenza di condizioni e contesti differenti.

Al vertice della classifica per la stagione estiva si trova la città di Lucerna. Questa località possiede un ottimo tasso di occupazione e, in corrispondenza di un aumento del numero di pernottamenti, registra elevati ricavi per singolo pernottamento. Già nelle valutazioni degli anni 2007 e 2008 Lucerna figurava tra le mete estive di maggior successo. Lucerna è caratterizzata da un'alta densità di attrazioni turistiche e beneficia della sua posizione sulle rive del Lago dei Quattro Cantoni. Il secondo e terzo posto sono rispettivamente occupati dalla destinazione austriaca di Salisburgo e dintorni così come dalla città italiana di Merano e dintorni. Un vantaggio importante per le destinazioni che si collocano ai primi posti della classifica è, inoltre, rappresentato dalla rispettiva città, come fulcro della meta in questione, insieme alle offerte culturali di grande richiamo.

Con Engelberg al quarto posto si osserva la presenza di una seconda destinazione svizzera nella classifica, laddove si registra un'ottima evoluzione delle quote dei pernottamenti. Engelberg, inoltre, guadagna punti, da un lato, grazie alla sua posizione relativamente facile da raggiungere, dall'altro, anche grazie a un elevato profilo internazionale. Engelberg può, in particolare, beneficiare degli impulsi provenienti dal mercato asiatico in rapida crescita e che, nell'estate 2010, ha rappresentato il 44 per cento della domanda. A occupare il nono, dodicesimo e quindicesimo posto sono le destinazioni svizzere di Interlaken, Scuol così come dal Lago Maggiore e Valli.

Se si osserva l'anno turistico nel suo insieme, la Valle di Grossarl nella regione di Salisburgo si rivela essere la meta di maggior successo. La Valle di Grossarl deve il suo primato al forte sviluppo delle quote di pernottamento così come all'ottimo grado di occupazione delle capacità esistenti. Questo primo posto in realtà sorprende, in quanto la Valle di Grossarl non rientra necessariamente tra le maggiori destinazioni di grande notorietà. La località salisburghese deve, infatti, il suo eccellente risultato a una solida struttura ricettiva. Da una parte, quindi, molte strutture alberghiere si situano nel segmento più elevato in termini di qualità e, dall'altra, la problematica delle seconde abitazioni, che grava su molte altre destinazioni, nella Valle di Grossarl è pressoché inesistente.

Al secondo posto segue nella classifica la regione di Serfaus-Fiss-Ladis. La località tirolese riesce a sfruttare appieno le sue capacità. Un grande vantaggio di questa regione risiede nel fatto che, nelle strutture alberghiere, ogni posto letto su due appartiene alla prima classe o alla categoria di lusso. Inoltre, degna di nota è la straordinaria e costante attenzione rivolta al segmento delle famiglie. Le destinazioni della Valle di Kleinwalster (Kleinwalsertal) e Rennweg am Katschberg si contendono il terzo posto della classifica. Lucerna, nella Svizzera centrale, si classifica quinta nel ranking ed è, quindi, la destinazione svizzera di maggior successo. Lucerna ha raggiunto la sua ottima posizione grazie, soprattutto, alla straordinaria performance registrata in estate. Complessivamente, sono quattro le destinazioni svizzere presenti nella classifica. Oltre Lucerna, tra le TOP 15 si annoverano anche Engelberg (9), Zermatt (10) e Scuol (12).

Tav. 0-3 Le 15 mete di maggior successo nello spazio alpino

Pos. 2010	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2010	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Grossarlal	Salisburgo	5.2	5.8	5.9	3.6	1	1	6
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	4.8	4.5	5.2	4.3	5	7	3
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.2	5.4	4.6	2	3	8
3	Rennweg / Katschberg	Carinzia	4.7	5.2	5.8	2.6	3	6	1
5	Luzern	Svizzera Centrale	4.7	5.4	5.1	3.6	11	4	5
6	Achensee	Tirolo	4.6	3.5	6.0	3.0	4	8	7
7	Salzburg e dintorni	Salisburgo	4.6	4.5	4.6	4.5	15	10	4
8	Tux - Finkenberg	Tirolo	4.5	4.3	5.4	3.3	9	8	9
9	Engelberg	Svizzera Centrale	4.5	4.8	4.9	3.7	20	5	9
10	Zermatt	Vallese	4.5	3.8	4.9	4.3	6	2	2
11	Mayrhofen	Tirolo	4.4	3.5	5.3	3.5	7	17	15
12	Scuol	Grigioni	4.4	4.5	4.4	4.3	12	32	29
13	Alpe di Siusi	Alto Adige	4.4	4.2	4.6	4.1	9	13	11
14	Tiroler Zugspitz Arena	Tirolo	4.3	4.3	4.7	3.8	17	22	69
15	Val Gardena	Alto Adige	4.3	4.2	4.3	4.3	18	20	16

«BAK TOPINDEX» anno turistico, valore medio arco alpino= 3,5  
Fonte: BAKBASEL

## Fattori di successo nel turismo alpino

Analisi quantitative sui fattori di determinazione della competitività e l'analisi complessiva di tre casi esemplificativi (Case Studies) hanno dimostrato che i motivi del successo o insuccesso delle mete sono vari. Non esiste una strada maestra, perché per ciascuna località valgono presupposti diversi – sia che si tratti di differenze riscontrabili nei fattori originali dell'offerta o che ciò sia determinato da una varietà di decisioni adottate nel passato e che abbiano influito sullo sviluppo. Di conseguenza, sarà necessario sviluppare strategie individuali specifiche e mirate per ogni destinazione. I fattori di successo determinanti per altre località non possono essere semplicemente copiati, bensì bisogna che vengano adeguati ovvero plasmati in base alle singole circostanze.

Esistono, però, alcuni fattori essenziali, che giocano un ruolo centrale per la maggior parte delle destinazioni: è necessario avere personale ben preparato e cortese, nonché personalità imprenditoriali con spirito innovativo ed eccellente. Gli operatori turistici e le autorità devono collaborare intensamente e senza difficoltà. Le forme di cooperazione verticali e orizzontali e d'integrazione tra gli esercizi alberghieri, ma anche tra le stesse destinazioni, aiutano ad approfittare delle economie di scala. Una gestione professionale delle destinazioni nonché una chiara strategia e un marketing efficiente (CRM, Social Media ecc.) sono altrettanto importanti, così come la creazione di offerte esclusive di vendita (USP) e la presenza di un marchio forte e conosciuto. Nella stagione invernale, il successo di una destinazione dipende in misura particolare dall'attrattiva delle zone sciistiche, mentre in estate si richiede un'offerta quanto più variegata. Tuttavia, è altrettanto importante valorizzare anche la bassa stagione tramite offerte su misura per gruppi specifici (ad esempio puntando sul benessere, golf o eventi), al fine di sfruttare le capacità esistenti nell'arco di tutto l'anno. Tuttavia, affinché il futuro del turismo alpino abbia successo, bisogna, in primo luogo, attivare i posti letto delle strutture alberghiere in modo più incisivo. A tal fine, bisogna promuovere un'offerta alberghiera di elevata qualità, contenere l'edificazione delle seconde abitazioni, in molte località debordante, nonché attivare i «posti letto inutilizzati».

## Destinazioni-città

La terza parte del presente rapporto riguarda il turismo nelle città, che negli ultimi anni ha registrato una costante crescita. Le cinque maggiori città svizzere, Basilea, Berna, Ginevra, Losanna e Zurigo, sono messe a confronto con le seguenti mete cittadine internazionali: Barcellona, Firenze, Friburgo in Brisgovia, Heidelberg, Monaco di Baviera, Praga, Salisburgo, Stoccarda, Verona e Vienna.

In relazione alla performance, Barcellona si colloca al primo posto in classifica; con Ginevra (seconda posizione) e Zurigo (quinta posizione), due città svizzere rientrano nella TOP 5, nonostante l'anno precedente Zurigo si fosse collocata al secondo posto. Berna non è stata in grado di tenere testa in questa classifica di alto livello.

Tav. 0-4 Sviluppo del BAK TOPINDEX

Destinazione	TOPINDEX 2010	TOPINDEX 2009	TOPINDEX 2008	TOPINDEX 2007
Barcelona	5.6	5.4	5.3	5.6
Genève	4.7	4.8	4.9	4.6
München	4.7	4.6	4.6	4.4
Wien	4.6	4.3	4.5	4.4
Zürich	4.6	5.0	4.9	4.4
Freiburg	4.6	4.5	4.0	3.7
Valore medio	4.3	4.3	4.2	4.2
Firenze	4.3	3.8	3.9	4.3
Basel	4.2	4.3	4.3	4.2
Heidelberg	4.1	3.7	3.8	3.7
Lausanne	4.1	4.1	4.0	3.8
Verona	4.1	4.0	4.1	4.4
Salzburg	4.1	3.9	3.9	4.0
Praha	4.0	3.7	4.1	4.6
Bern	3.7	4.1	3.8	3.9
Stuttgart	3.5	3.6	3.6	3.3

Indice, Valore medio dell'intero campione di destinazioni cittadine = 3,5 punti  
Fonte: BAKBASEL

Le analisi sui fattori di determinazione della competitività nel settore dell'offerta alberghiera si riferiscono, in particolare, alla struttura dell'offerta stessa. La dimensione degli alberghi svizzeri a Losanna e Ginevra è relativamente grande. Le altre città svizzere riescono, quindi, a beneficiare solo in misura molto limitata delle economie di scala. Si è pertanto assistito a un chiaro cambiamento strutturale in quasi tutte le città svizzere che ha portato a preferire le grandi strutture. Per quanto riguarda la categoria delle strutture ricettive (stelle), il quadro appare leggermente più positivo, soprattutto per Losanna e Ginevra.

Nel settore della domanda alberghiera vengono considerati il profilo internazionale e stagionale della domanda turistica nonché la dimensione della destinazione e l'affluenza turistica. Ginevra, Zurigo, Basilea e Losanna sono più che rappresentate all'estero. In quanto alla distribuzione della domanda durante l'intero anno, le città svizzere ottengono, nell'ambito del confronto, un buon piazzamento. Il numero dei pernottamenti nelle destinazioni cittadine svizzere appare, secondo le aspettative, più ridotto, soprattutto in confronto alle grandi città internazionali. Eppure, considerando i pernottamenti per abitante, soprattutto Ginevra riesce maggiormente a tenere testa.

L'attrattività turistica viene valutata in base ad un indice appositamente creato. Dopo Vienna, Barcellona e Monaco, Zurigo si aggiudica la quarta posizione. I punti di forza di Zurigo risiedono in un'attraente vita notturna nonché nell'ottima accessibilità.

## Destinazioni del turismo giornaliero

Le analisi sul turismo giornaliero si occupano di destinazioni considerate principalmente mete di brevi viaggi o escursioni giornaliere. Nel campione si trovano esclusivamente destinazioni svizzere, in quanto per le destinazioni del turismo giornaliero è più rilevante la competizione a livello nazionale che quella su un piano internazionale.

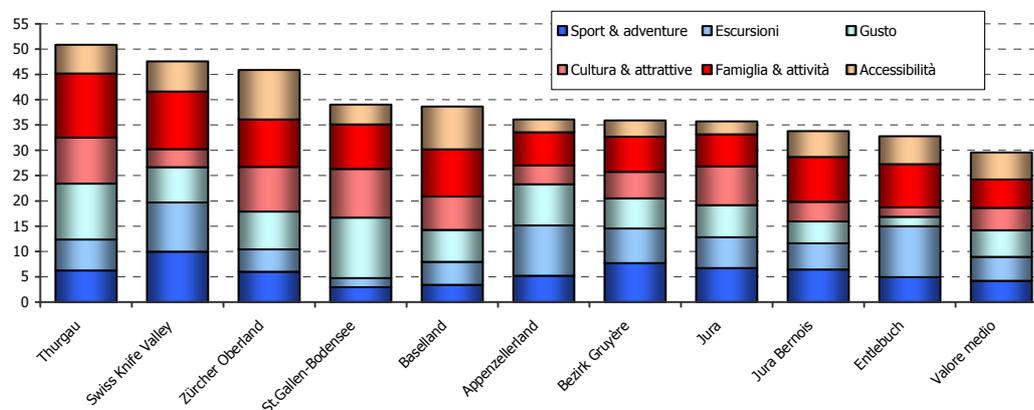
Nel quadro di questa analisi si stabiliscono, innanzitutto, le destinazioni del turismo giornaliero preferite sulla base del «BAK TOPINDEX». Si osserverà, inoltre, lo sviluppo del valore aggiunto lordo reale e del tasso degli addetti nel settore alberghiero. Per il «BAK TOPINDEX», nel 2010, Ägerital/Sattel si è affermata come meta del turismo giornaliero di maggior successo. Se nell'ambito dell'analisi sulla performance si guarda però anche all'evoluzione del valore aggiunto lordo reale e del numero di addetti in tale settore, allora tra le prime dieci mete preferite, come si può notare, si trovano rispettivamente le tre destinazioni di La Sarine, la regione di Yverdon, così come la regione di San Gallo-Lago di Costanza.

Lo studio dei fattori determinanti della competitività nel settore dell'offerta alberghiera analizza da una parte la struttura ricettiva in rapporto alle diverse categorie alberghiere e dall'altra la dimensione delle strutture. Le destinazioni di Ägerital/Sattel, La Sarine, le regioni di Yverdon e di San Gallo-Lago di Costanza si collocano tra le dieci destinazioni preferite. Queste località registrano la percentuale più elevata di strutture alberghiere di prima categoria e di lusso e si annoverano anche tra le mete che hanno la percentuale più bassa di posti letto non classificati. Queste località possono, inoltre, beneficiare delle economie di scala.

Nel campo della domanda alberghiera si sono presi in considerazione, tra l'altro, il profilo internazionale e quello stagionale della domanda turistica così come la durata del soggiorno. L'Oberland zurighese, la regione del Freiamt e di Schwarzbubenland sono le località di maggiore richiamo internazionale. Le regioni del Freiamt e di Schwarzbubenland godono tra l'altro della distribuzione più equilibrata della domanda turistica nel corso dell'anno. In queste località si registra, inoltre, una più lunga durata del soggiorno da parte dei turisti.

I fattori dell'attrattività e la diversità turistica, che non rientrano nella categoria dell'industria alberghiera, vengono misurati con l'indice appositamente creato, denominato «BAK attrattività turistica». Questa valutazione ha evidenziato che la destinazione turistica di Thurgau possiede l'offerta turistica più attrattiva. Particolarmente degne di nota sono le offerte nel campo del «gusto» e nella categoria «famiglia & attività».

Fig. 0-1 BAK attrattività turistica – classifica delle 10 mete più attrattive



Indice per la valutazione dell'offerta turistica 2010, punti massimi = 100  
Fonte: BAKBASEL

# 1 Introduzione

## 1.1 Situazione iniziale e obiettivi

Da oltre un decennio BAKBASEL elabora analisi dettagliate sulla competitività internazionale nel settore turistico svizzero. In tale contesto, si prevede la registrazione e l'analisi sistematica della performance e dei fattori di competitività di destinazioni e regioni turistiche. Al fine di eseguire gli studi di benchmarking internazionale, sono stati individuati e tuttora si elaborano criteri metodico-concettuali. È stata oltretutto creata un'esclusiva banca dati, oggetto di costanti ampliamenti e aggiornamenti. I dati sono raccolti per le più piccole unità amministrative, garantendo così un'elevata flessibilità nella creazione di una destinazione e favorendo, in ogni momento, l'integrazione di nuove località.

Nell'ambito del progetto «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero», realizzato da BAKBASEL, per conto della SECO (Innotour) e delle principali regioni turistiche svizzere (VS, BE, GR, VD), si riassumono gli studi di benchmarking. Il benchmarking per il turismo internazionale permette di rilevare e analizzare in modo costante e sistematico l'efficienza economica del settore turistico svizzero. Si raccolgono, quindi, in un'unica sezione le informazioni centrali, che verranno poi analizzate e messe a disposizione dell'economia turistica.

Un aspetto rilevante del programma riguarda le tesi ricavate dalle analisi, ovvero le raccomandazioni su come agire, specifiche per gli operatori nel settore turistico. In tal modo si può far riferimento a possibili misure per il miglioramento della posizione del mercato e della competitività. Sempre in riferimento alle specifiche destinazioni, le tesi così formulate sulla base dei risultati, ovvero le raccomandazioni di comportamento, trovano poi applicazione diretta da parte degli operatori stessi. I continui aggiornamenti e ampliamenti delle banche dati garantiscono, inoltre, un monitoraggio costante delle misure di ottimizzazione adottate.

Il presente studio «Benchmarking turismo – Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale» riassume i dati salienti elaborati nell'ambito del «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero» e conclude, così, la fase del progetto relativa al periodo 2010-2011. Si tratta della quarta relazione di questo genere che si ricollega all'omonimo studio condotto nell'anno precedente, così come ai due studi pubblicati in precedenza «Successo e competitività nel turismo alpino» (2007) e «Fattori di successo nel turismo alpino» (2005).

### 1.1.1 Obiettivi e vantaggi

Nell'ambito del progetto «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero» si perseguono nello specifico i seguenti obiettivi:

- **Processo costante di benchmarking per il settore turistico svizzero**  
L'efficienza dell'economia del turismo svizzero viene rilevata e analizzata in modo sistematico e continuo. L'analisi s'incetra sulla performance e la competitività dell'intera piazza turistica svizzera così come delle destinazioni svizzere e delle regioni inserite in un confronto internazionale.
- **Aumento della competitività dell'economia turistica svizzera attraverso analisi comparative di carattere internazionale**  
Le attività di benchmarking permettono di individuare i punti di forza e di debolezza del settore turistico e delle regioni. In tal modo gli operatori in campo turistico sviluppano una migliore consapevolezza della propria situazione concorrenziale, facilitando così anche il proprio posizionamento. Sulla base dell'analisi dei punti di forza e di debolezza si ricavano anche delle strategie da adottare per

l'applicazione di misure di miglioramento. Si elaborano così risultati, grazie ai quali gli enti decisionali nel settore turistico svizzero possono prendere delle decisioni basate su fatti concreti.

- «Learning from the best»

Secondo la tradizione, nelle analisi di benchmarking, si tratta principalmente di identificare i migliori, di confrontarsi con loro, di evidenziarne le differenze e scoprire cosa determina il loro successo, nonché applicare le conoscenze così apprese. Si tratta, innanzitutto, di imparare dai migliori. Questo procedimento permette di implementare velocemente approcci risolutivi in presenza di un rischio considerevole.

- Accesso semplice e veloce alle informazioni chiave nel settore del turismo tramite lo strumento informativo di management online «BAK DESTINATIONS MONITOR®»

Nello strumento online «BAK DESTINATIONS MONITOR®» si riassumono le cifre principali dell'economia turistica svizzera. L'applicazione online consente agli operatori nel settore del turismo svizzero di effettuare delle analisi di benchmarking semplici, personalizzate e interessanti dal punto di vista grafico.

Il progetto «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero» genera per l'economia turistica svizzera un ampio vantaggio in termini di:

- Conoscenza più approfondita della propria posizione concorrenziale  
*«Qual è la nostra posizione rispetto ai nostri maggiori concorrenti?»*
- Identificazione delle potenzialità di mercato e di crescita  
*«Quali sono i nostri punti di forza?»*
- Identificazione delle cosiddette «Performance Gaps» e, quindi, di quei settori nei quali è necessario intervenire  
*«Dove dobbiamo ancora migliorarci?»*
- Monitoraggio e controllo dei risultati positivi, frutto delle misure di ottimizzazione  
*«Le misure introdotte sono state efficaci?»*
- Raccomandazioni per una maggiore efficienza e competitività nel settore turistico svizzero  
*«Cosa bisogna fare?»*

### 1.1.2 II «BAK DESTINATIONS MONITOR®»

L'applicazione online «BAK DESTINATIONS MONITOR®» ([www.destinationsmonitor.ch](http://www.destinationsmonitor.ch)), uno strumento di analisi di benchmarking per le destinazioni e regioni, rappresenta il fulcro delle attività di benchmarking condotte da BAKBASEL per il settore turistico. Questo strumento online è strutturato in modo facile all'uso e consente un benchmarking su scala internazionale, semplice, completo, personalizzato e interessante dal punto di vista grafico. Accanto agli indicatori di performance, questo strumento di analisi dispone di un'ampia serie di indicatori in merito alla competitività e che possono essere messi a confronto in una dimensione internazionale. L'applicazione online si suddivide nei moduli: «Regioni alpine», «Destinazioni alpine», «Destinazioni cittadine» e «Destinazioni del turismo giornaliero» e contiene un set prestabilito d'indicatori per oltre 300 regioni e destinazioni.

Il «BAK DESTINATIONS MONITOR®» è molto più di un semplice tool di dati, in quanto offre numerose possibilità di analisi che consentono all'utente di analizzare e interpretare in modo autonomo i dati. Inoltre, il «BAK DESTINATIONS MONITOR®» svolge la funzione di un'ampia piattaforma informativa. Accanto agli studi, alle analisi e ai dati del «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero» si raccolgono anche altre informazioni rilevanti per il settore turistico (studi, relazioni, statistiche, news, link, contatti ecc.).

## 1.2 Struttura del rapporto finale

Il presente rapporto «Benchmarking turismo – Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale» si articola in quattro parti. Nella prima parte si tratterà un confronto di carattere internazionale dell'economia turistica dell'intera Svizzera. Le sezioni due fino a quattro s'incentrano sulle forme turistiche rilevanti per il turismo svizzero. Nella seconda parte le regioni e le destinazioni alpine vengono messe a confronto con altre mete internazionali. La terza parte riguarda le destinazioni cittadine, mentre la quarta parte si sofferma sul turismo giornaliero. Il rapporto è stato strutturato in modo che le quattro parti costituiscano ciascuna un rapporto a sé stante. Nel complesso le quattro parti consentono di delineare una panoramica esaustiva della performance e della competitività nel settore turistico svizzero.

### **Parte 1: Piazza turistica svizzera**

La prima parte si occupa dell'economia turistica svizzera nel suo complesso. La piazza turistica svizzera è qui oggetto di un confronto internazionale. Il turismo svizzero viene, quindi, raffrontato con l'economia turistica delle nazioni limitrofe che, da un lato, offrono forme di turismo simili e, dall'altro, si profilano come le maggiori concorrenti dell'economia turistica svizzera. Gli studi sul successo e la competitività dell'economia turistica svizzera rappresentano il fulcro delle analisi sulla piazza turistica. In tale ambito si osservano inoltre alcune condizioni generali fondamentali per il settore turistico, tra cui si annoverano, per esempio, la competitività dei prezzi o le strutture dei costi.

### **Parte 2: Turismo alpino**

La sezione dedicata al «Turismo alpino» prende in esame le destinazioni e le regioni alpine, mete di vacanza. Nell'ambito delle regioni turistiche alpine e per le località svizzere più importanti si traccia un confronto a livello internazionale. Si analizza, in tal caso, il grado di successo riscosso da queste regioni nei precedenti anni e come queste si sono posizionate in relazione ad alcuni importanti fattori di determinazione nel campo dell'industria ricettiva. Tuttavia, le destinazioni alpine rappresentano l'oggetto principale delle analisi sul turismo alpino. In questo caso, s'identificano innanzitutto le destinazioni preferite dell'arco alpino; in secondo luogo si stabilisce quali destinazioni hanno raggiunto i migliori risultati in relazione ai diversi fattori di competitività e, infine, le analisi quantitative vengono integrate da riflessioni qualitative alla luce di tre casi esemplari.

### **Parte 3: Turismo in città**

La terza parte analizza la performance e la competitività delle maggiori destinazioni cittadine svizzere. Il turismo in città ha assunto sempre più importanza negli ultimi anni e, di conseguenza, è necessario osservare questo fenomeno più da vicino. In questo contesto, si traccia un confronto internazionale per l'economia turistica delle cinque maggiori città svizzere, illustrando i risultati ottenuti dalle destinazioni nell'ambito di tale confronto internazionale ed evidenziando i punti di forza come anche le debolezze delle varie piazze turistiche.

### **Parte 4: Turismo giornaliero**

Nella quarta parte dedicata al «turismo giornaliero» si considerano oggetto di studio, in particolare, le regioni rurali e di grande affluenza turistica. Le analisi si occupano principalmente delle località considerate mete di turismo giornaliero o di brevi viaggi. Nel campione si trovano esclusivamente località svizzere, in quanto per le destinazioni del turismo giornaliero è più rilevante la competizione a livello nazionale che quella sul piano internazionale.



## Parte I: PIAZZA TURISTICA SVIZZERA

---

Nella prima parte del rapporto, la piazza turistica della Svizzera, nel suo complesso, sarà sottoposta a un confronto internazionale. Il paragone con i Paesi circostanti comprende sia l'analisi delle performance sia lo studio d'importanti fattori determinanti per la competitività nel periodo di valutazione che si estende dal 2000 al 2010.

L'analisi delle cifre relative al successo delle destinazioni mostra che la performance della piazza turistica svizzera, nell'arco del periodo di valutazione, avviene in modo non omogeneo. Considerando l'intero arco di tempo, la domanda turistica è cresciuta in modo meno chiaro rispetto ai Paesi circostanti e i dati relativi all'occupazione e alla popolazione attiva nel settore gastronomico hanno potuto crescere in modo meno decisivo rispetto ai Paesi di riferimento. In quest'ottica, la performance della Svizzera, soprattutto all'inizio del XXI secolo e nell'anno di crisi del 2009, risultava relativamente debole.

L'analisi dei fattori determinanti per la competitività mostra che per l'economia turistica della Svizzera si riscontra un problema relativo alla competitività dei prezzi. Le differenze di prezzo sono da ricondursi soprattutto ai costi delle prestazioni anticipate e di lavoro dell'economia turistica della Svizzera. Le differenze relative ai prezzi sono, da un lato, diminuite tra il 2001 e il 2009 da 28 a 15 punti percentuali, che corrisponde quasi a un dimezzamento, dall'altro però la situazione dei prezzi del settore gastronomico svizzero, nell'ambito della concorrenza internazionale, è peggiorata drasticamente. I progressi, raggiunti con difficoltà in quasi 10 anni, nella competitività dei prezzi sono stati resi nulli in pochissimo tempo come conseguenza della forza del Franco Svizzero. Nel 2010 sono state quasi osservate di nuovo differenze di prezzi simili rispetto all'anno 2000.

Un'ulteriore debolezza della piazza turistica svizzera riguarda l'offerta delle strutture ricettive. Da un lato, la piazza turistica svizzera è caratterizzata da strutture relativamente piccole, dall'altro presenta una quota straordinariamente elevata di esercizi alberghieri non classificati. In Svizzera, circa un hotel su due non è classificato e ciò indica delle lacune nelle strutture. Inoltre, a causa d'investimenti non eseguiti negli anni '90 e all'inizio del nuovo secolo, si osserva l'esistenza di un deficit in termini d'investimenti.

In relazione a molti altri fattori legati alla concorrenza, la piazza turistica svizzera, invece, si presenta in modo eccellente. Ciò vale in modo particolare per il capitale umano. Le forze lavoro nell'ambito turistico svizzero sono ben qualificate in un confronto a livello internazionale e il mercato del lavoro in Svizzera è molto flessibile. Anche in riferimento all'imposizione fiscale delle imprese e alla regolazione dei mercati del lavoro e dei prodotti, la piazza turistica svizzera dispone di vantaggi comparati.

In generale, la competitività della piazza turistica svizzera, nonostante i deficit in ambito di competitività dei prezzi e di offerta delle strutture ricettive, è giudicata in modo eccellente. In base al «Travel & Tourism Competitiveness Index», la Svizzera, relativamente al turismo, è realmente il Paese più concorrenziale al mondo.

---



## 2 La piazza turistica svizzera in un confronto a livello internazionale

Il capitolo 2 si occupa della piazza turistica svizzera nel suo complesso. Il turismo svizzero sarà successivamente paragonato all'economia turistica dei Paesi circostanti. Questi ultimi possono essere considerati partner di riferimento perché, da un lato, offrono forme di turismo simili e, dall'altro, si annoverano tra i concorrenti principali dell'economia turistica svizzera. Nella prima parte (capitolo 2.1) sarà analizzata la performance dell'economia turistica svizzera. Sulla base di diversi indici, si mostrerà il grado di successo con cui l'economia turistica svizzera si presenta nel periodo di valutazione 2000-2010 rispetto ai suoi concorrenti. Il capitolo 2.2 si occupa della competitività del turismo svizzero. Sarà posta particolare attenzione al contesto generale rilevante per l'ambito turistico, al quale appartiene, per esempio, la forza concorrenziale in termini di prezzi, le strutture dei costi e dell'offerta.

### 2.1 Performance dell'economia turistica svizzera

Al fine di esaminare la performance dell'economia turistica svizzera, sarà analizzato lo sviluppo della domanda turistica, il grado di occupazione delle capacità esistenti e l'evoluzione della quota della popolazione attiva nel settore gastronomico.

#### 2.1.1 Sviluppo della domanda turistica

L'analisi della domanda turistica è svolta sulla base del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nell'arco temporale dal 2000 al 2010. Accanto al confronto internazionale, l'analisi include uno studio dei contributi positivi in termini di crescita. Si mostrano i mercati di provenienza e le regioni che hanno contribuito maggiormente alla crescita della domanda turistica in Svizzera.

La figura 2.1 mostra l'evoluzione del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera e nei Paesi circostanti. Emerge che l'economia turistica svizzera non è stata in grado di tener molto testa, durante l'intero arco di tempo, ad alcuni dei Paesi circostanti. Tra il 2000 e il 2010, il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera è aumentato dello 0,5 per cento all'anno mentre, nei Paesi circostanti, era stato osservato un incremento di un buon punto percentuale.

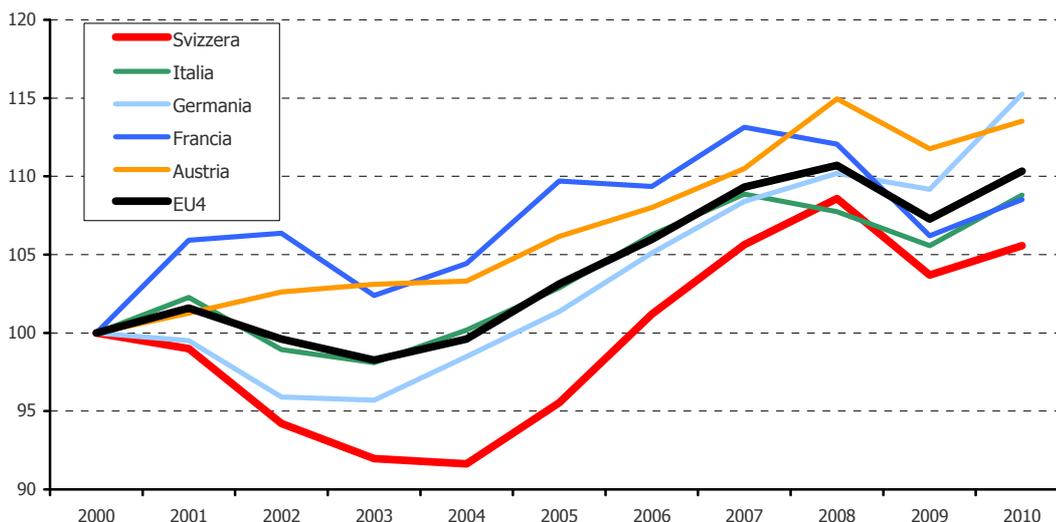
Soprattutto nei primi anni del periodo di valutazione, la domanda turistica si sviluppa in Svizzera in modo non positivo. Il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri è diminuito, tra il 2000 e il 2003, in media del 2,8 per cento, mentre nei Paesi circostanti si è osservata una stagnazione.

Dal 2004 si sono innescati, quindi, processi di ripresa e l'economia turistica svizzera ha potuto migliorare fortemente la propria performance. Negli anni dal 2005 al 2007, sono stati osservati tassi di crescita di più del 4 per cento e anche nel 2008 il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri è aumentato ancora del 2,8 per cento. Dal 2005 al 2007, tuttavia, anche nei Paesi circostanti si osservavano prevalentemente tassi di crescita positivi. In media, i tassi di crescita dei quattro Paesi circostanti (EU4) - Germania, Francia, Italia e Austria - erano, però, solo la metà di quelli della Svizzera e nel 2008 si è registrata qui una stagnazione del numero dei pernottamenti.

Nel 2009, anno di crisi, il numero dei pernottamenti in tutti i Paesi analizzati era negativo; oltre che in Francia, il calo in Svizzera è stato, tuttavia, quello più forte (-4,5%). Anche nel 2010, quando in tutti i Paesi si è verificato un processo di ripresa, la Svizzera ha potuto registrare, rispetto ai Paesi circostanti (+3,4%), un aumento del numero dei pernottamenti (+1,8%) che si attesta però al di sotto della media.

Per tutto il periodo di osservazione, la Germania ha raggiunto la crescita più significativa in termini di pernottamenti. In totale, si è registrato in questo Paese, nel 2010, ben il 15 per cento in più di pernottamenti negli esercizi alberghieri rispetto al 2000 (+1,4% annuo). In Austria, nel periodo di valutazione, emerge una forte crescita del numero di pernottamenti con in media 1,3 per cento annuo (in assoluto +13,5%). In questo modo, la crescita annuale si attesta in Austria, il concorrente principale, a circa 0,8 punti percentuali in più rispetto alla Svizzera.

**Fig. 2-1 Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera e nei Paesi circostanti.**



Indicizzato, anno civile 2000 = 100,

CH: Stima BAKBASEL per il 2004, IT: prov. Risultati secondo Eurostat per l'anno 2010

Fonte: BAKBASEL, BFS, Eurostat, Istituto Statistico Austria, INSEE, Istat, Istituto Nazionale di Statistica Germania

Le analisi relative allo sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri mostrano per la Svizzera, nel corso dell'intero arco di tempo, un quadro piuttosto poco omogeneo. Tuttavia, grazie allo sviluppo estremamente dinamico nella seconda metà del periodo di valutazione, emerge una crescita moderata. L'analisi seguente mostra l'origine della forte crescita temporanea. Inoltre, si analizzeranno i contributi in termini di crescita delle diverse regioni svizzere nonché dei mercati di provenienza (cfr. Figura 2-2, 2-3 e 2-4).

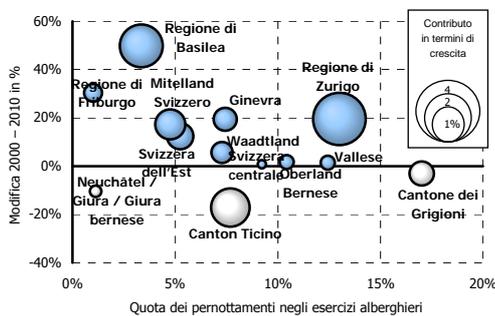
La figura 2-2 illustra i contributi in termini di crescita delle regioni turistiche svizzere. Sull'asse delle y è indicato lo sviluppo dell'offerta, sull'asse delle x la quota delle regioni per l'intera domanda. Il contributo in termini di crescita è rappresentato tramite la dimensione dei cerchi. Esso dipende, da un lato, dal significato delle regioni turistiche per l'intera offerta e, dall'altro, dalla crescita dell'offerta stessa. Un contributo maggiore in termini di crescita può essere raggiunto, in primo luogo, grazie a una quota maggiore da parte di una regione accompagnata da una crescita solo moderata. In secondo luogo, le regioni turistiche meno significative possono offrire un elevato contributo grazie a forti tassi di crescita.

Il contributo più rilevante in termini di crescita delle regioni turistiche svizzere è stato raggiunto, tra il 2000 e il 2010, dalla regione di Zurigo con una quota di 2,5 punti percentuali rispetto alla crescita totale dei pernottamenti negli esercizi alberghieri di 5,6 per cento. Anche la regione centrale di Basilea raggiunge un contributo in termini di crescita relativamente elevato. Insieme a Ginevra, questi tre spazi metropolitani costituiscono sì meno di un quarto dell'intera domanda turistica, ma contribuiscono circa per l'84 per cento alla crescita totale. Nonostante il loro forte significato per l'economia turistica, le regioni di vacanze situate

nella Svizzera meridionale, ovvero il Canton Vallese, il Cantone dei Grigioni e il Canton Ticino, raggiungono insieme solo un contributo negativo in termini di crescita dell'1,7 percento.

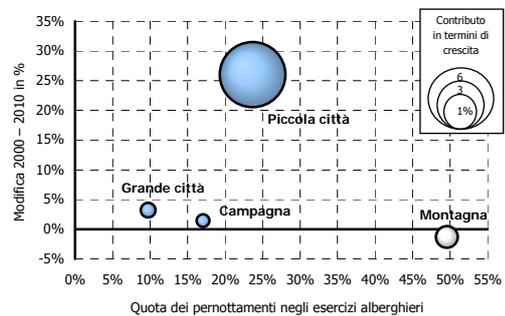
La figura 2-3 analizza la crescita dei pernottamenti suddivisi per zone turistiche svizzere che ripartiscono la Svizzera in diverse zone in base alla forma di turismo predominante. In quest'ottica, si ritrovano quattro categorie «Grande città», «Piccola città», «Campagna» e «Montagna». In tutta la Svizzera, il numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri, tra il 2000 e il 2010, è aumentato in tutto del 5,6 percento, ovvero di 1,89 milioni di pernottamenti. Tale crescita è derivata esclusivamente dalle grandi città che hanno potuto subire un incremento del 26 percento e di 1,92 milioni di pernottamenti. Le grandi città hanno registrato, quindi, un aumento dei pernottamenti che si presenta come quello più consistente dell'intera Svizzera. La zona di montagna ha potuto ottenere soltanto un contributo negativo in termini di crescita.

Fig. 2-2 Contributo alla crescita delle regioni turistiche 2000 - 2010



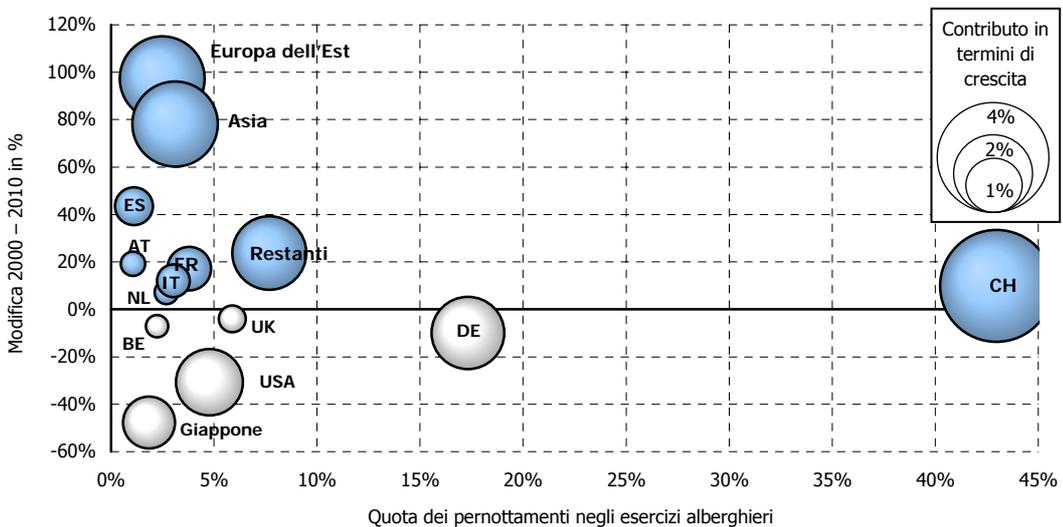
Contributi in termini di crescita, quota e modificazione del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera  
Fonte: BFS, calcoli BAKBASEL

Fig. 2-3 Contributo alla crescita delle regioni del turismo svizzero 2000 - 2010



Contributi in termini di crescita, quota e modificazione del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera  
Fonte: BFS, calcoli BAKBASEL

Fig. 2-4 Contributo in termini di crescita dei mercati d'origine 2000 - 2010



Contributi in termini di crescita, quota e modificazione del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera  
Fonte: BFS, calcoli BAKBASEL

La figura 2-4 illustra i contributi in termini di crescita dei diversi mercati d'origine. Durante il periodo d'osservazione, il contributo maggiore è stato raggiunto dalla Svizzera con 4,3 punti percentuali sull'intera crescita (+5,6%). I pernottamenti degli ospiti nazionali non sono solo molto significativi per l'offerta totale (43%), ma hanno mostrato con un incremento di circa 10 percento una crescita solida.

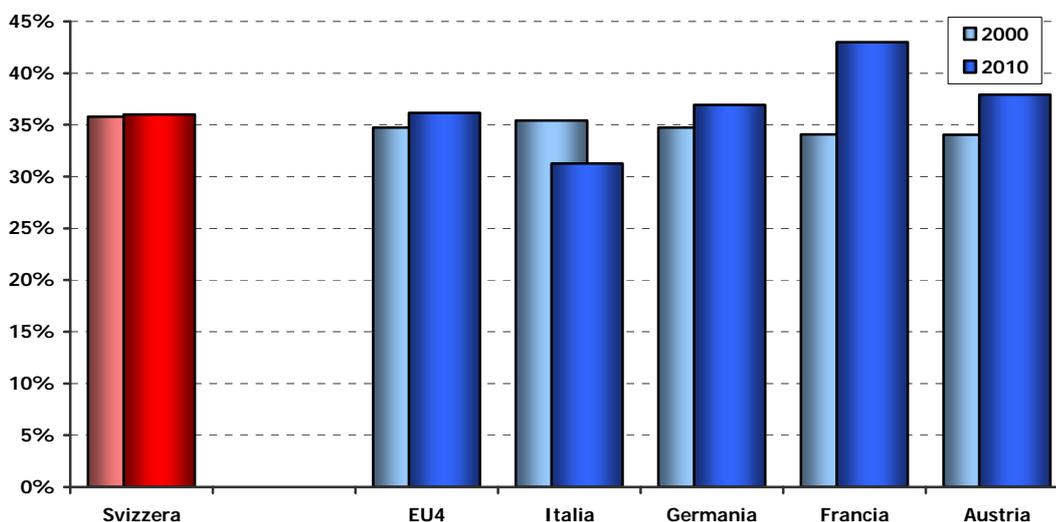
La Germania è, accanto alla Svizzera, il mercato d'origine di gran lunga più importante (17%). In combinazione con una diminuzione della domanda del 10 percento, ciò ha causato un contributo negativo alla crescita pari a 1,7 punti percentuali. Anche altri mercati d'origine tradizionali come la Francia, l'Italia, il Belgio e il Regno Unito così come anche i mercati più lontani, ovvero gli USA e il Giappone, non sono stati in grado di raggiungere nel periodo d'osservazione un contributo apprezzabile o hanno fornito soltanto un apporto negativo. Le motivazioni legate a tale situazione sono da ricercarsi anche nelle ripercussioni della crisi economica del 2008 e nella recente rivalutazione del Franco Svizzero.

I contributi in termini di crescita straniera di gran lunga più elevati sono stati osservati nei mercati dell'Europa dell'Est e dei rimanenti mercati più lontani (restanti). Nonostante quote relativamente inferiori in relazione alla domanda totale è stato possibile raggiungere sostanziali contributi di crescita grazie agli elevati tassi di crescita. Il numero dei pernottamenti degli ospiti stranieri in Svizzera ha potuto subire, nel complesso, un incremento durante il periodo d'osservazione solamente perché l'Europa dell'Est, l'Asia e i rimanenti mercati più lontani hanno potuto compensare la diminuzione registrata nei mercati dell'Europa occidentale e degli USA.

## 2.1.2 Occupazione delle capacità esistenti

Accanto allo sviluppo della domanda, nella valutazione della performance dell'economia turistica svizzera, si pone particolare interesse anche sul grado di occupazione delle capacità presenti. Il confronto relativo all'occupazione dei posti letto visualizza in termini economici il grado d'occupazione delle capacità esistenti.

Fig. 2-5 Occupazione dei posti letto nel settore alberghiero



Tasso d'occupazione lordo dei posti letto in %  
Fonte: BAKBASEL, BFS, Eurostat

L'occupazione dei posti letto censiti negli esercizi alberghieri ammontava nel 2010 in Svizzera al 36,0 per cento. In questo modo il settore alberghiero svizzero aveva raggiunto in media circa lo stesso valore dei Paesi circostanti. Eccetto in Italia, si è osservato, tuttavia, nei singoli Paesi ovunque tassi elevati di occupazione. Ciò vale soprattutto per la Francia (43,0%).

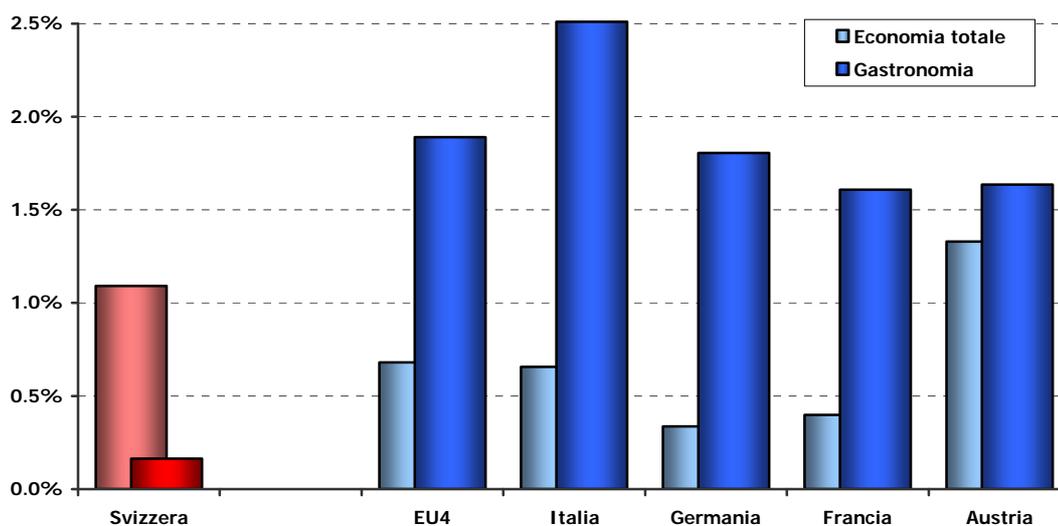
Dal 2000, il tasso d'occupazione delle capacità nel settore alberghiero svizzero non ha quasi registrato alcun incremento (0,2 punti percentuali). Tale sviluppo, in confronto ai Paesi vicini, appare modesto. Mentre la Svizzera, nel 2000, guidava la graduatoria, fino al 2010 è stata superata dal settore alberghiero tedesco, austriaco e francese. Questi Paesi sono stati in grado di aumentare sensibilmente il loro tasso d'occupazione: la Germania di 2,2 punti percentuali, l'Austria di 3,9 e la Francia persino di 8,9 punti percentuali. Soltanto in Italia, tale dato nel 2010 è stato inferiore rispetto al 2000.

### 2.1.3 Sviluppo del tasso della popolazione attiva

Osservando la performance di una piazza turistica, si pone l'accento non solo sull'evoluzione della domanda turistica e sul tasso d'occupazione delle capacità esistenti ma anche sullo sviluppo della popolazione attiva. Il turismo è un'importante fonte d'impiego. Soprattutto per le regioni marginali, offre possibilità d'occupazione che altrimenti non sussisterebbero a causa della posizione periferica. Inoltre, il turismo crea posti di lavoro che non sono soltanto riservati "a soggetti con qualifiche elevate". In questo modo, adempie a un importante compito economico. Dal punto di vista economico, la piazza turistica si classifica come elemento di successo se crea posti di lavoro.

Purtroppo, per il settore turistico in generale, non sono disponibili dati relativi all'occupazione e alla popolazione attiva. Per questo, si considera nei paragrafi successivi il settore gastronomico come settore chiave del ramo turistico. È necessario, tuttavia, considerare che, da un lato, è possibile coprire in questo modo soltanto una parte del settore turistico e, dall'altra, non è possibile attribuire completamente al turismo l'intero settore gastronomico poiché, in particolare nell'ambito della gastronomia, una quota importante dei posti di lavoro è da ricondursi al consumo della popolazione residente.

Fig. 2-6 Sviluppo del tasso della popolazione attiva in un confronto internazionale (2000 – 2010)



Sviluppo del tasso della popolazione attiva nel settore della gastronomia e nell'economia totale, all'anno in %  
Fonte: BAKBASEL

La figura 2-6 mostra lo sviluppo medio annuo del tasso della popolazione attiva nel settore della gastronomia svizzera e nell'economia totale a confronto dei Paesi circostanti. Contrariamente ai Paesi circostanti, emerge nel settore della gastronomia svizzera solo un incremento molto lieve del tasso della popolazione attiva (+0,2% all'anno). In tutti i Paesi considerati nel confronto, inoltre, il tasso della popolazione attiva nel settore della gastronomia è aumentato in modo più significativo rispetto all'intera economia, aspetto che non era riscontrabile in Svizzera tra il 2000 e il 2010. In riferimento alla funzione di creazione di posti di lavoro, è possibile quindi affermare che il settore della gastronomia svizzera, nel periodo di valutazione, si attesta fortemente al di sotto della media. Il settore della gastronomia svizzera, con una quota della popolazione attiva sull'intera economia del 5,6 per cento, offriva, da un lato, ancora posti di lavoro, dall'altro, però la sua importanza è diminuita con l'inizio del nuovo millennio (2000: 6,1%).

## 2.2 Competitività dell'economia turistica svizzera

Il capitolo 2.1 ha illustrato che la performance dell'economia turistica svizzera, nel periodo di valutazione dal 2000 al 2010, è stata sì positiva ma, in confronto ai Paesi circostanti, si attesta piuttosto al di sotto della media. Nel capitolo 2.2 si analizzano ora le motivazioni di questo sviluppo sotto la media. A tale scopo, saranno analizzati in modo dettagliato fattori importanti di determinazione della competitività. L'analisi seguente serve anche a studiare i potenziali dell'economia turistica e a mostrare come l'economia turistica svizzera si posizioni all'interno di un confronto internazionale.

### 2.2.1 Competitività dei prezzi

La competitività dei prezzi è un importante fattore di determinazione della competitività. In quest'ottica, i prezzi relativi ai Paesi concorrenti rivestono, in misura particolare, un ruolo significativo. L'elasticità dei prezzi è quindi relativamente elevata. Poiché, come già in relazione all'osservazione del tasso della popolazione attiva, la disponibilità di dati per l'intera economia turistica è difficilmente strutturabile, i confronti che seguono si limitano al settore gastronomico come ambito chiave dell'economia turistica.

La competitività dei prezzi nel settore gastronomico svizzero ha subito una chiara trasformazione nel corso degli anni, dal 2000 al 2010. All'inizio del periodo d'osservazione, i prezzi del settore gastronomico dei Paesi circostanti erano più bassi del 28 per cento rispetto alla Svizzera. Negli anni seguenti, le differenze di prezzo sono diminuite sensibilmente e, nel 2007, è stata osservata solo più una differenza di prezzo di circa 13 per cento. Tra il 2000 e il 2007, le differenze di prezzo diminuivano di 15 punti percentuali e, in questo modo, sono diminuite di più della metà.

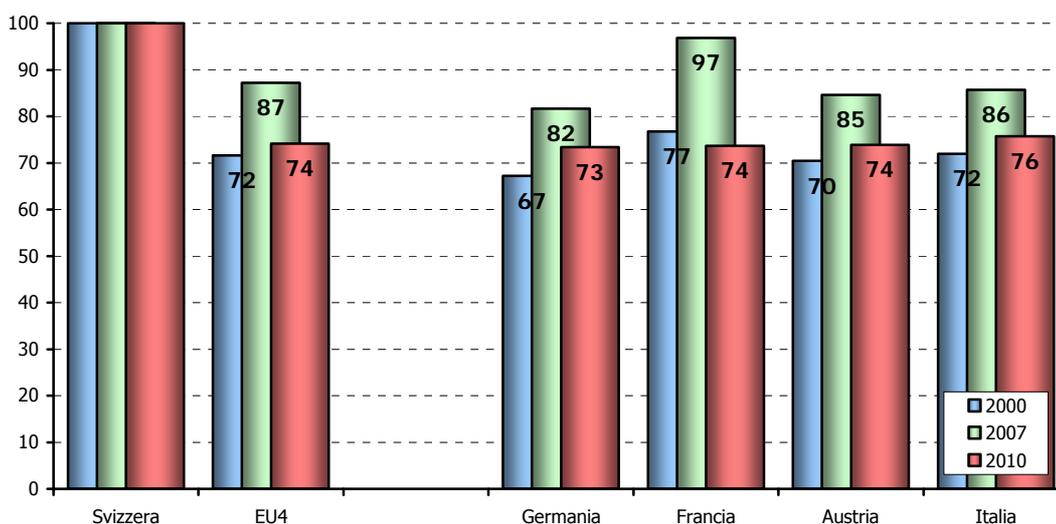
Negli anni 2008 e 2009. Le differenze di prezzo sono state nuovamente maggiori per questioni valutarie, fenomeno che può essere interpretato come una normalizzazione in vista di un Euro forte registrato nel 2007. Nonostante un nuovo divario maggiore relativo ai prezzi, la competitività di quest'ultimi, nel 2009, rimaneva ancora intatta. Il settore della gastronomia dei Paesi circostanti è stato nel 2009 più economico solo del 15 per cento. È interessante in questo contesto soprattutto il confronto con l'anno 2001, quando il tasso di cambio tra il Franco Svizzero e l'Euro, nella media annuale (1.51 CHF/EUR), è stato lo stesso del 2009. Questo mostra, quindi, uno sviluppo condizionato dall'andamento delle valute. Tra il 2001 e il 2009, le differenze di prezzo sono diminuite da 28 punti percentuali a 15, che corrisponde quasi a un dimezzamento. Questa riduzione degli svantaggi concorrenziali legati ai prezzi ha potuto essere raggiunta grazie a costi relativi legati a prestazioni anticipate, lavoro e costi restanti.

Dal 2009, tuttavia, la situazione dei prezzi del settore gastronomico svizzero nell'ambito della concorrenza internazionale è peggiorato drasticamente. I progressi raggiunti con difficoltà in quasi 10 anni relativi alla competitività dei prezzi sono stati azzerati in poco tempo a causa della forza del Franco Svizzero. Alla fine

del periodo d'osservazione emergevano nuovamente differenze di prezzo quasi simili rispetto a quelle del 2000.

In relazione alle differenze di prezzo, ci si domanda perché esse sussistano. Per questa ragione si analizzano di seguito i due blocchi di prezzo più significativi per l'economia turistica: da un lato, i costi delle prestazioni anticipate e, dall'altro, i costi di lavoro.

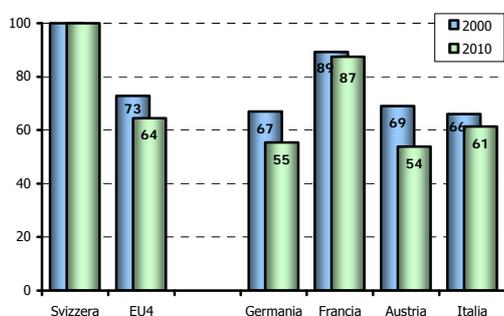
**Fig. 2-7 Indici relativi del livello dei prezzi nel settore della gastronomia**



Indici relativi del livello dei prezzi, Svizzera = 100  
Fonte: Eurostat, OCSE, calcoli BAKBASEL

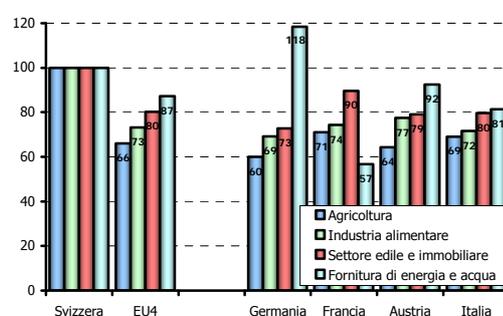
La rappresentazione dei costi di lavoro avviene attraverso i costi del lavoro lordi all'ora nel settore della gastronomia per gli anni 2000-2010. La figura 2-8 mostra che i costi di lavoro nel settore della gastronomia dei Paesi circostanti nel 2010 erano, in media, del 36 per cento inferiori rispetto al settore gastronomico svizzero. Con circa 45 punti percentuali, le differenze si riscontrano soprattutto in confronto all'Austria e alla Germania. Il confronto con gli anni 2000 e 2010 mostra che le differenze nel periodo di valutazione sono perciò aumentate: l'incremento ammonta a circa 9 punti percentuali.

**Fig. 2-8 Costi di lavoro lordi all'ora nel settore gastronomico (2000 vs. 2010)**



Costi di lavoro all'ora in EUR, indicizzati: CH = 100  
Fonte: BAKBASEL

**Fig. 2-9 Indici relativi del livello dei prezzi in importanti settori delle prestazioni anticipate in ambito gastronomico 2010**



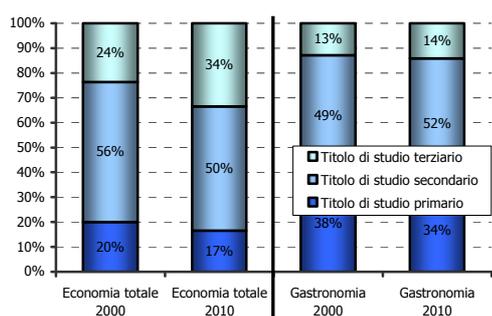
Indici relativi del livello dei prezzi, Svizzera = 100  
Fonte: BAKBASEL

Anche per quanto riguarda i costi per le prestazioni anticipate ci sono notevoli svantaggi per il settore della gastronomia svizzera. A titolo esemplificativo, nella figura 2-9, sono mostrati gli indici del livello dei prezzi per alcuni settori importanti delle prestazioni anticipate dell'ambito della gastronomia. Grandi differenze si registrano, soprattutto, nell'ambito agricolo e alimentare (34 e 27 punti percentuali). Tuttavia anche i costi di costruzione ed energetici mostrano differenze di 20 e 13 punti percentuali.

## 2.2.2 Struttura di qualifica e occupazione

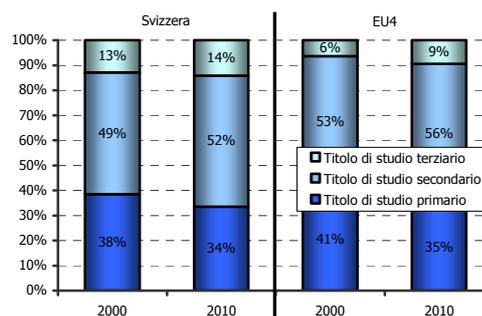
Le prestazioni della forza lavoro nel settore turistico sono consegnate direttamente all'ospite. Il contatto diretto implica che la qualifica del collaboratore rivesta un ruolo di centrale importanza. Infatti, la qualità delle prestazioni fornite dipende in modo decisivo dalle qualifiche delle persone impiegate nel settore. Al fine di valutare il livello di qualifica nell'economia turistica svizzera, si traccia un paragone, qui di seguito, tra la struttura delle qualifiche nel settore della gastronomia e l'economia totale nonché un confronto con il settore della gastronomia dei Paesi circostanti. Inoltre, si getta anche uno sguardo alla struttura dell'occupazione nel settore della gastronomia paragonato a quello dell'economia totale. L'arco di tempo di valutazione comprende gli ultimi dieci anni. In confronto all'economia generale (cfr. Fig. 2-10), il settore della gastronomia mostra una struttura di qualifica chiaramente inferiore. Ciò dipende tuttavia dalla natura delle prestazioni che sono svolte nel settore della gastronomia, poiché richiedono molte attività semplici e ripetitive in misura maggiore rispetto alla media. Analogamente, il settore della gastronomia mostra una quota elevata di soggetti attivi con un diploma d'istruzione secondaria inferiore, come livello più elevato d'istruzione conseguita. Tale quota si attesta, nel settore della gastronomia, nel 2010 a circa un terzo ed era, così, due volte maggiore rispetto all'economia totale. Il paragone con l'economia totale mostra, inoltre, che la quota della popolazione attiva con un titolo conseguito al termine del ciclo terziario nel settore della gastronomia è rimasto uguale, mentre tale quota nell'economia totale ha potuto subire un aumento di 10 punti percentuali nell'arco del periodo di osservazione. Al contrario, la quota della popolazione attiva con un diploma d'istruzione secondaria inferiore come titolo d'istruzione più elevato è diminuita sia nell'economia totale, sia anche nel settore della gastronomia di circa 4 punti percentuali.

Fig. 2-10 Livello d'istruzione<sup>1</sup> nel settore della gastronomia svizzera e nell'economia totale (2000 e 2010)



Quote in %  
Fonte: BFS

Fig. 2-11 Livello d'istruzione nel settore della gastronomia – Svizzera e Paesi circostanti a confronto (2000 e 2010)



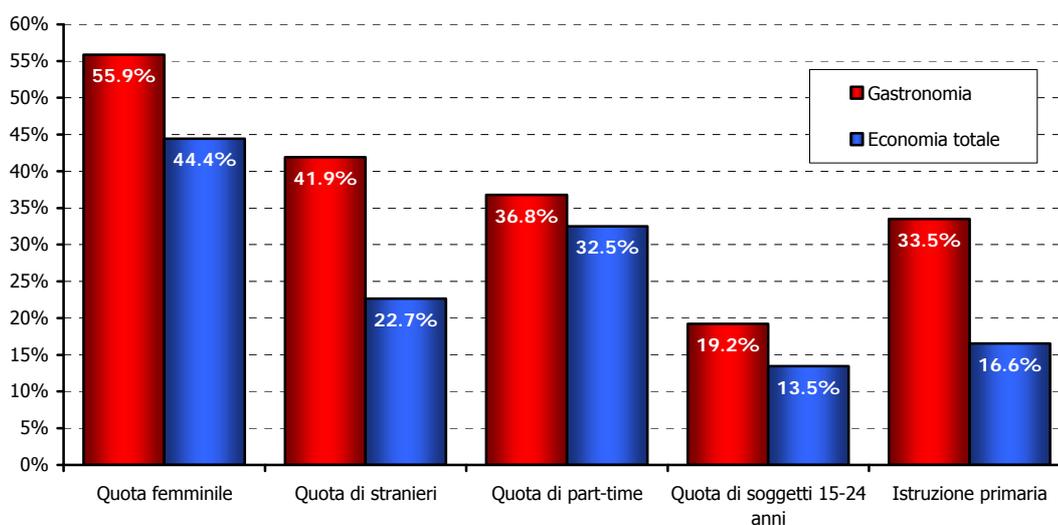
Quote in %  
EU4 = Valore medio Germania, Austria, Francia, Italia  
Quelle: BFS, Eurostat

<sup>1</sup> Il livello d'istruzione è misurato in base all'ultimo titolo di studio conseguito dalla forza lavoro. S'intendono per ciclo terziario le scuole specializzate superiori, gli istituti d'istruzione superiore e l'istruzione universitaria (livelli 5-6 ISCED 1997). All'istruzione secondaria superiori appartengono le scuole professionali, gli istituti tecnici commerciali, i corsi di preparazione alla maturità commerciale e professionale (livelli 3-4 ISCED 1997). Come ciclo primario s'intendono i titoli conseguiti al termine della scuola obbligatoria, delle scuole professionali specializzate per bambini che necessitano di sostegno e di istituti analoghi (livelli 0-2 ISCED 1997).

La figura 2-11 mostra che il settore della gastronomia svizzera presenta, a confronto con i Paesi circostanti, un livello più elevato di qualifiche. La quota della popolazione attiva con un titolo di studio conseguito al termine del ciclo terziario è sensibilmente superiore nel settore della gastronomia. In Svizzera, le offerte didattiche nel turismo hanno una lunga tradizione e sono diventate più numerose nel corso degli anni scorsi. Accanto alle numerose opportunità d'istruzione non turistiche, l'offerta didattica comprende un gran numero di corsi di formazione e aggiornamento nell'ambito della gastronomia e turistico (SECO 2010). L'elevato livello di qualifica nel settore della gastronomia è, quindi, da ricondursi all'impegno maggiore in relazione alla formazione e all'aggiornamento. Osservando l'andamento nel tempo emerge che la struttura delle qualifiche in ambito gastronomico dei Paesi circostanti, durante il periodo d'osservazione, ha potuto essere fortemente migliorata rispetto alla Svizzera dove il livello di partenza era, tuttavia, più elevato.

L'analisi della struttura d'occupazione nell'ambito della gastronomia mostra che il settore riveste una funzione sociale estremamente importante. Il settore della gastronomia svizzera crea posti di lavoro per gruppi che hanno, normalmente, difficoltà a inserirsi nel mercato del lavoro e contribuiscono, così, in modo determinante ad una quota elevata di soggetti attivi in tutta la Svizzera. La figura 2-12 mostra che, nel 2010, si trovano nel settore della gastronomia molte donne, molti stranieri, molti lavoratori part-time, molti giovani e molta forza lavoro poco qualificata in proporzioni superiori alla media. In base allo sviluppo è possibile stabilire che soprattutto le quote di lavoratori part-time e di stranieri sono aumentate dal 2000. La quota di partecipazione femminile è stagnante e quella dei giovani e dei soggetti con un titolo d'istruzione primario è diminuita.

**Fig. 2-12** Struttura di occupazione nel settore della gastronomia svizzera



2010, quote in %

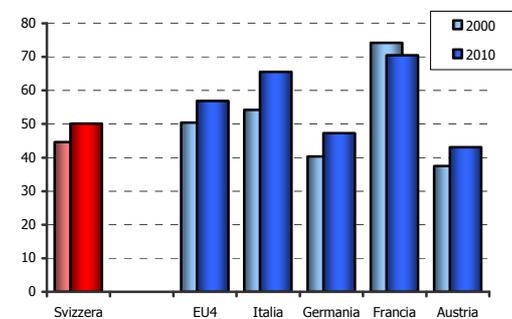
Fonti: BFS: BESTA, BFS: SAKE, BAKASEL

### 2.2.3 Offerta alberghiera

Il prossimo capitolo si occupa dell'offerta alberghiera dell'economia turistica svizzera. In tale contesto, si mostra, da un lato, le dimensioni medie delle aziende con cui il turismo svizzero opera in termini economici rispetto ai Paesi circostanti, dall'altro si mostra la struttura del settore alberghiero svizzero. Infine, si affronta la tematica degli investimenti operati dal settore alberghiero svizzero.

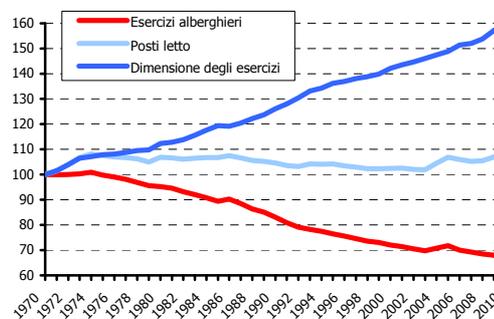
Per gli esercizi alberghieri, sussiste la possibilità di realizzare economie di scala (Economies of scale). In caso di quantità di produzione in aumento è possibile produrre a costi medi ridotti, aspetto che aumenta la competitività delle aziende turistiche e, quindi, dell'economia turistica.

Fig. 2-13 Dimensione delle strutture nel settore alberghiero (2000 vs. 2010)



Dimensione della struttura: letti per esercizio alberghiero  
Fonte: BFS, Eurostat

Fig. 2-14 Mutamento strutturale nel settore alberghiero svizzero



Indicizzato: 1970 = 100  
Fonte: BFS, Previsione BAK

La figura 2-13 mostra la dimensione degli esercizi nel settore alberghiero svizzero in un confronto internazionale per gli anni 2000 e 2010. La dimensione media degli esercizi alberghieri in Svizzera nel 2010 era di circa 50 posti letto per struttura. In questo modo, le aziende nel settore alberghiero svizzero, in confronto alla media dell'EU4, erano più piccole (57 posti letto). Chiare differenze emergono soprattutto in relazione al settore alberghiero francese che mostra in media circa 70 posti letto per struttura. Anche rispetto al settore alberghiero italiano, quello svizzero si è contraddistinto da strutture piuttosto piccole. La Germania e l'Austria, invece, presentano esercizi alberghieri ancora più piccoli rispetto alla Svizzera.

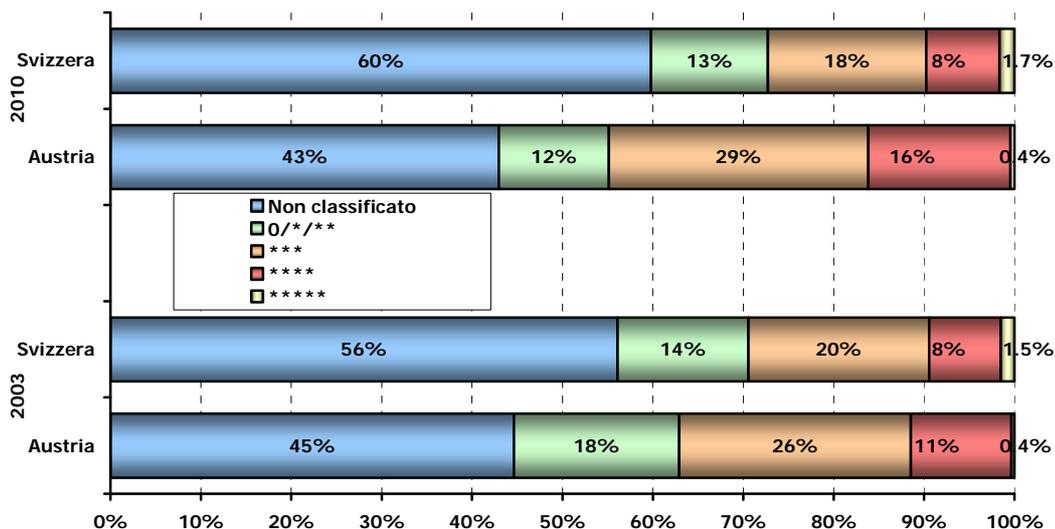
Ad eccezione della Francia, gli esercizi alberghieri si sono, in media, ingranditi in tutti i Paesi di riferimento. Nel settore alberghiero svizzero la dimensione media nel 2010 era più grande di circa 5,5 posti letto per struttura rispetto al 2000 (EU4: +6,5 posti letto per struttura). Una tendenza che diventa chiara soprattutto osservando il fenomeno nel lungo tempo. Nella figura 2-14, illustra lo sviluppo dei posti letto, degli esercizi alberghieri e della loro dimensione nel settore alberghiero svizzero dall'inizio degli anni '70. Emerge una tendenza tipica del cambio strutturale nel settore alberghiero. Il numero di strutture è diminuito, quello dei posti letto è rimasto, invece, costante in modo tale che la dimensione media degli esercizi alberghieri è aumentata in modo continuo.

Accanto alla dimensione degli esercizi alberghieri, al fine di proporre un'offerta competitiva, anche la struttura alberghiera riveste un ruolo importante. Con struttura alberghiera s'intende qui la classificazione in categorie in base alle stelle. Un'offerta alberghiera di alto livello con un'elevata quota di aziende a quattro e cinque stelle ha il vantaggio di attivare tendenzialmente ospiti con buone possibilità di spesa di cui alla fin fine poi è l'intera economia turistica ad approfittarne. Inoltre, gli esercizi alberghieri di prima classe e di lusso possono, normalmente, occupare meglio le loro capacità. Viceversa, un'elevata quota di strutture alberghiere non classificate indica un deficit di qualità. Anche in ambito manageriale si riscontrano dei deficit. Soprattutto in riferimento alle imprese più piccole, fortemente dipendenti dalla ristorazione, mancano spesso capacità gestionali, consapevolezza in termini di qualità e anche la volontà di portare avanti la struttura alberghiera. Spesso gli alberghi, che non sono classificati nelle categorie in base alle stelle, hanno difficoltà anche per motivi di costi ad assumere personale ben qualificato. La qualità insufficiente negli alberghi non classificati è anche una conseguenza di standard di qualità mancanti in larga misura.

A causa della diversa configurazione della classificazione degli esercizi alberghieri, è estremamente difficile tracciare un confronto internazionale della struttura alberghiera. È stato possibile raccogliere dati comparabili a livello internazionale nell'ambito del presente rapporto soltanto per il settore alberghiero austriaco.

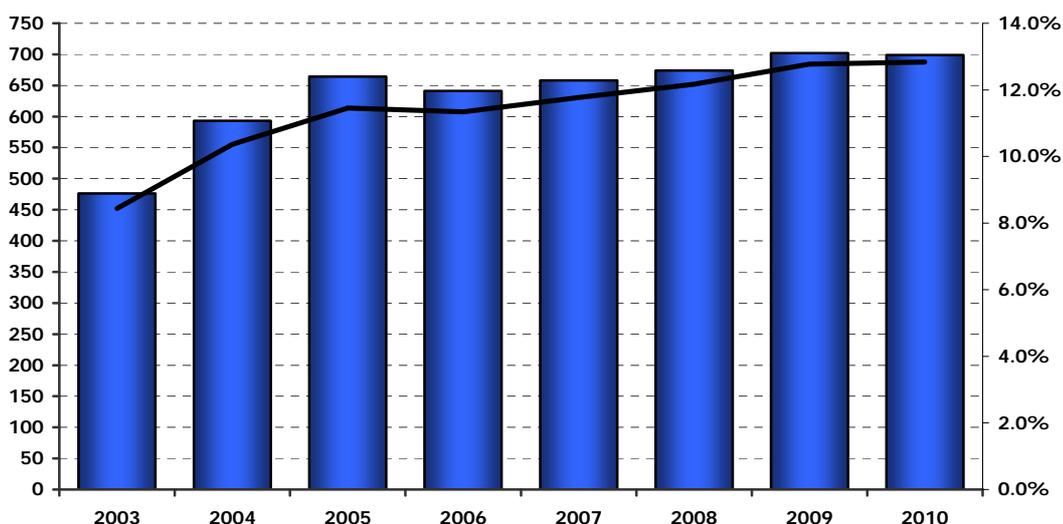
Il paragone con l'Austria fa desumere che nel settore alberghiero svizzero sussista un deficit di carattere strutturale. Ciò si mostra, in modo particolare, nella quota svizzera estremamente elevata di esercizi alberghieri che non sono classificati. In Svizzera tale dato ammontava, nel 2010, al 60 per cento, mentre in Austria era circa del 43 per cento (cfr. Fig. 2-15). Ciò significa che, nel 2010, 3 alberghi su 5 non erano classificati. In Austria, dal 2003, la quota degli esercizi alberghieri non classificati è lievemente diminuita, mentre, in Svizzera, è aumentata del 4 per cento.

Fig. 2-15 Struttura nel settore alberghiero



Quote posti letto secondo la categoria in base alle stelle in %  
 Fonte: BFS, Istituto Statistico Austria, Ministero Federale dell'Economia e del Lavoro

Fig. 2-16 Struttura nel settore alberghiero II



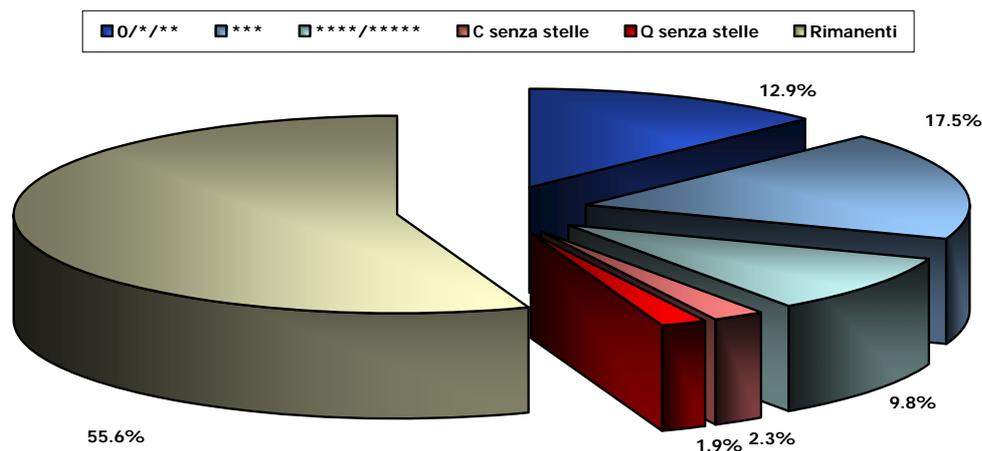
Scala sinistra: quota di esercizi alberghieri del Programma Q, scala destra: percentuale rispetto al totale degli esercizi alberghieri  
 Fonte: Federazione svizzera del turismo, calcoli BAKBASEL

Accanto alla classificazione rispetto al numero di stelle della hotelleriesuisse, ci sono anche altri standard di qualità per il settore alberghiero svizzero. Al fine di non sottovalutare la quota degli esercizi alberghieri non classificati, sono stati comunque considerati nell'analisi anche se il loro grado di conoscenza e la loro partecipazione al settore è più ridotta rispetto alla classificazione in base al numero di stelle. Uno di questi standard di qualità è una categorizzazione degli esercizi alberghieri con cinque livelli proposta dalla GastroSuisse. Nel 2010, il 40 per cento di un totale di 5444 esercizi alberghieri svizzeri<sup>2</sup> erano classificati tramite le categorie di stelle della hotelleriesuisse e circa il 3 per cento dalla GastroSuisse. Del 60 per cento di esercizi alberghieri non classificati (cfr. Fig. 2-15), nel 2010 appena il 4 per cento (123 strutture) erano classificate dalla GastroSuisse. Ma anche gli esercizi alberghieri che sono già qualificati tramite le stelle, si trovano tra le 156 strutture classificate dalla GastroSuisse.

Un ulteriore standard di qualità è il marchio di qualità Q della Federazione svizzera del turismo. Nella figura 2-16, è rappresentata, da un lato, la quota di esercizi alberghieri del programma Q e, dall'altro, la relativa quota rispetto a tutti gli alberghi presenti. Dal 2003, la quota delle aziende che hanno partecipato al programma di qualità è aumentata continuamente da 476 a quasi 700 nell'anno 2010. Analogamente, si ritrova lo stesso andamento anche in relazione alla quota degli esercizi alberghieri del programma Q rispetto a tutte le strutture che, nel 2003, ammontava ancora a 8,4 per cento e, nel 2010, si aggirava già intorno al 12,8 per cento. Tuttavia, molti esercizi alberghieri partecipanti al programma di qualità sono classificati già dalle stelle di hotelleriesuisse.

La figura 2-17 mostra un riassunto relativo alla classificazione degli esercizi alberghieri nel 2010. Da qui emerge nuovamente che circa il 40 per cento del totale di 5444 esercizi alberghieri era classificata tramite il sistema di stelle della hotelleriesuisse: di cui il 13 per cento con zero, una o due stelle, il 18 per cento con tre stelle e il 10 per cento con quattro o cinque stelle. Appena il 2 per cento degli alberghi hanno partecipato esclusivamente al programma di qualità della Federazione svizzera del turismo. Erano classificate esclusivamente da GastroSuisse, nel 2010, circa il 2 per cento. Ciò significa che, nel 2010, in totale 2416 esercizi alberghieri su 5444 erano classificati, corrispondendo a una quota di quasi 45 per cento. Viceversa ciò significa però anche che 3028 esercizi alberghieri, ovvero un buon 55 per cento, non era classificato. Nel settore alberghiero svizzero, nel 2010, più di un albergo su due non si è posto alcun criterio di qualità.

Fig. 2-17 Struttura nel settore alberghiero III

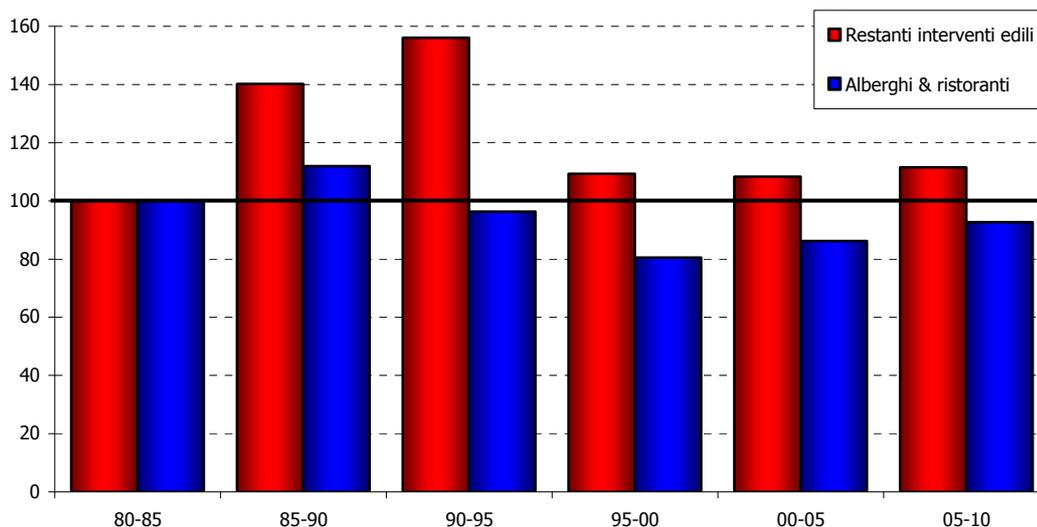


Classificazioni diverse degli esercizi alberghieri nel 2010; C senza stella = classificato da GastroSuisse ma non da hotelleriesuisse, Q senza stella = classificato dal programma Q ma né da hotelleriesuisse né da GastroSuisse  
Fonte: BFS, GastroSuisse, Federazione svizzera del turismo, calcoli BAKBASEL

<sup>2</sup> Quota di esercizi alberghieri secondo HESTA (BFS)

Al fine di presentare un'offerta alberghiera di alto livello, è necessario investire costantemente negli alberghi. Solo in questo modo è possibile mantenere intatta e migliorare la qualità delle prestazioni. Per verificare se il settore alberghiero svizzero ha investito sufficientemente nella sua offerta oppure se sussiste un deficit in termini d'investimenti, si analizza qui di seguito in modo esemplificativo lo sviluppo degli investimenti edili negli alberghi e nei ristoranti.

**Fig. 2-18 Investimenti edili in alberghi e ristoranti in confronto alla costruzione complessiva delle aziende**



Indicizzata, Periodo 1980-1985 = 100  
Fonte: BAKBASEL

La figura 2-18 mostra lo sviluppo degli investimenti in ambito edile per gli alberghi e i ristoranti nonché gli investimenti rimanenti per la costruzione di aziende in Svizzera. Il grafico illustra che, per quanto riguarda gli alberghi e i ristoranti, è stato chiaramente investito meno, in tutto l'arco di tempo, rispetto ai restanti interventi di costruzione delle aziende. In modo particolare, negli anni '90, il settore della gastronomia svizzera aveva evidentemente avuto problemi a svolgere gli investimenti necessari, aspetto che si può ricondurre al fatto che, in questo periodo, il settore presentava una redditività particolarmente debole e gli istituti finanziari avevano agito in modo molto restrittivo nella concessione di crediti agli esercizi del settore della gastronomia. Gli investimenti edili in alberghi e ristoranti ridotti in confronto agli anni '80 fanno presumere che ci sia un deficit d'investimento nel settore alberghiero svizzero. Gli attuali numerosi progetti relativi ad alberghi in Svizzera indicano che tale lacuna è stata riconosciuta.

## 2.2.4 Condizioni generali

Accanto ai prezzi, alla struttura delle qualifiche e dell'offerta, ci sono ulteriori fattori che influiscono sulla competitività del turismo svizzero. Tra questi si annoverano l'ammontare dell'imposizione fiscale o le regolamentazioni del mercato del lavoro e dei prodotti. In confronto ai Paesi circostanti, l'economia turistica svizzera mostra vantaggi comparati in relazione ai fattori citati.

Una stima generale e globale dell'efficienza del turismo svizzero è data dai risultati derivanti dal «Travel & Tourism Competitiveness Report»<sup>3</sup>, pubblicato ogni anno dal World Economic Forum. Esso mostra una buona panoramica sulle condizioni generali più importanti delle piazze turistiche e permette di tracciare

<sup>3</sup> Cfr. WEF 2011

confronti a livello internazionale. L'indice chiave della relazione è il «Travel & Tourism Competitiveness Index» (TTCI) relativo alla competitività delle piazze turistiche, misurando non tanto il successo delle piazze turistiche ma più che altro il potenziale turistico.

Il TTCI 2011 posiziona la Svizzera nella classifica di tutti i 139 Paesi di riferimento al primo posto (cfr. Tabella 2-1). Secondo il «Travel & Tourism Competitiveness Index», la Svizzera è, quindi, il Paese più competitivo del mondo in relazione al turismo, raggiungendo quasi in tutti gli ambiti analizzati i valori maggiori. Solo in due dei 14 settori, la Svizzera non si attesta tra i primi 20 posti. Entrambi questi punti di debolezza sono dovuti, da un lato, alla competitività dei prezzi già discussa precedentemente e, dall'altro, relativamente all'«Affinità per i viaggi e il turismo».

Valori eccezionali sono raggiunti dall'economia turistica svizzera soprattutto negli ambiti della sostenibilità ecologica, sicurezza, infrastruttura IT e di comunicazioni e in termini di capitale umano.

Tav. 2-1 «Travel & Tourism Competitiveness Index»

	Svizzera		Germania		Francia		Austria		Italia	
	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.
<b>Indice complessivo</b>	<b>1</b>	<b>5.7</b>	<b>2</b>	<b>5.5</b>	<b>3</b>	<b>5.4</b>	<b>4</b>	<b>5.4</b>	<b>27</b>	<b>4.9</b>
<b>Condizioni generali regolatrici</b>	<b>1</b>	<b>6.0</b>	<b>12</b>	<b>5.7</b>	<b>7</b>	<b>5.7</b>	<b>3</b>	<b>5.9</b>	<b>45</b>	<b>5.0</b>
Leggi e direttive	18	5.1	20	5.1	22	5.0	28	5.0	84	4.3
Sostenibilità ecologica	2	6.1	4	5.8	9	5.7	5	5.8	60	4.7
Sicurezza	2	6.4	9	6.2	20	5.8	10	6.1	48	5.2
Salute e igiene	13	6.6	7	6.8	5	6.8	3	6.9	27	6.2
Priorità per viaggi e turismo	14	5.8	83	4.4	28	5.3	16	5.7	56	4.6
<b>Business environment e infrastruttura</b>	<b>1</b>	<b>5.6</b>	<b>2</b>	<b>5.6</b>	<b>8</b>	<b>5.4</b>	<b>12</b>	<b>5.2</b>	<b>27</b>	<b>4.8</b>
Infrastruttura: traffico aereo	13	5.1	7	5.5	6	5.5	26	4.4	29	4.4
Infrastruttura: strada e rotaia	5	6.5	3	6.5	4	6.5	15	5.6	39	4.5
Infrastrutture per il turismo	8	6.7	15	6.3	18	6.2	1	7.0	1	7.0
Infrastruttura IT e della comunicazione	2	6.0	7	5.7	12	5.5	25	5.0	34	4.5
Competitività dei prezzi	127	3.7	125	3.8	138	3.2	121	3.9	129	3.6
<b>Capitale umano, culturale e naturale</b>	<b>2</b>	<b>5.5</b>	<b>5</b>	<b>5.3</b>	<b>9</b>	<b>5.2</b>	<b>10</b>	<b>5.1</b>	<b>15</b>	<b>4.8</b>
Capitale umano	1	6.2	19	5.5	26	5.4	25	5.5	45	5.1
Formazione e aggiornamento	1	6.2	6	6.0	14	5.8	13	5.9	48	5.0
Disponibilità della forza lavoro qualificata	2	6.2	75	5.1	68	5.1	72	5.1	48	5.3
Affinità per viaggi e turismo	34	5.0	81	4.5	40	4.9	15	5.4	91	4.4
Risorse ecologiche	16	4.7	18	4.7	31	4.3	43	3.9	49	3.7
Risorse culturali	9	6.0	4	6.3	10	6.0	13	5.8	8	6.1

Scala da 1 – 7, Paesi di riferimento: 139

Fonte: WEF, Rappresentazione BAKBASEL

La tabella 2-2 mostra lo sviluppo del «Travel & Tourism Competitiveness Index» nel complesso e quello relativo alle tre categorie principali per il periodo dal 2007 al 2011. Qui emerge che la Svizzera, dal 2007, guidava la classifica del TTCI e anche nelle sottocategorie si trovava sempre al primo posto. I punti deboli concernenti i prezzi relativi e l'«Affinità per i viaggi e il turismo» si osservano nell'intero periodo di osservazione. Nonostante ciò, dal 2007, si sono riscontrati leggeri miglioramenti, in modo tale che la Svizzera, nel 2011, potesse guidare la classifica come piazza turistica in tutte le categorie principali, eccetto quella del «Capitale umano, culturale e naturale».

I risultati del «Travel & Tourism Competitiveness Index», ma anche gli indici illustrati precedentemente, indicano che l'economia turistica svizzera occupi una buona posizione in futuro. Rimangono tuttavia due problemi centrali. In primo luogo sussiste un deficit nella struttura ricettiva che si riscontra soprattutto nella fascia della classe media, di prima classe e di lusso. Al contempo però anche la quota degli esercizi alberghieri non classificati è troppo elevata. In secondo luogo, la competitività in termini di prezzi per il settore della gastronomia svizzera continua a rappresentare una grande sfida, soprattutto dopo che i mi-

gioramenti, avvenuti all'inizio e a metà degli anni 2000, sono stati nuovamente azzerati di recente a causa della forza del Franco Svizzero.

Tav. 2-2 «Travel & Tourism Competitiveness Index»

	Svizzera		Germania		Francia		Austria		Italia		
	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	
2007	Indice complessivo	1	5.7	3	5.5	12	5.2	2	5.5	33	4.8
	Condizioni generali regolatrici	2	5.8	6	5.6	13	5.3	3	5.8	42	4.8
	Business environment e infrastruttura	2	5.4	3	5.2	5	5.1	12	5.0	30	4.4
	Capitale umano, culturale e naturale	2	5.8	6	5.6	28	5.3	1	5.9	32	5.2
2008	Indice complessivo	1	5.6	3	5.4	10	5.2	2	5.4	28	4.8
	Condizioni generali regolatrici	1	5.9	6	5.7	12	5.6	4	5.9	41	5.0
	Business environment e infrastruttura	2	5.5	3	5.4	7	5.3	8	5.3	24	4.8
	Capitale umano, culturale e naturale	3	5.4	9	5.1	12	4.8	7	5.2	15	4.7
2009	Indice complessivo	1	5.7	3	5.4	4	5.3	2	5.5	28	4.8
	Condizioni generali regolatrici	1	6.0	13	5.6	8	5.7	4	5.9	46	5.0
	Business environment e infrastruttura	1	5.5	3	5.4	7	5.2	6	5.2	26	4.7
	Capitale umano, culturale e naturale	2	5.5	9	5.2	11	5.1	7	5.2	22	4.7
2011	Indice complessivo	1	5.7	2	5.5	3	5.4	4	5.4	27	4.9
	Condizioni generali regolatrici	1	6.0	12	5.7	7	5.7	3	5.9	45	5.0
	Business environment e infrastruttura	1	5.6	2	5.6	8	5.4	12	5.2	27	4.8
	Capitale umano, culturale e naturale	2	5.5	5	5.3	9	5.2	10	5.1	15	4.8

Scala da 1 – 7, Paesi di riferimento: 2007 = 124, 2008 = 130, 2009 = 133, 2011 = 139

Fonte: WEF, rappresentazione BAKBASEL



## Parte II: TURISMO ALPINO

---

La parte II si occupa del turismo alpino. In quest'ottica si porrà un primo accento sullo spazio alpino nel suo complesso e sulle regioni turistiche alpine (capitolo 3). Nel capitolo 4, il rapporto si concentra sulle destinazioni alpine.

Il turismo alpino, secondo informazioni transfrontaliere, occupa una quota di mercato pari a circa 3,5 percento. A causa dello sviluppo meno dinamico rispetto al turismo mondiale, lo spazio alpino perde, però, costantemente quote di mercato. Tuttavia, lo spazio alpino, con un numero stimato di posti letto pari a 7,3 milioni e 464 milioni di pernottamenti, rappresenta una delle regioni turistiche più importanti del mondo.

Il confronto con un campione internazionale mostra che la performance delle regioni turistiche svizzere si presenta sì molto diversa ma, nel complesso, può essere definita nella media. In riferimento ai fattori della competitività, si devono registrare alcune debolezze strutturali nell'ambito dell'offerta delle strutture ricettive. Soprattutto l'elevata quota delle abitazioni secondarie rappresenta per l'industria turistica nelle Alpi svizzere una grande sfida. Nei prossimi anni, sarà in primo luogo importante contenere la costruzione di abitazioni secondarie e, in secondo luogo, sarà necessario attivare il gran numero di «posti letto inutilizzati».

Da uno sguardo alle destinazioni alpine emerge che, nell'arco dell'intero anno turistico, le destinazioni austriache della Valle di Grossarl (Grossarlal), della regione Serfaus-Fiss-Ladis e della Valle di Kleinwalsertal (Kleinwalsertal) sono state le mete di maggior successo. Lucerna è al quinto posto la destinazione svizzera di maggior successo. Inoltre, si trovano nella TOP 15 anche Engelberg, Zermatt e Scuol. Rispetto all'anno precedente, accanto alla regione turistica di Reute (Ferienregion Reutte), si annoverano tra i grandi vincitori anche le destinazioni di Engelberg e di Lucerna. In Inverno, anche i primi sette posti sono occupati da destinazioni austriache. Questo ranking è capeggiato dalle destinazioni Serfaus-Fiss-Ladis, Lech-Zürs e dalla Valle di Grossarl. In estate, le destinazioni di maggior successo sono Lucerna, Salisburgo e dintorni così come Merano e dintorni.

Accanto alla performance (capitolo 4.1) saranno valutati anche i fattori determinanti della competitività nel turismo alpino. Saranno illustrate le destinazioni che ottengono risultati particolarmente buoni (Best Practice) in relazione a diversi fattori della competitività. In quest'ottica, saranno esposti alcuni fattori fondamentali per la competitività negli ambiti dell'offerta, della domanda nonché dell'attrattività e della varietà (capitolo 4.2). Inoltre, saranno presentati tre studi analitici in cui, accanto ad aspetti qualitativi, si considerano anche aspetti qualitativi (capitolo 4.3).

---

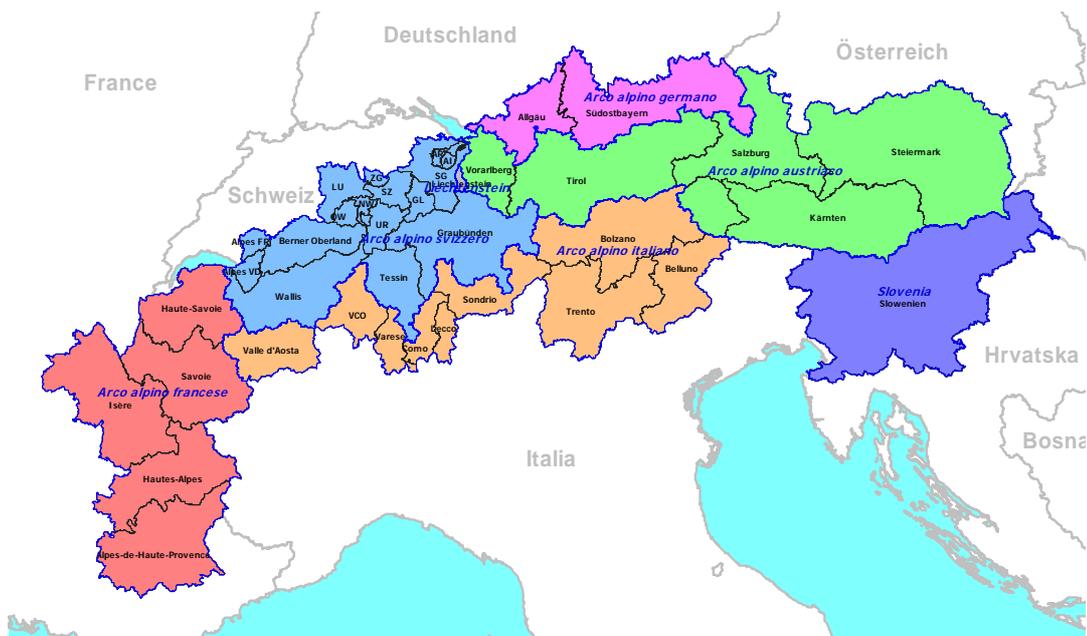


### 3 Regioni alpine in un confronto a livello internazionale

Il capitolo 3 si occupa delle regioni alpine e, nella prima parte, illustra il turismo nell'intero spazio alpino. In quest'ottica, si chiarirà in modo particolare il significato del turismo alpino e delle singole aree subordinate nazionali sia sulla base delle informazioni internazionali, sia tenendo conto del numero dei posti letto e dei pernottamenti. La seconda parte traccia un paragone tra le regioni turistiche alpine della Svizzera e un campione scelto di regioni benchmark. In questo contesto, si verifica il comportamento delle regioni turistiche svizzere in relazione alla performance (capitolo 3.2) e ad alcuni fattori centrali determinanti per la competitività (capitolo 3.3).

La delimitazione dello spazio alpino effettuata per le analisi di benchmarking si orienta alla delimitazione della Convenzione delle Alpi, pur tuttavia divergendo in alcune regioni. La delimitazione utilizzata qui comprende in tutto 40 regioni turistiche situate nei Paesi: Germania, Francia, Italia, Liechtenstein, Austria, Svizzera e Slovenia (cfr. Fig. 3-1).

Fig. 3-1 Le regioni dello spazio alpino



40 Regioni dei Paesi CH, AT, FR, DE, IT, LI, SI  
Fonte: BAKBASEL

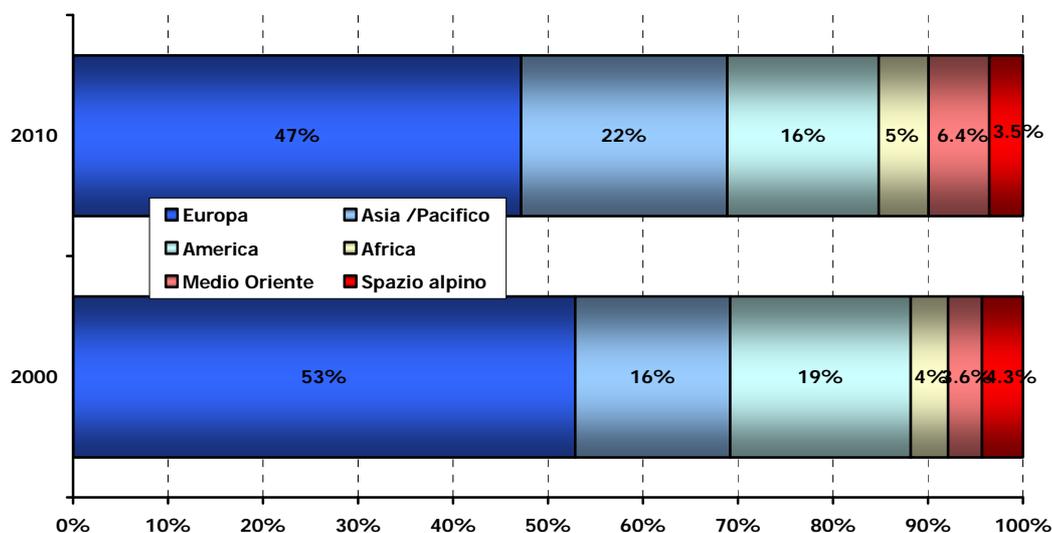
#### 3.1 Il turismo nello spazio alpino

Soprattutto nelle regioni periferiche, il settore turistico riveste un ruolo significativo per l'economia regionale, crea posti di lavoro e profitti in zone caratterizzate spesso da deboli strutture. Il capitolo 3.1 si occupa del significato del settore turistico in cui si mostra la quota del turismo alpino nel turismo mondiale e il relativo significato per l'occupazione regionale. Inoltre, sarà presentato il volume dell'offerta e della domanda delle strutture ricettive. Infine, è illustrato lo sviluppo della domanda turistica e dell'offerta nel corso del tempo.

### 3.1.1 Il significato del turismo alpino

Il turismo è diventato, dopo l'industria petrolifera e quella automobilistica, il terzo fattore più importante dell'economia mondiale. Accanto alle telecomunicazioni e all'elettronica, esso si annovera tra i settori di crescita più significativi dell'economia mondiale. Infatti, il numero dei viaggiatori all'estero, per esempio, è aumentato nel periodo tra il 1970 e il 2010 da 166 milioni all'anno a circa 940 milioni di persone (OMT 2011). Il benessere che aumenta, maggior tempo libero, collegamenti urbani sempre migliori così come un rapido potenziamento dell'offerta turistica hanno reso possibile questo sviluppo e, secondo una stima dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, porteranno ad un aumento del numero di arrivi internazionali entro il 2020 raggiungendo gli 1,6 miliardi.

Fig. 3-2 Quota del mercato mondiale del turismo alpino



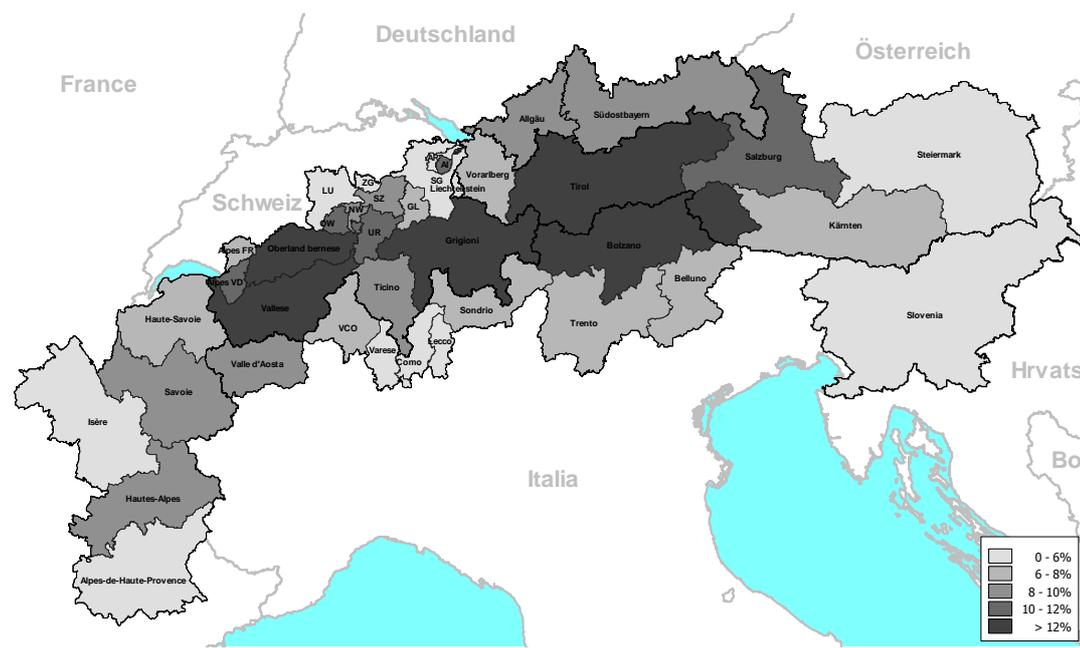
Quote degli arrivi transfrontalieri in tutto il mondo  
Fonte: BAKBASEL

Il mercato turistico nel suo complesso è, quindi, un mercato in crescita significativa. Gli arrivi transfrontalieri a livello mondiale, nel 2000, erano stimati intorno ai 675 milioni, mentre dieci anni dopo questa cifra ammontava già a quasi 940 milioni. Gli arrivi transfrontalieri, in questo arco di tempo, sono aumentati in tutto il mondo, di circa 40%. Il Medio Oriente (+150%) ha approfittato di più di questa crescita e ha quindi guadagnato quote di mercato. Inoltre, l'Africa e la regione dell'Asia/Pacifico, tra il 2000 e il 2010, hanno guadagnato chiaramente quote di mercato (ciascuna +85%). Nel turismo alpino, emerge tuttavia un quadro diverso. Secondo una stima di BAKBASEL, gli arrivi transfrontalieri a livello internazionale nel turismo alpino sono aumentati del circa 14 per cento. In questo modo, il turismo alpino non è stato in grado di tener testa alla crescita mondiale e ha perso, dal 2000, quote di mercato. Questo sviluppo si mostra anche in America ed Europa, anche se non in maniera così chiara come nello spazio alpino (+17% e 24%). Tuttavia, lo spazio alpino rappresenta sempre ancora una delle zone turistiche più importanti del mondo. Nel 2010, il turismo alpino ha registrato in totale più di 33 milioni di arrivi transfrontalieri. In questo modo, il turismo alpino ha ottenuto una quota di mercato mondiale di circa 3,5 per cento (cfr. Fig. 3-2). Nell'anno 2000, la quota di mercato era ancora del 4,3 per cento.

Il valore del turismo per lo spazio alpino emerge soprattutto considerando l'effetto in termini di occupazione. Non ci sono, da un lato, indici precisi relativi all'effetto in termini di occupazione del settore turistico, dall'altro, tuttavia, sono presenti dati relativi alla gastronomia come settore chiave del turismo. Nell'intero spazio alpino, circa il 7 per cento di tutta la popolazione attiva lavora nel settore gastronomico. La quota di

occupazione reale del settore turistico dovrebbe, tuttavia, essere chiaramente superiore. Un confronto dei dati relativi all'occupazione nel settore della gastronomia con indicazioni relative ai diversi studi, concernenti il valore aggiunto in ambito turistico, mostra che, considerando gli effetti diretti e indiretti, la ripercussione in termini di occupazione dell'intero settore dovrebbe essere due volte maggiore rispetto alla quota della popolazione attiva nel settore della gastronomia che, in primo luogo, non comprende tutti gli ambiti del turismo e, in secondo luogo, misura solo gli effetti diretti. Nelle zone turistiche, si sottovaluta molto l'importanza reale della quota della gastronomia (fino a un fattore di 3), mentre ciò accade in misura minore nelle aree con un'intensità turistica inferiore. BAKBASEL parte dal presupposto che, nello spazio alpino, il 15 per cento della popolazione attiva deva il proprio posto di lavoro direttamente oppure indirettamente al turismo.

**Fig. 3-3 Quote della popolazione attiva nel settore della gastronomia rispetto all'occupazione totale (2010)**



Quota in %  
Fonte: BAKBASEL

La figura 3-3 mostra le quote della popolazione attiva nel settore della gastronomia rispetto all'occupazione totale per le regioni dello spazio alpino. Queste non sono in grado di illustrare in modo preciso, per i suddetti motivi, l'importanza assoluta del settore turistico, ma forniscono informazioni interessanti sul diverso significato nelle regioni.

Con il Cantone dei Grigioni, il Tirolo, l'Oberland Bernese, l'Alto Adige, il Canton Vallese, le Alpi di Vaud e Salisburgo, sono 7 le regioni in cui la quota della popolazione attiva nel 2010 nel settore della gastronomia era maggiore di 10 per cento. In queste regioni, il turismo è la vera industria leader. Quest'affermazione è comprovata soprattutto dagli studi sul valore aggiunto che sono stati effettuati per alcune di queste regioni. Per il Canton Vallese, per esempio, l'effetto diretto ed indiretto in termini di occupazione è stato stimato a circa il 27 per cento e per quanto riguarda l'effetto in termini di valore aggiunto al 25 per cento.<sup>4</sup> Nel Cantone dei Grigioni, il turismo occupa circa il 30 per cento della prestazione economica regionale.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Cfr. Rütter et al (2001)

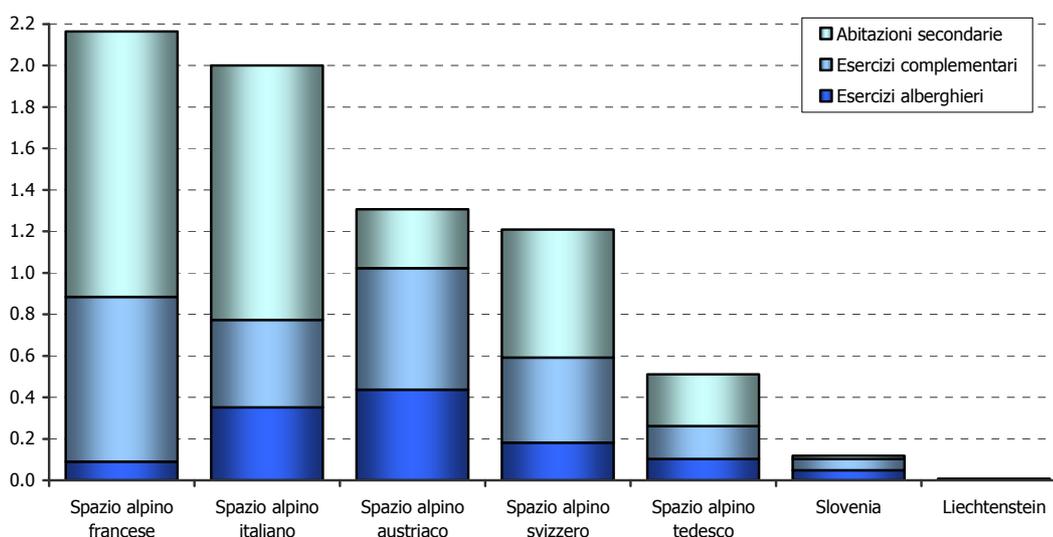
<sup>5</sup> Cfr. HTW Chur (2008)

Ma non in tutte le regioni dello spazio alpino, il turismo riveste la funzione d'industria leader. In modo particolare nelle aree del Liechtenstein, di Lecco, d'Isère, della Slovenia e di Varese, in cui le quote della popolazione attiva nella gastronomia sono minori del 4 per cento, la struttura economica regionale è dominata da altri settori.

### 3.1.2 Offerta e domanda nel turismo alpino

Per raccogliere dati relativi all'intero volume del turismo nello spazio alpino, si studia ora l'entità delle capacità ricettive così come il volume della domanda nello spazio alpino e nelle sue aree subordinate. Il volume della domanda è misurato in base al numero dei pernottamenti mentre la capacità ricettiva in base al numero dei posti letto per gli ospiti. Per molte zone dello spazio alpino non sono disponibili dati precisi sul volume della domanda e dell'offerta. Per quanto riguarda gli esercizi complementari e, in modo particolare, per le abitazioni secondarie, il volume dei dati è ridotto, se non molto scarso. Utilizzando diverse fonti di dati, anche non specifici al campo turistico, BAKBASEL ha, quindi, stimato i volumi totali. Pertanto, le spiegazioni seguenti si basano parzialmente su stime e non su dati raccolti in modo diretto.

**Fig. 3-4 Posti letto in strutture turistiche nello spazio alpino suddivisi per tipo di alloggio**



Numero posti letto in milioni, 2010  
Fonte: Alcuni uffici statistici, stime BAKBASEL

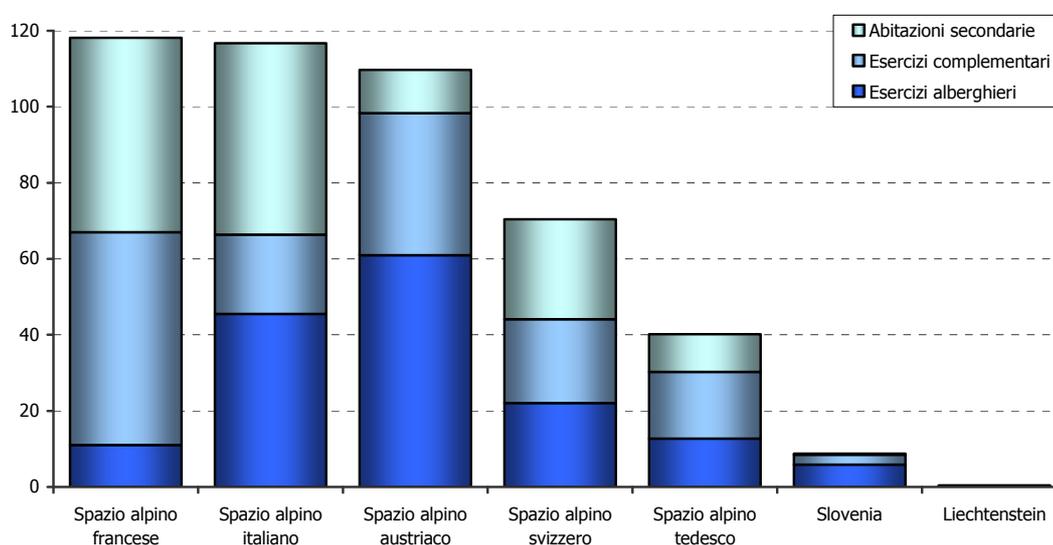
Per il 2010, BAKBASEL stima i pernottamenti di ospiti nello spazio alpino, come definito all'inizio del capitolo, a un totale di circa 7,3 milioni, di cui circa 3,7 milioni di posti letto sono attribuiti al segmento delle abitazioni secondarie. Nel presente rapporto, si definiscono abitazioni secondarie tutte le sedi di alloggi secondari date in affitto. Il numero di posti letto negli esercizi alberghieri è pari a un totale di circa 1,2 milioni, quello dei posti letto rimanenti a uso commerciale (esercizi complementari) è di circa 2,4 milioni. La quota di pernottamenti di ospiti utilizzati a uso commerciale ammonta nell'intero spazio alpino a circa il 50 per cento; solo circa un sesto dei pernottamenti di ospiti corrisponde ad un posto letto in un esercizio alberghiero.

Il maggior numero di posti letto per ospiti è registrato nello spazio alpino francese e italiano (Fig. 3-4). Entrambe le zone dispongono di oltre 2 milioni di posti letto mentre, in entrambe le aree subordinate, la quota dei letti delle abitazioni secondarie è straordinariamente elevata. Sono stimati molti meno posti letto

per lo spazio alpino austriaco e svizzero. Si tratta rispettivamente di circa 1,3 e 1,2 milioni di posti letto e la quota dei posti letto a uso commerciale nello spazio alpino austriaco è chiaramente superiore rispetto alla Svizzera. Se non si considerassero i posti letto nelle abitazioni secondarie, lo spazio alpino austriaco avrebbe l'offerta maggiore di posti letto. Lo spazio alpino tedesco conta un buon mezzo milione di posti letto. Le due regioni più piccole sono la Slovenia con appena 120000 posti letto e il Liechtenstein con circa 7500 letti.

Poiché per i posti letto a uso commerciale l'occupazione delle capacità è significativamente superiore rispetto alle abitazioni secondarie, le quali sono normalmente occupate in un breve periodo di tempo durante l'alta stagione, lo studio dei pernottamenti mostra un quadro un po' diverso rispetto a quello dei posti letto per ospiti. In totale, il volume della domanda per il 2010 è stimato a 464 milioni di pernottamenti. I pernottamenti si suddividono, al contrario dei posti letto per ospiti, in modo molto regolare nei tre tipi di pernottamenti: gli esercizi alberghieri e gli esercizi complementari coprono una quota del circa 34 per cento e i pernottamenti nelle abitazioni secondarie costituiscono un buon 32 per cento dell'intera domanda.

**Fig. 3-5 Volume di pernottamenti nello spazio alpino suddiviso per tipo di alloggio**



Quota di pernottamenti alberghieri in milioni, 2010  
Fonte: Alcuni uffici statistici, stime BAKBASEL

Anche in relazione alla suddivisione in aree subordinate nazionali, emergono differenze chiare concernenti i dati dei pernottamenti rispetto al numero dei posti letto (Fig. 3-5). Risulta evidente in modo particolare l'elevato volume della domanda in Austria rispetto al numero di posti letto. Per quanto riguarda il volume totale della domanda, tre aree subordinate nazionali si distanziano rispetto alle altre: lo spazio alpino francese, quello italiano e quello austriaco hanno registrato, nel 2010, ciascuno oltre 110 milioni di pernottamenti. Segue con un chiaro distacco lo spazio alpino svizzero con un volume della domanda di 70 milioni di pernottamenti. Per lo spazio alpino tedesco, sono stimati circa 40 milioni di pernottamenti, per la Slovenia 8,8 milioni e per il Liechtenstein circa 38000.

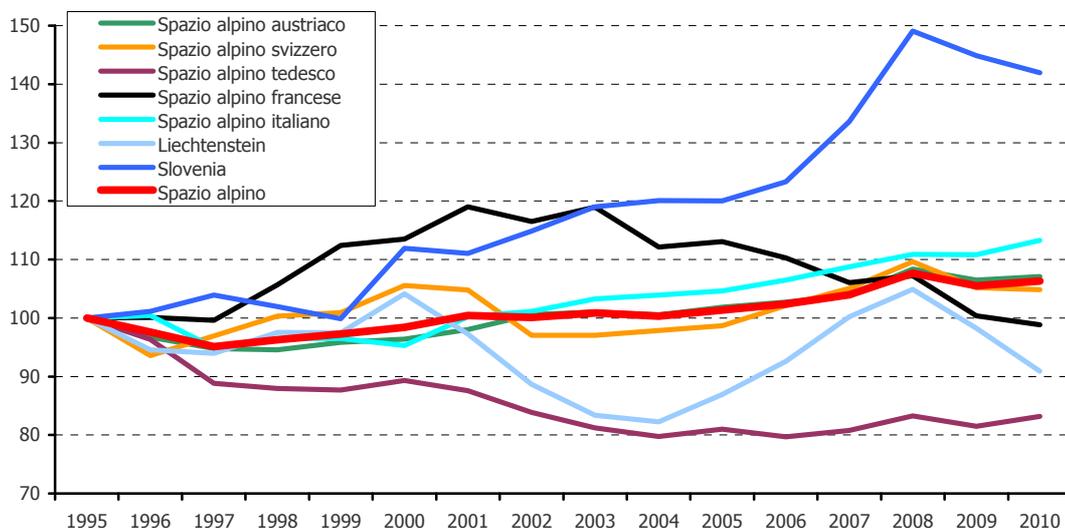
### 3.1.3 Sviluppo della domanda e dell'offerta nel turismo alpino

I dati per il volume totale della domanda e il numero di posti letto possono essere valutati solo in relazione al livello. A causa del difficoltoso reperimento dei dati, non è possibile valutarne lo sviluppo. Come esempio

rappresentante l'intera domanda e l'intero numero di posti letto sarà, quindi, analizzato nei seguenti paragrafi solo lo sviluppo del numero di posti letto e dei pernottamenti negli esercizi alberghieri poiché sono disponibili per questo ambito dati paragonabili come serie temporali.

La figura 3-6 mostra lo sviluppo dei pernottamenti negli esercizi alberghieri nell'anno turistico (da novembre a ottobre) per l'arco di tempo dal 1995 al 2010. Emerge che il turismo alpino non è stato quasi in grado di subire un incremento a partire dalla metà degli anni '90. La crescita dei pernottamenti negli esercizi alberghieri ammontava nel periodo di valutazione attorno al 6.3 per cento. In questo contesto, bisogna considerare che il settore mondiale del turismo, tra il 1995 e il 2010, ha rappresentato un grande mercato in crescita e si è sviluppato in modo molto dinamico (+40%, cfr. capitolo 3.1.1).

**Fig. 3-6** Lo sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nell'anno turistico 1995 - 2010



Indicizzato, 1995 = 100

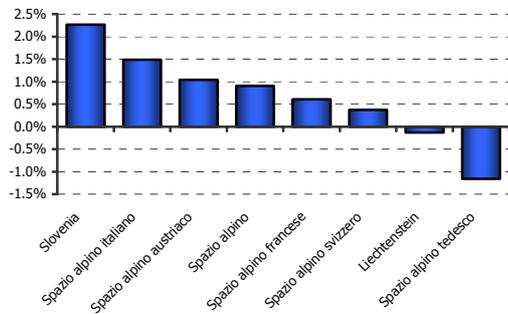
Fonte: Alcuni uffici statistici, stime BAKBASEL

Lo spazio alpino austriaco mostra, nel periodo di osservazione, lo stesso sviluppo dell'intero spazio alpino. Lo spazio alpino svizzero ha subito un incremento, tra il 1995 e il 2010, rispetto all'intero spazio alpino, attestandosi lievemente al di sotto della media (+5%). La crescita maggiore si è osservata in Slovenia. Qui, il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri è aumentato dal 1995 del 42 per cento, aspetto che è da ricondursi anche al basso livello di partenza. Lo spazio alpino italiano con il 13 per cento ha registrato la seconda crescita maggiore. Il calo più chiaro si registra nello spazio alpino tedesco dove, dal 1995, è andato perso quasi un sesto della domanda. Anche in Liechtenstein e nello spazio alpino francese la domanda è calata nel periodo di osservazione (-9% e -1%).

Le figure 3-7 e 3-8 mostrano lo sviluppo del numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri suddivisi secondo le stagioni. Considerando l'intero spazio alpino, è stata soprattutto la stagione invernale ad avere maggior successo, la quale ha potuto subire un incremento di circa 15 per cento, mentre il turismo estivo è stato stagnante. Se si analizzano le singole aree subordinate nazionali, emerge un quadro differenziato. Nello spazio alpino svizzero è aumentato sia il turismo invernale, sia il turismo estivo in pari misura (+5,8% e +4,1%). Lo spazio alpino austriaco si comporta in inverno in modo analogo all'intero spazio alpino (+16,7%). In estate, invece, il numero dei pernottamenti è calato nel periodo di osservazione. Anche nello spazio alpino francese, la domanda è aumentata in inverno, mentre in estate ha subito un calo. La parte tedesca dello spazio alpino ha registrato problemi sia in estate, sia in inverno anche se gli

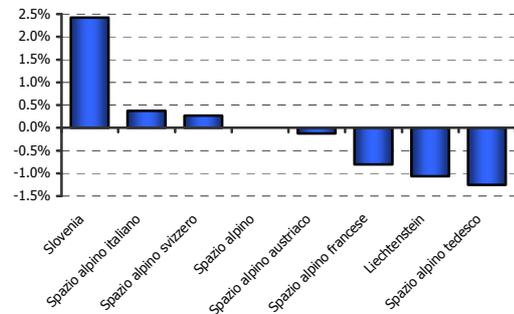
insuccessi sono stati più evidenti in estate. La Slovenia, invece, ha registrato un chiaro incremento in estate e in inverno.

**Fig. 3-7 Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione invernale (Novembre – Aprile)**



1995-2010, in %  
Fonte: Alcuni uffici statistici

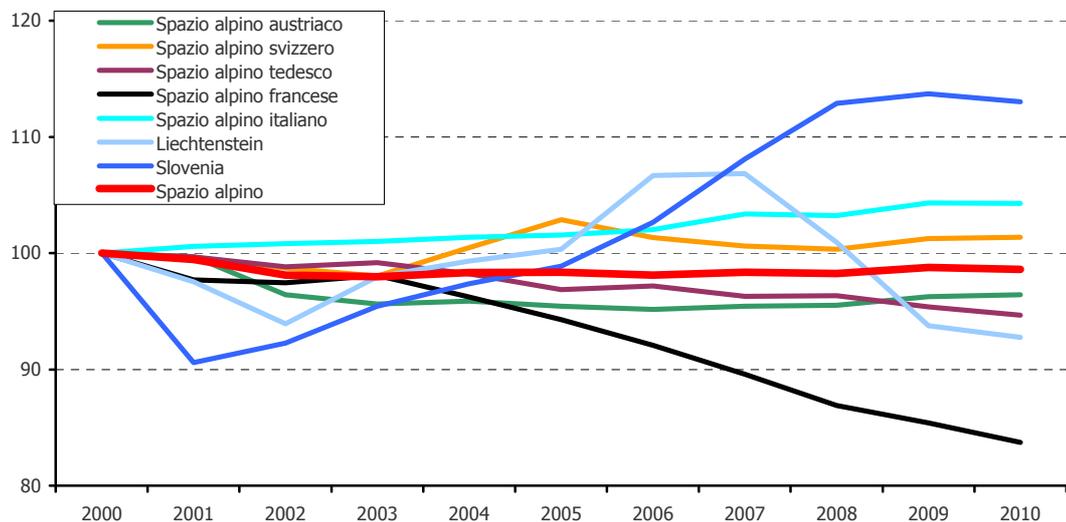
**Fig. 3-8 Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione estiva (Maggio – Ottobre)**



1995-2010, in %  
Fonte: Alcuni uffici statistici

L'offerta dei posti letto negli esercizi alberghieri, nel periodo tra il 2000 e il 2010, è rimasta stabile nell'intero spazio alpino (-1,4%). Nello spazio alpino svizzero non si è registrato quasi alcun cambiamento del numero dei posti letto negli esercizi alberghieri (+1,4%). La Slovenia mostra nuovamente, nel periodo di osservazione, l'incremento maggiore dei posti letto degli esercizi alberghieri (+13%). Il calo più deciso è avvenuto con -16,3 percento non nello spazio alpino tedesco, il quale ha subito più perdite in relazione ai pernottamenti, ma nello spazio alpino francese.

**Fig. 3-9 Sviluppo del numero di posti letto nell'anno 2000 - 2010**



Indicizzato, 2000 = 100  
Fonte: Alcuni uffici statistici, stime BAKBASEL

## 3.2 La performance delle regioni alpine svizzere in un confronto a livello internazionale

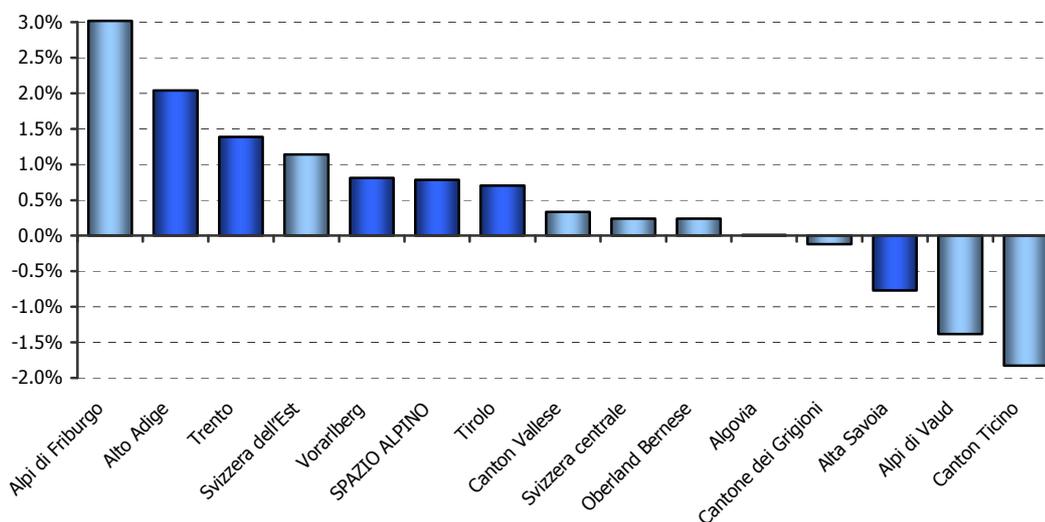
Il capitolo 3.2 e il capitolo 3.3 si occupano della performance e della competitività delle regioni alpine svizzere. Lo spazio alpino svizzero comprende, quindi, le regioni del Canton Vallese, del Cantone dei Grigioni, del Canton Ticino, dell'Oberland Bernese, della Svizzera dell'Est, della Svizzera centrale e delle Alpi di Vaud. Le regioni alpine svizzere sono paragonate con alcune regioni internazionali che rappresentano i concorrenti principali. Il paragone comprende le regioni del Tirolo e del Vorarlberg in Austria, la regione tedesca dell'Algovia, l'Alta Savoia in Francia e le due regioni italiane dell'Alto Adige e di Trento.

Per lo studio delle performance si analizza lo sviluppo della domanda turistica (capitolo 3.2.1) e l'occupazione delle capacità (capitolo 3.2.2).

### 3.2.1 Sviluppo della domanda turistica

In relazione allo sviluppo del numero dei pernottamenti alberghieri, emergono nelle regioni analizzate chiare differenze. Le Alpi di Friburgo sono state in grado di aumentare annualmente il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri tra il 2000 e il 2010 in media del 3,0 per cento, mentre tale dato è calato nelle Alpi di Vaud e nel Canton Ticino dell'1,4-1,8 per cento all'anno. Anche nel Cantone dei Grigioni, il numero dei pernottamenti era in calo anche se lieve (-0,1% annuo). Nell'Oberland Bernese, nella Svizzera centrale e nel Cantone Vallese, il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri è lievemente aumentato nel periodo di valutazione. Oltre alle Alpi di Friburgo, la Svizzera dell'Est ha registrato una forte crescita al di sopra della media (+1,1% all'anno).

Fig. 3-10 Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nell'anno turistico (2000 – 2010)

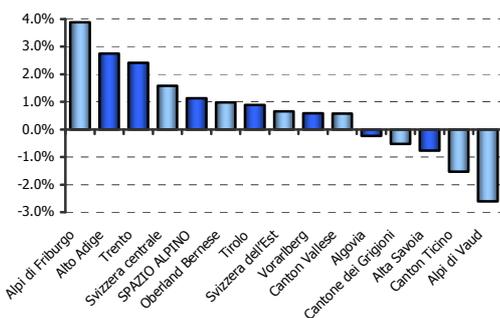


Cambiamento medio annuale in %

Fonte: Alcuni uffici statistici, stime BAKBASEL

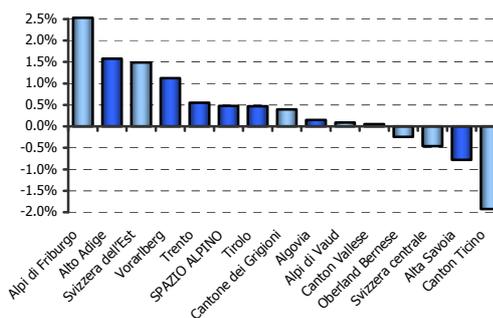
Le figure 3-11 e 3-12 mostrano lo sviluppo della domanda in base alla stagione. In inverno, nelle Alpi di Friburgo è stato nuovamente possibile registrare il maggior aumento del numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri. Delle regioni svizzere, anche la Svizzera centrale ha osservato un tasso di crescita al di sopra della media. Tuttavia, anche nel Cantone dei Grigioni, nelle Alpi di Vaud e nel Canton Vallese, il numero dei pernottamenti nella stagione estiva è aumentato. Nell'Oberland Bernese, nella Svizzera centrale e nel Canton Ticino si è registrato un calo della domanda che è stato più significativo nel Canton Ticino.

Fig. 3-11 Sviluppo del numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione invernale (2000 – 2010)



Cambiamento medio annuale in %  
Fonte: alcuni uffici statistici, BAKBASEL

Fig. 3-12 Sviluppo del numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione estiva (2000 – 2010)

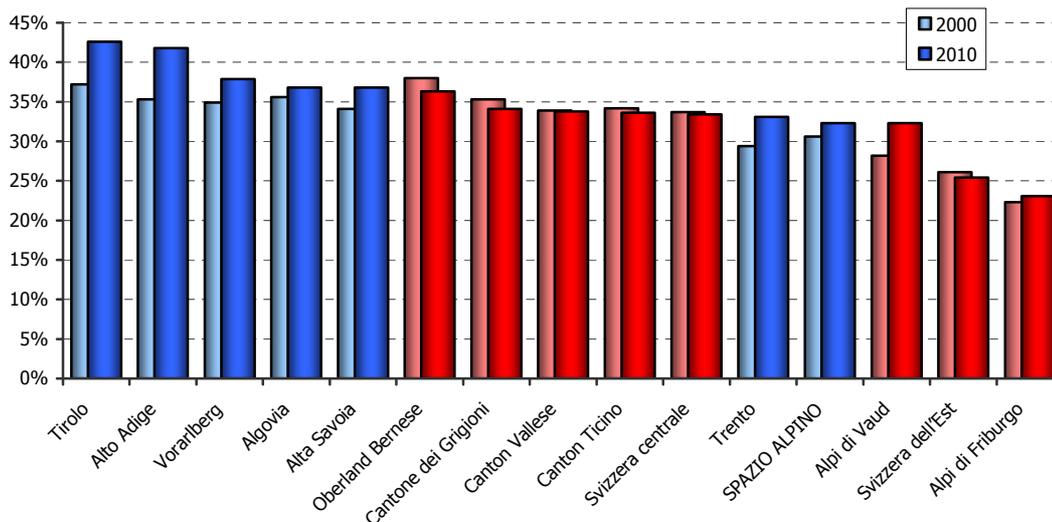


Cambiamento medio annuale in %  
Fonte: alcuni uffici statistici, BAKBASEL

### 3.2.2 Occupazione

Il confronto con le cifre relative all'occupazione negli esercizi alberghieri nell'arco dell'intero anno turistico mostra un quadro relativamente equilibrato. Due regioni sono state in grado di raggiungere buoni risultati, in una regione si è registrato un calo mentre nelle altre si osservano tassi d'occupazione analoghi.

Fig. 3-13 Occupazione negli esercizi alberghieri nell'anno turistico



Occupazione dei posti letto presenti negli esercizi alberghieri, in %  
Fonte: Alcuni uffici statistici, stime BAKBASEL

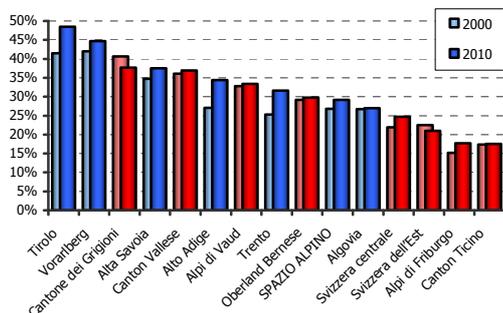
L'occupazione più elevata di posti letto presenti negli esercizi alberghieri è osservata in Tirolo e in Alto Adige. I posizionamenti successivi sono occupati da Vorarlberg, dall'Algovia e dall'Alta Savoia. Le regioni svizzere mostrano, ad eccezione della Svizzera dell'Est e delle Alpi di Friburgo, un posizionamento medio relativo all'occupazione delle capacità, raggiungendo con tassi di occupazione tra il 36,3 e il 32,3 percento solidi dati in termini di occupazione. La Svizzera dell'Est e le Alpi di Friburgo seguono all'interno del campione osservato con un chiaro distacco occupando gli ultimi posti.

La regione italiana dell'Alto Adige non registra soltanto il secondo tasso d'occupazione maggiore nell'anno di osservazione del 2010. Rispetto al 2000, è stato possibile aumentare chiaramente le cifre relative all'occupazione (+6,5 punti percentuali). Aumenti altrettanto sostanziali dell'occupazione si registrano in Tirolo e, in modo positivo, anche nelle Alpi di Vaud. Nelle Alpi di Friburgo si osserva un lieve aumento del tasso di occupazione. Le rimanenti regioni svizzere registrano un calo del tasso di occupazione, mentre nelle analisi di benchmark internazionale si riconoscono chiari aumenti.

Anche in inverno, la regione turistica del Tirolo raggiunge l'occupazione maggiore (48,5%). La seconda regione dal risultato migliore, il Vorarlberg, segue con un'occupazione del circa 45 percento. Il distacco del Tirolo dalla regione del Cantone dei Grigioni, al terzo posto, è già di 10 punti percentuali. Delle regioni svizzere si posizionano al di sopra della media, accanto al Cantone dei Grigioni, anche il Canton Vallese, le Alpi di Vaud e l'Oberland Bernese. Tassi di occupazione chiaramente inferiori si registrano nella regione della Svizzera centrale, nella Svizzera dell'Est, nelle Alpi di Friburgo e nel Canton Ticino e quest'ultime, con circa 17,5 percento, registrano i tassi d'occupazione più ridotti in assoluto. In estate, il Canton Ticino è in grado, tuttavia, di raggiungere più punti percentuali: il settore alberghiero del Canton Ticino raggiunge con circa il 50 percento il tasso d'occupazione maggiore tra le regioni osservate. Anche l'Oberland Bernese e la Svizzera centrale si posizionano al di sopra della media con tassi d'occupazione superiori al 40 percento. Le rimanenti regioni turistiche svizzere raggiungono un tasso d'occupazione al di sotto della media tra il 29 e il 31 percento.

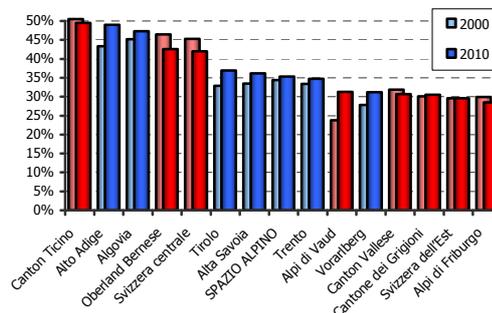
I tassi d'occupazione nei mesi invernali del 2010 sono aumentati rispetto al 2000 e in tutte le regioni, eccetto che nel Cantone dei Grigioni e nella Svizzera dell'Est. L'incremento dell'occupazione più elevato, nel periodo osservato, si è registrato in Alto Adige, in Tirolo e a Trento. Nella stagione estiva, l'aumento del tasso di occupazione è stato molto significativo ancora una volta in Alto Adige, in Tirolo e, inoltre, anche nelle Alpi di Vaud. Non è stato osservato alcun miglioramento dell'occupazione nell'Oberland Bernese, nella Svizzera centrale, nel Canton Vallese, nelle Alpi di Friburgo e nel Canton Ticino.

Fig. 3-14 Occupazione nel settore alberghiero nella stagione invernale (Novembre – Aprile)



Occupazione dei posti letto presenti negli esercizi alberghieri, in %  
Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

Abb. 3-15 Occupazione nel settore alberghiero nella stagione estiva (Maggio – Ottobre)



Occupazione dei posti letto presenti negli esercizi alberghieri, in %  
Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

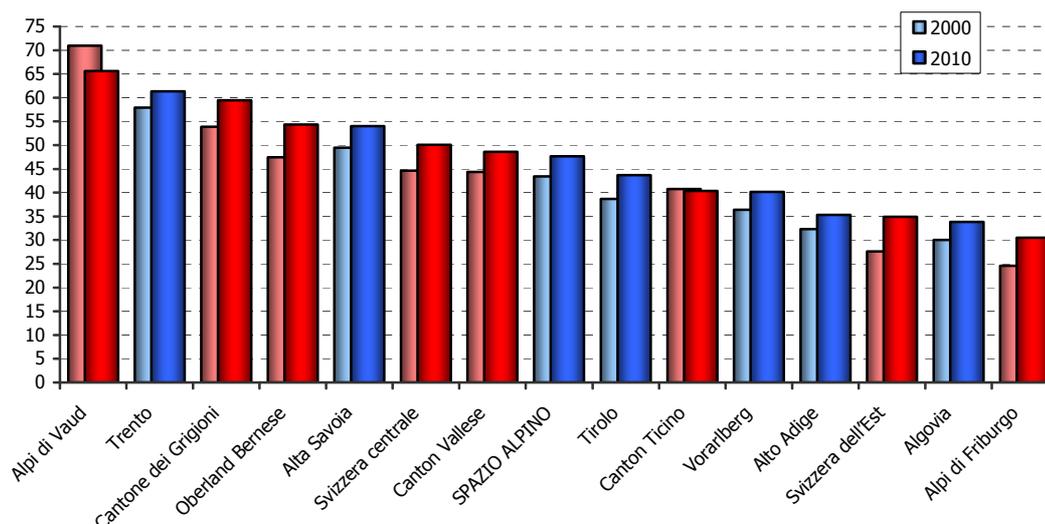
### 3.3 Fattori di concorrenza dell'economia ricettiva in un confronto a livello internazionale

Dopo aver analizzato nel capitolo precedente la performance delle regioni turistiche svizzere, si vuole ora rappresentare come esse si posizionino in relazione ai fattori centrali determinanti per la competitività in ambito di economia ricettiva. Dalla parte dell'offerta si analizza in modo particolare la struttura dell'offerta di alloggio, da parte della domanda si pone al centro dell'attenzione il tema della stagionalità e della struttura di provenienza degli ospiti.

#### 3.3.1 Offerta di alloggio

Dalle analisi dei fattori determinanti della competitività turistica nello spazio alpino è emerso che la struttura ricettiva acquista una grande rilevanza<sup>6</sup>. Tali analisi mostrano che esercizi di grandi dimensioni, un'offerta alberghiera di alto livello e una gestione intensa dei posti letto sono fattori importanti di successo nel turismo alpino. In questo contesto, si analizzano, qui di seguito, queste tre caratteristiche in relazione alle regioni di riferimento.

Fig. 3-16 Dimensione degli esercizi nel settore alberghiero (2010 vs. 2000)



Numero medio di posti letto per esercizio  
Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

Le regioni turistiche con grandi esercizi alberghieri, rispetto alle sedi turistiche con un settore alberghiero caratterizzato da piccole strutture, hanno il vantaggio che gli esercizi possono approfittare di economie di scala. Soprattutto la competitività dei prezzi aumenta perché è possibile produrre in grandi unità a costi medi più bassi. La figura 3-16 mostra la grandezza media degli esercizi alberghieri delle regioni analizzate. Con l'eccezione delle tre regioni, il Canton Ticino, la Svizzera dell'Est e le Alpi di Friburgo, le regioni turistiche Svizzere dispongono di esercizi con dimensioni sopra la media. Ciò vale, in modo particolare, per la regione delle Alpi di Vaud, per il Cantone dei Grigioni e l'Oberland Bernese. L'elevata pressione in termini di concorrenza porta, soprattutto in Svizzera, a una forte ricerca di strutture di costi più efficienti, aspetto

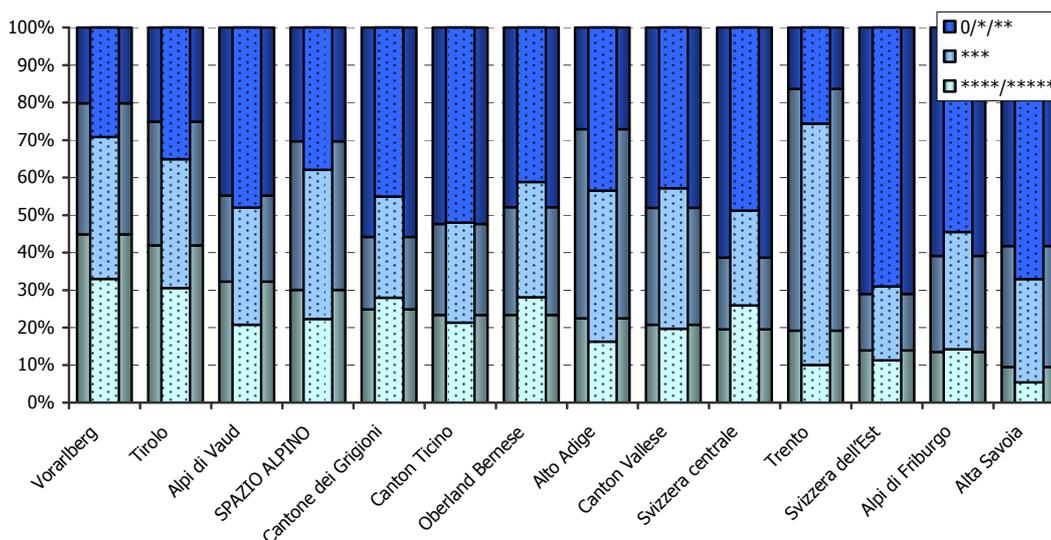
<sup>6</sup> Cfr. BAKBASEL 2010

che dipende anche da costi di lavoro e di prestazioni anticipate relativamente elevati in Svizzera (cfr. capitolo 2.2.1). Esercizi di dimensioni al di sopra della media possono essere osservate a livello internazionale solo nelle destinazioni di Treno e dell'Alta Savoia.

Nella maggior parte delle regioni turistiche si è verificato negli ultimi anni un cambiamento strutturale verso la costruzione di grandi unità. Questo cambiamento strutturale è stato molto significativo nella Svizzera dell'Est e nell'Oberland Bernese dove un esercizio alberghiero medio aveva, nel 2010, circa 7 posti letto in più rispetto al 2000. Uno sviluppo opposto è stato registrato solo nelle Alpi di Vaud dove la dimensione degli esercizi è diminuita in media di 5 posti letto per struttura. Nonostante il chiaro calo della dimensione degli esercizi nelle Alpi di Vaud, la dimensione media delle strutture nel 2010 rimaneva comunque relativamente grande con circa 66 posti letto per esercizio.

Oltre alla grandezza delle aziende, la competitività dell'economia ricettiva è influenzata anche dalla struttura alberghiera. Una regione con un'elevata **quota di esercizi alberghieri di prima classe e di lusso**, è, normalmente, in grado di occupare meglio le proprie capacità e quindi ottenere rendimenti maggiori. Inoltre, una struttura alberghiera che si posiziona nel segmento di prima classe e di lusso, ha il vantaggio di attirare clienti che tendenzialmente hanno buone possibilità di spesa da cui anche gli esercizi turistici al di fuori dell'industria ricettiva possono trarre profitto.

**Fig. 3-17** Struttura alberghiera: quota dei posti letto secondo la categoria di stelle



Quota dei posti letto negli esercizi alberghieri secondo le categorie di stelle in %, colonna larga = 2010, colonna stretta = 2000, non sono disponibili dati per l'Algovia  
Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

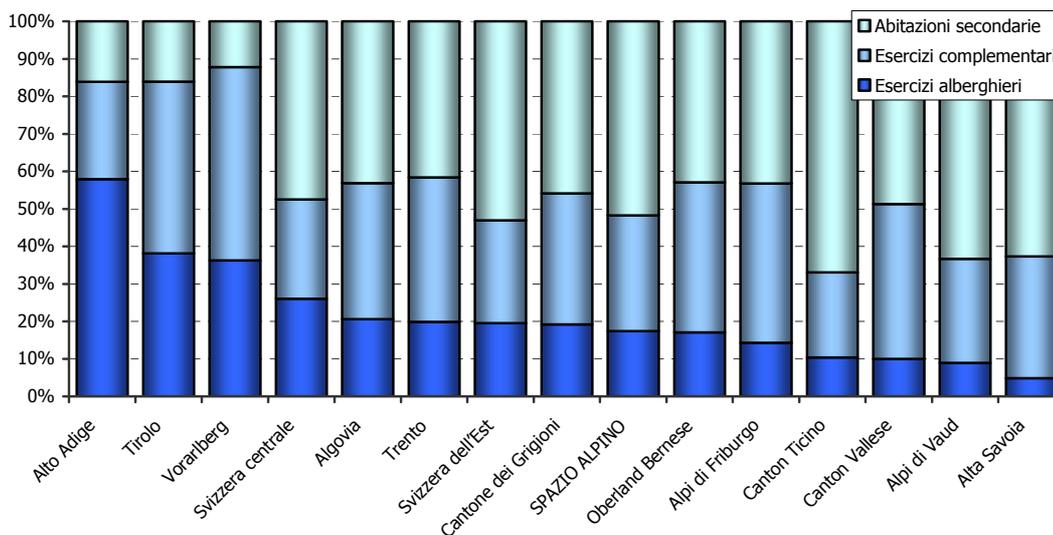
Le quote più elevate di posti letto degli esercizi alberghieri con quattro e cinque stelle si sono registrate nel 2010 con circa il 45 e 42 per cento in entrambe le regioni turistiche austriache del Vorarlberg e del Tirolo. Le grandi regioni turistiche svizzere mostrano tutte una struttura alberghiera molto simile. Inoltre, la quota degli esercizi con nessuna stella oppure con una o due stelle rimane sempre relativamente elevata (da 48 a 61%). Le tre regioni alpine svizzere, che misurate in termini di numero di pernottamenti sono le più piccole, si allontanano da questo modello. Nelle Alpi di Vaud, il segmento di prima classe e di lusso è rappresentato in modo più forte mentre nella Svizzera dell'Est e nelle Alpi di Friburgo è significativamente più debole. Una quota ancora più piccola degli esercizi alberghieri a quattro e cinque stelle di quella registrata nelle Alpi di Friburgo si trova solo in Alta Savoia.

L'osservazione della struttura alberghiera secondo le categorie di stelle nell'arco di tempo mostra che le tre regioni con la quota più elevata di esercizi alberghieri di prima classe e di lusso nel 2010 sono anche quelle regioni dove questa quota è incrementata maggiormente dal 2000: Vorarlberg, Tirolo e le Alpi di Vaud mostrano nel 2010 una quota nel segmento a quattro e cinque stelle che è di circa 11 percento maggiore rispetto al 2000. Tuttavia, anche nelle altre regioni osservate questa quota è aumentata. Soltanto nella Svizzera centrale, nell'Oberland Bernese e nel Cantone dei Grigioni, gli esercizi alberghieri a quattro e cinque stelle sono calati nel periodo di osservazione.

Un'ulteriore componente importante per la competitività delle regioni turistiche alpine in relazione all'offerta ricettiva è la **struttura ricettiva stessa**. Più i posti letto per gli ospiti sono gestiti in modo più intenso e professionale, maggiore sarà l'occupazione delle capacità turistiche. Analogamente si preferiscono forme di strutture ricettive in grado di raggiungere un grado di utilizzo superiore. In quest'ottica, è problematica soprattutto una massiccia presenza di abitazioni secondarie. Ciò porta, normalmente, a costi d'infrastrutture troppo elevati, a un forte consumo del paesaggio e a un impatto sui contesti ambientali<sup>7</sup>.

La figura 3-18 mostra la struttura ricettiva delle regioni alpine svizzere in un confronto a livello internazionale. Spicca in tutte le regioni svizzere la quota dei letti delle abitazioni secondarie che è assolutamente elevata. In molte regioni turistiche della Svizzera, la quota delle abitazioni secondarie ammonta a più del 50 percento. Inoltre, il settore alberghiero nelle regioni svizzere rappresenta spesso solo una piccola parte dell'offerta ricettiva. Nel Canton Vallese, nel Canton Ticino e nelle Alpi di Vaud, solo circa un decimo dei letti per ospiti è un posto letto in un esercizio alberghiero.

**Fig. 3-18** Struttura ricettiva: Stima delle quote dei posti letto secondo i tipi di alloggio nel 2010



Stima delle quote dei posti letto secondo i tipi di alloggio in %  
Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

I dati relativi all'offerta ricettiva mostrano chiaramente che l'industria del turismo nello spazio alpino svizzero è colpita da un gran numero di «posti letto inutilizzati». Nei prossimi anni sarà, da un lato, importante contenere il numero di abitazioni secondarie e, dall'altro, attivare il gran numero di «posti letto inutilizzati». A tale scopo, è necessario trovare nuove vie che contribuiscano a convincere i proprietari di abitazioni secondarie ad affittare i loro appartamenti di vacanze. In quest'ottica si pensa a stimoli in termini economici e fiscali ma anche un sostegno ampio in termini di affitto. Non è, tuttavia, in vista una soluzione facile

<sup>7</sup> Cfr. BAKBASEL 2010

e veloce anche perché le regioni turistiche – almeno a breve termine – approfittano della costruzione di abitazioni secondarie.

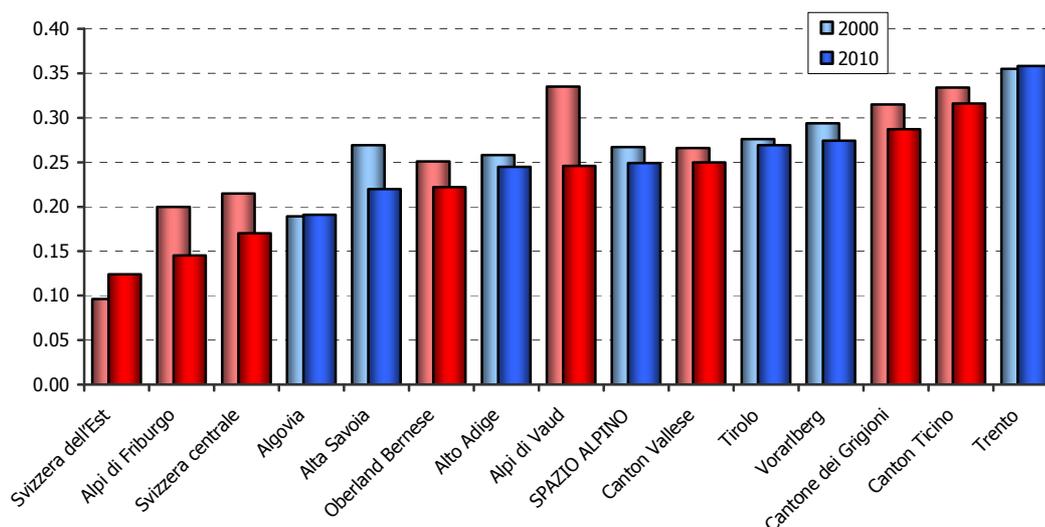
### 3.3.2 Domanda di alloggio

Dal punto di vista della domanda si pone l'accento qui di seguito su due ambiti tematici. In primo luogo, si analizza la suddivisione della domanda nel corso dell'anno, ponendo al centro dell'interesse l'equilibrio della domanda. In secondo luogo, saranno considerati i mercati di origine degli ospiti che giungono nelle diverse regioni.

Le regioni con un andamento equilibrato della domanda nell'arco dell'anno, rispetto alle altre che mostrano una forte stagionalità, hanno il vantaggio di poter occupare in media meglio le proprie capacità. Esse devono orientare le loro infrastrutture solo ai periodi di alta stagione, raggiungendo un utilizzo efficiente delle capacità.

La figura 3-19 mostra il coefficiente di GINI per la suddivisione dei pernottamenti alberghieri nell'arco dei 12 mesi. Il coefficiente di GINI è un indicatore per la **stagionalità della domanda**. Più il valore è basso e più equilibrata è la distribuzione della domanda su 12 mesi. Se il volume della domanda è uguale in tutti i mesi, allora il coefficiente di GINI è pari a 0,01. Se il volume totale della domanda è raggiunto solo in un mese, allora il coefficiente di GINI è pari a 0,915.

Fig. 3-19 Stagionalità della domanda turistica



Coefficiente di GINI

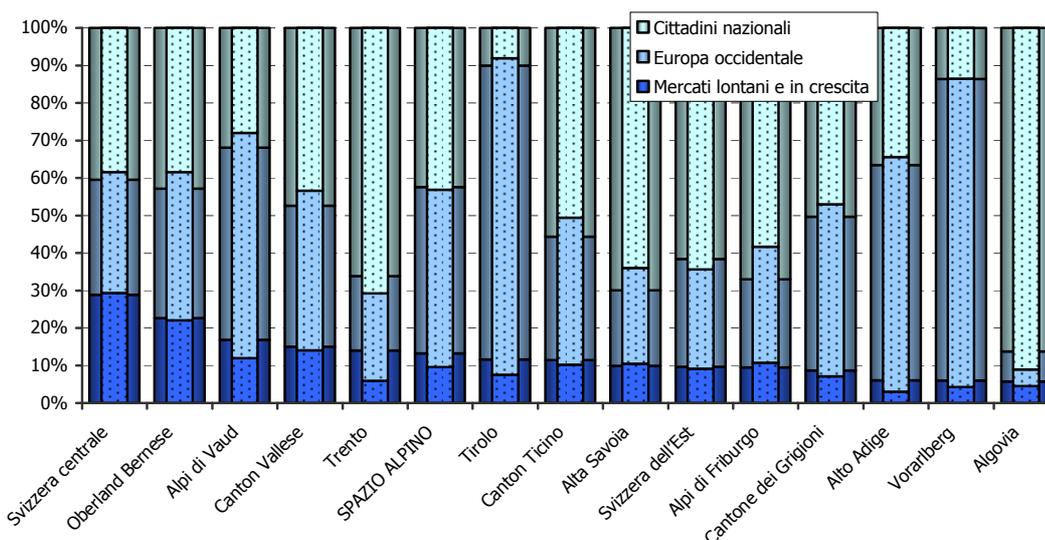
Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

Cinque regioni svizzere mostrano un andamento della domanda equilibrato in misura superiore alla media nell'arco dell'anno: la Svizzera dell'Est, le Alpi di Friburgo, la Svizzera centrale, l'Oberland Bernese e le Alpi di Vaud. Con il Cantone dei Grigioni e il Canton Ticino ci sono due regioni turistiche svizzere con una suddivisione relativamente irregolare della domanda. Nel Canton Ticino, l'attenzione è posta sul turismo estivo, cosicché nei mesi invernali si registra soltanto un numero molto ridotto di pernottamenti. Nei quattro mesi, da novembre a febbraio, si genera per esempio solo un nono della domanda annuale. Nel Cantone dei Grigioni, la suddivisione non omogenea è meno dovuta alla focalizzazione dell'attenzione alla stagione estiva o invernale ma, soprattutto, a stagioni intermedie relativamente deboli. Dal 2000, la suddivisione

della domanda si è modificata in modo positivo soprattutto nelle Alpi di Vaud, nelle Alpi di Friburgo, nella Svizzera centrale e nell'Alta Savoia. Rispetto al 2000, la Svizzera dell'Est, nel 2010, ha registrato una suddivisione equilibrata della domanda nell'arco dell'anno.

L'analisi dei pernottamenti negli esercizi alberghieri in base ai Paesi di provenienze degli ospiti, serve, qui, in primo luogo, per chiarire in quale misura una regione sia presente su **mercati più lontani o in crescita**. Le regioni con una quota maggiore di ospiti provenienti da questi Paesi dispongono di una penetrazione maggiore nei mercati internazionali. Sono conosciuti e hanno, così, opportunità maggiori di crescere anche nei mercati internazionali.

**Fig. 3-20 Struttura della domanda: pernottamenti secondo i mercati di provenienza**



Quota del numero dei pernottamenti alberghieri secondo i mercati di provenienza, in %, il gruppo "Europa occidentale" comprende gli 8 mercati tradizionali dell'Europa occidentale (CH, DE, FR, IT, AT, NL, BE, UK, rispettivamente senza territorio nazionale)

Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

La figura 3-20 mostra che le regioni alpine svizzere dispongono di una penetrazione elevata, al di sopra della media, in relazione ai mercati più lontani e in crescita. Ciò rappresenta l'effetto internazionale prodotto dalle sedi turistiche della Svizzera. Soprattutto nella Svizzera centrale e nell'Oberland Bernese, la quota di ospiti provenienti dai mercati più lontani e da quelli in crescita è molto alta con circa 29 e 23 per cento. Entrambe queste regioni sono ben radicate soprattutto nel mercato asiatico. Per entrambe le regioni austriache del Tirolo e del Vorarlberg, spicca il fatto che, qui, quattro pernottamenti su cinque sono generati da ospiti provenienti dall'Europa occidentale. La regione tedesca dall'Algovia, invece, concentra la sua attenzione in modo particolare sul mercato asiatico con solo il 14 per cento dei pernottamenti stranieri.

Nell'intero spazio alpino, nell'arco di tempo osservato tra il 2000 e il 2010, la quota di pernottamenti degli ospiti dall'Europa occidentale è calata, mentre i mercati più lontani e in crescita hanno guadagnato nuove quote. La quota della domanda nazionale rimane relativamente costante. Anche nella maggior parte delle aree subordinate si riconosce tale tendenza. Nelle Alpi di Vaud e a Trento, le quote di pernottamento di ospiti provenienti dai mercati più lontani e in crescita, nel periodo di osservazione, è cresciuta maggiormente. Solo nella Svizzera centrale, nell'Alta Savoia e nelle Alpi di Friburgo, si è registrato rispettivamente un lieve calo di questa quota. Le quote dei pernottamenti degli ospiti dell'Europa occidentale sono calate maggiormente nelle Alpi di Vaud e nelle Alpi di Friburgo.



## 4 Destinazioni alpine

Dopo aver concentrato l'attenzione, nel capitolo 3, sulle regioni e sulle aree subordinate nazionali dello spazio alpino, il capitolo 4 si occupa delle destinazioni alpine. Con destinazione s'intende uno spazio che l'ospite seleziona come meta di viaggio. Una destinazione comprende tutte le strutture necessarie al soggiorno in relazione a vitto, alloggio e occupazione. Un turista consuma, quindi, un insieme di prestazioni offerte in un determinato spazio. Chi sceglie una meta di viaggio, paragona gli spazi con i relativi pacchetti di prestazioni e sceglie ciò che meglio soddisfa le sue esigenze.<sup>8</sup> Analogamente, le destinazioni turistiche che offrono un insieme di prestazioni relativamente simili sono le vere unità competitive dell'economia turistica alpina.

L'analisi seguente riguarda un campione internazionale di 149 destinazioni nello spazio alpino europeo. Ai fini della comparabilità, si considerano nel presente rapporto solo le destinazioni che registrano all'anno almeno 100000 pernottamenti negli esercizi alberghieri e dispongono di più di cinque esercizi alberghieri. Le destinazioni esaminate coprono più della metà dell'intera domanda del turismo alpino (56%). Una lista completa delle destinazioni esaminate si trova in allegato.

Nel capitolo 4 sarà discussa, in primo luogo, la performance delle destinazioni alpine (capitolo 4.1). A tale scopo, si rappresentano le destinazioni di maggior successo in relazione all'anno turistico, alla stagione invernale e alla stagione estiva. Successivamente, nel capitolo 4.2 si analizzano le destinazioni che hanno avuto un posizionamento particolarmente buono relativamente ad alcuni fattori centrali per la competitività (Best Practice). In conclusione, i risultati quantitativi sono integrati con risultati qualitativi sulla base di tre studi analitici (capitolo 4.3).

### 4.1 Le destinazioni di maggior successo nello spazio alpino

BAKBASEL analizza da parecchi anni la performance delle destinazioni nello spazio alpino. Al fine di misurare il successo delle destinazioni e paragonarlo a livello internazionale, si utilizza il «BAK TOPINDEX», un indice che risulta dallo sviluppo delle quote di mercato, dall'occupazione delle capacità ricettive e dal potenziale economico di una destinazione. Il «BAK TOPINDEX» può essere calcolato separatamente per l'intero anno turistico ma anche per la stagione estiva e invernale.

Lo sviluppo relativo dei pernottamenti negli esercizi alberghieri<sup>9</sup> (ponderazione 20%) misura la performance in base al volume, ovvero lo sviluppo delle quote di mercato. L'occupazione dei posti letto negli esercizi alberghieri (ponderazione 50%) consente di considerare, secondo un importante punto di vista in termini di economia aziendale, il grado di utilizzo delle capacità presenti. I prezzi relativi degli esercizi alberghieri (ponderazione 30%) sono un indicatore per il potenziale economico delle destinazioni sotto forma di ricavi ottenuti per ciascun pernottamento. Si utilizzano i prezzi relativi poiché i prezzi nel turismo (alpino) sono determinati, in modo molto significativo, da fattori di costo che sono predefiniti primariamente a livello nazionale. Al fine di ottenere una misurazione delle performance, i prezzi devono mostrare quale potenziale economico una destinazione è in grado di raggiungere rispetto alle destinazioni di benchmarking.

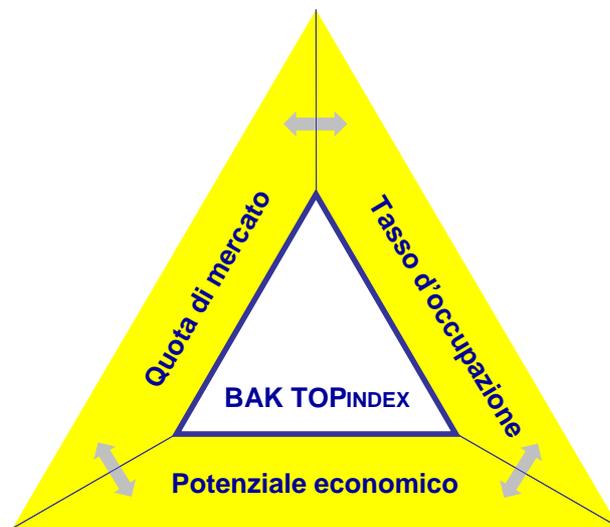
Una destinazione ha quindi successo se è in grado di aumentare le proprie quote di mercato, occupare in modo ottimale le proprie capacità e, al contempo, generare un ricavo elevato per ciascun pernottamento.

---

<sup>8</sup> Cfr. Bieger (2002)

<sup>9</sup> Si misura lo sviluppo dei pernottamenti negli esercizi alberghieri durante gli ultimi cinque periodi. Per le destinazioni svizzere non sono disponibili informazioni per l'anno 2004. Per i dati relativi ai mesi è stata utilizzata la media dei valori degli anni 2003 e 2005.

Fig. 4-1 Parametri del «BAK TOPINDEX»



Fonte: BAKBASEL

#### 4.1.1 Le destinazioni di maggior successo nell'anno turistico

Secondo il «BAK TOPINDEX», nell'anno turistico 2010, la Valle di Grossarl (Grossarltal) è stata la destinazione di maggior successo nello spazio alpino. La Valle di Grossarl deve il suo ottimo posizionamento allo sviluppo dinamico del numero di pernottamenti così come all'occupazione eccellente delle capacità presenti. Il primo posto sorprende poiché la Valle di Grossarl non appartiene necessariamente alle destinazioni molto grandi dal nome conosciuto. La destinazione di Salisburgo deve il suo posizionamento eccezionale anche alla sua struttura ricettiva. Da un lato, molti esercizi alberghieri sono posizionati nel segmento di alto livello e, dall'altro, la problematica delle abitazioni secondarie, che colpisce molte altre destinazioni, non rappresenta quasi un aspetto significativo nella Valle di Grossarl (cfr. capitolo 4.3.2).

La destinazione di Serfaus-Fiss-Ladis segue nella classifica del «BAK TOPINDEX» con un po' di distacco rispetto alla Valle di Grossarl, occupando il secondo posto. La destinazione tirolese è stata soprattutto in grado di occupare molto bene le capacità presenti. Un grande vantaggio della destinazione tirolese è dovuto al fatto che più di un albergo su due si trova nel segmento degli alberghi di prima classe e di lusso. Le destinazioni della Valle di Kleinwalsertal (Kleinwalsertal) e di Rennweg am Katschberg si dividono il terzo posto nella classifica. La Valle di Kleinwalsertal, come la Valle di Grossarl, si trova regolarmente nelle posizioni più alte della classifica del «BAK TOPINDEX» e, nel 2010, si posiziona molto bene in relazione all'occupazione e ai prezzi relativi. La destinazione della Valle di Kleinwalsertal non è stata in grado di raggiungere una performance ancora migliore a causa dello sviluppo della domanda al di sotto della media.

La destinazione della Svizzera centrale, ovvero Lucerna, si attesta al quinto posto, rappresentando la destinazione svizzera di maggior successo nel 2010. Lucerna ha aumentato chiaramente le sue quote di mercato e ha potuto occupare molto bene i posti letto negli esercizi alberghieri. Lucerna deve il suo posizionamento buono soprattutto alla performance straordinaria in estate.

Nella classifica dei migliori 15 relativa al «BAK TOPINDEX» del 2010 spicca il fatto che, soprattutto nelle posizioni più alte, si trovano molte destinazioni austriache. Nove delle 15 destinazioni di maggior successo si trovano nello spazio alpino. Quattro sono le destinazioni svizzere presenti nella classifica. Oltre a Lucer-

na al quinto posto, si trovano nella Top 15 anche Engelberg (9), Zermatt (10) e Scuol (12). Engelberg raggiunge un risultato straordinario in questo confronto di alto rango, mostrando uno sviluppo forte, al di sopra della media, in relazione ai pernottamenti negli esercizi alberghieri e all'occupazione delle capacità. Zermatt è in grado di ottenere punti soprattutto per l'occupazione delle capacità. Scuol raggiunge valori solidi in relazione a tutti gli indici subordinati.

**Tav. 4-1 Le 15 destinazioni di maggior successo nello spazio alpino**

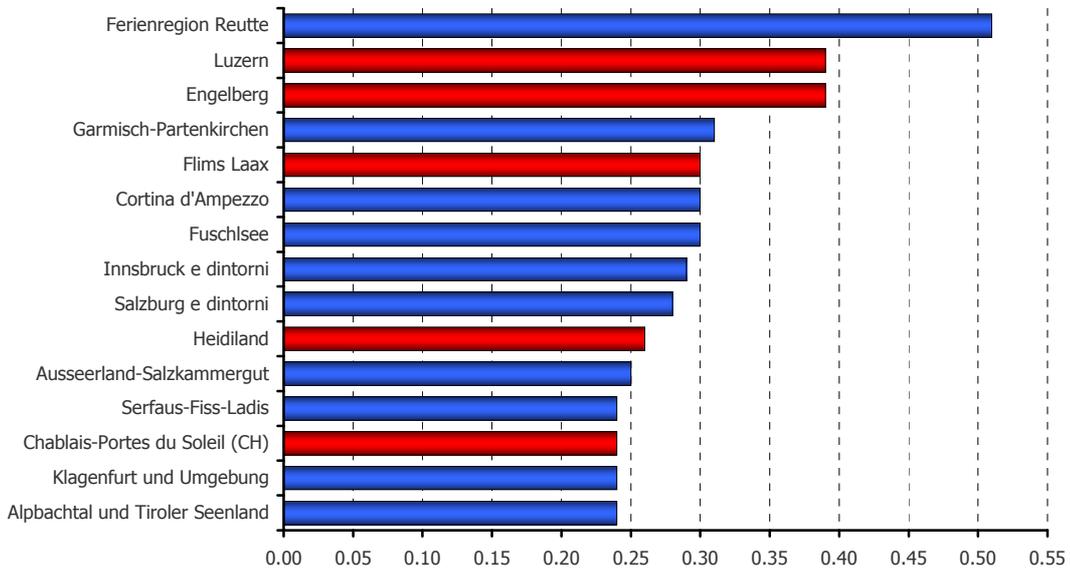
Pos. 2010	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2010	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Grossarlal	Salisburgo	5.2	5.8	5.9	3.6	1	1	6
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	4.8	4.5	5.2	4.3	5	7	3
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.2	5.4	4.6	2	3	8
3	Rennweg / Katschberg	Carinzia	4.7	5.2	5.8	2.6	3	6	1
5	Luzern	Svizzera Centrale	4.7	5.4	5.1	3.6	11	4	5
6	Achensee	Tirolo	4.6	3.5	6.0	3.0	4	8	7
7	Salzburg e dintorni	Salisburgo	4.6	4.5	4.6	4.5	15	10	4
8	Tux - Finkenbergl	Tirolo	4.5	4.3	5.4	3.3	9	8	9
9	Engelberg	Svizzera Centrale	4.5	4.8	4.9	3.7	20	5	9
10	Zermatt	Vallese	4.5	3.8	4.9	4.3	6	2	2
11	Mayrhofen	Tirolo	4.4	3.5	5.3	3.5	7	17	15
12	Scuol	Grigioni	4.4	4.5	4.4	4.3	12	32	29
13	Alpe di Siusi	Alto Adige	4.4	4.2	4.6	4.1	9	13	11
14	Tiroler Zugspitz Arena	Tirolo	4.3	4.3	4.7	3.8	17	22	69
15	Val Gardena	Alto Adige	4.3	4.2	4.3	4.3	18	20	16

Anno turistico «BAK TOPINDEX», Spazio alpino = 3,5  
Fonte: BAKBASEL

La Tabella 4-1 mostra l'evoluzione delle destinazioni dall'anno 2007. Sebbene la Valle di Grossarl non appartenga alle grandi destinazioni con nomi conosciuti, occupava la prima posizione negli anni 2008 e 2009. Se si confronta la performance degli anni 2007 e 2010, la destinazione austriaca Tiroler Zugspitz Arena mostra il miglioramento più significativo: nel 2007, questa destinazione era ancora alla posizione 69 e nel 2010 ha raggiunto la 14. Analogamente, anche la destinazione svizzera di Scuol mostra un miglioramento molto chiaro della performance (2007: posizione 29, 2010: posizione 12). Sia nella destinazione Tiroler Zugspitz Arena sia a Scuol, lo sviluppo dei pernottamenti negli esercizi alberghieri e anche l'occupazione delle capacità è migliorata sostanzialmente. Alcune destinazioni, durante il periodo di osservazione, non sono state completamente in grado, tuttavia, di mantenere il livello delle loro performance: Rennweg am Katschberg, Alpe di Siusi, Salisburgo e dintorni e Zermatt che mostra il maggior indebolimento passando dalla posizione 2 alla 10.

Anche il confronto del «BAK TOPINDEX» del 2010 con quello del 2009 mostra alcuni cambiamenti. Le destinazioni che sono migliorate rispetto all'anno precedente, sono rappresentate nella figura 4-2. Il vincitore principale tra le 149 destinazioni osservate è la regione turistica Reutte (Ferienregion Reutte) che ha fatto un salto di 30 posti. Qui, si osserva, infatti, in modo più chiaro lo sviluppo dei pernottamenti alberghieri. Anche Lucerna ed Engelberg hanno fatto un notevole salto. L'anno scorso si trovavano ancora alla posizione 11 e alla 20, mentre ora Lucerna si trova alla posizione 5 ed Engelberg alla 9 nella classifica delle destinazioni di maggior successo dello spazio alpino. Anche a Lucerna ed Engelberg il miglioramento si fonda su un forte guadagno di quote di mercato. Ciò si applica anche alle destinazioni svizzere Flims Laax, Heidi-land e Chablais-Portes du Soleil (CH) che si annoverano tra i 15 grandi vincitori. Flims Laax ha guadagnato 22 posizioni, Heidi-land 17 e Chablais-Portes du Soleil (CH) 15.

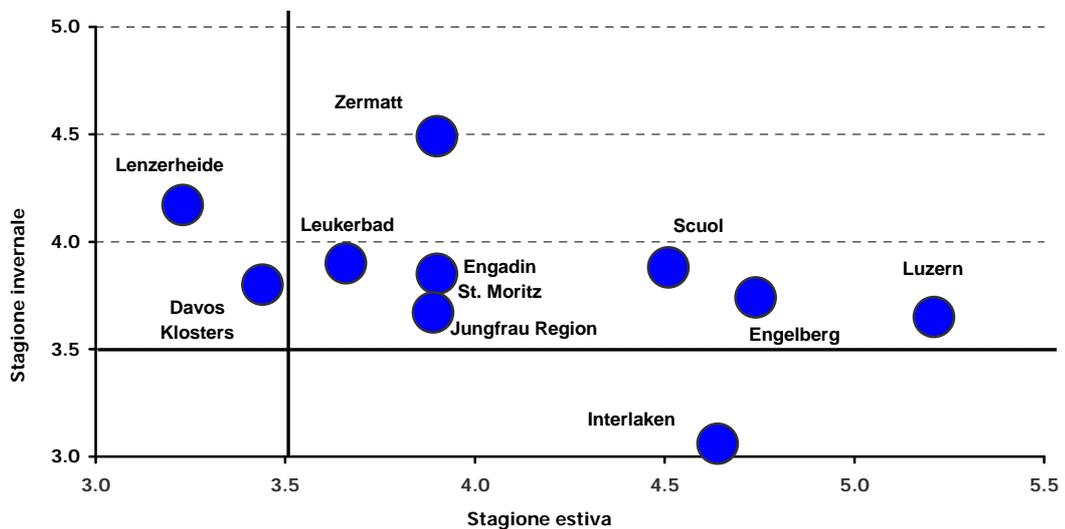
**Fig. 4-2 Le 15 destinazioni che si sono migliorate maggiormente**



Aumento del valore dell'indice del «BAK TOPINDEX» tra il 2009 e il 2010, in punti  
Fonte: BAKBASEL

La figura 4-3 mostra le dieci destinazioni svizzere di maggior successo nel 2010, illustrando la performance estiva e invernale per il «BAK TOPINDEX» 2010.

**Fig. 4-3 Le destinazioni di maggior successo nello spazio alpino svizzero**



«BAK TOPINDEX» stagione estiva e invernale del 2010, valore medio spazio alpino = 3,5  
Fonte: BAKBASEL

Oltre alle quattro destinazioni svizzere che appartengono alle 15 aree di maggior successo nell'intero spazio alpino, anche Leukerbad, Engadin St. Moritz, Interlaken, Lenzerheide, la regione della Jungfrau e Davos Klosters si annoverano tra le dieci destinazioni svizzere di maggior successo. Per quanto riguarda la

performance nella stagione invernale, tutte le destinazioni, eccetto Interlaken, si posizionano al di sopra della media. Nei mesi estivi, tutte le destinazioni, eccetto Lenzerheide e Davos Klosters, si trovano al di sopra del valore medio dell'intero spazio alpino di 3,5 punti. La performance migliore nella stagione estiva è raggiunta da Lucerna e ciò non solo in relazione alle destinazioni svizzere, ma anche in relazione a tutte le destinazioni dello spazio alpino. Nei mesi invernali, Zermatt è la destinazione svizzera di maggior successo.

#### 4.1.2 Le destinazioni di maggior successo in inverno

Tav. 4-2 Le 15 destinazioni di maggior successo nello spazio alpino in inverno

Pos. 2010	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2010	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	5.1	4.0	5.7	4.8	3	7	3
2	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.0	3.3	5.1	6.0	1	1	2
3	Grossarlal	Salisburgo	4.9	5.1	5.4	3.8	4	11	10
4	Tux - Finkenberg	Tirolo	4.8	4.0	6.0	3.5	7	6	4
4	Skiregion Obertauern	Salisburgo	4.8	3.8	5.3	4.7	2	2	1
6	Paznaun	Tirolo	4.8	3.6	5.5	4.5	4	4	5
7	Saalbach-Hinterglemm	Salisburgo	4.6	3.6	4.7	5.2	6	12	11
8	Val Gardena	Alto Adige	4.6	4.0	4.7	4.8	13	14	12
8	St.Anton am Arlberg	Tirolo	4.6	3.1	4.8	5.3	9	5	7
10	Alta Badia	Alto Adige	4.6	3.9	4.6	5.0	15	16	13
11	Ötztal Tourismus	Tirolo	4.5	3.4	5.3	4.0	10	10	15
12	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tirolo	4.5	4.3	5.0	3.9	11	17	18
13	Rennweg / Katschberg	Carinzia	4.5	4.7	5.2	3.1	17	3	6
13	Zermatt	Vallese	4.5	3.8	4.9	4.3	11	8	8
15	Mayrhofen	Tirolo	4.5	3.6	5.3	3.6	13	19	14

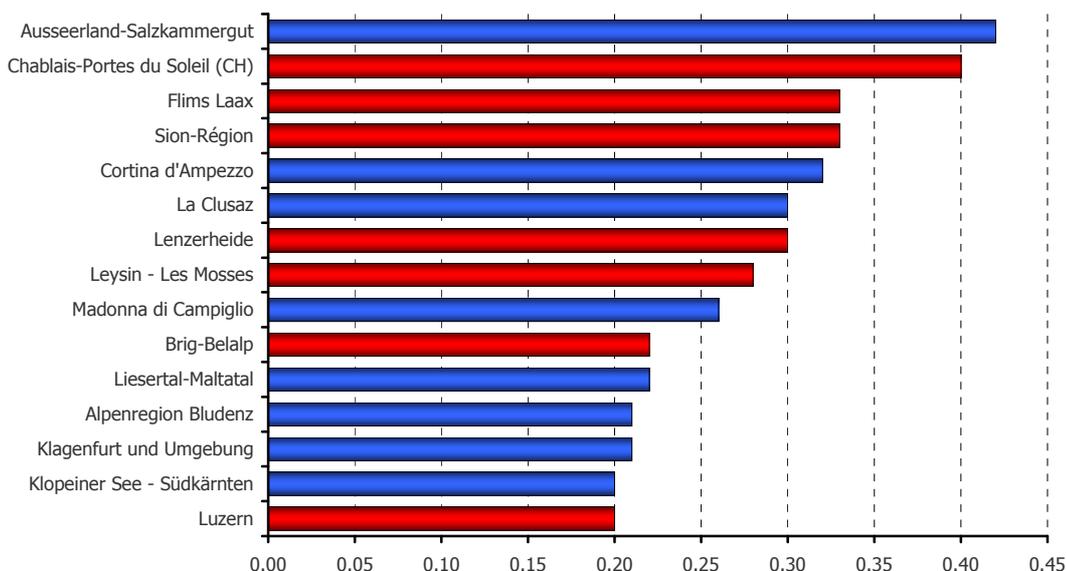
«BAK TOPINDEX» stagione invernale, valore medio = 3,5  
Fonte: BAKBASEL

Il «BAK TOPINDEX» per la stagione invernale mostra che, nei sei mesi invernali, Serfaus-Fiss-Ladis guida la classifica. Grazie a un'occupazione elevata e a un grande potenziale economico, la destinazione tirolese occupa la prima posizione. La destinazione Serfaus-Fiss-Ladis ha molti punti di forza: particolarmente eccezionale è però la sua focalizzazione costante e unica sul segmento familiare. La destinazione del Vorarlberg Lech-Zürs segue nella classifica al secondo posto grazie al suo eccellente potenziale economico. Già nei tre anni precedente, questa destinazione si trovava sempre tra le prime posizioni. A Lech-Zürs si combinano molti fattori: un adeguato comprensorio sciistico, un'offerta ricettiva di alto livello e il forte carattere di entrambe le località permettono alla destinazione di ottenere un elevato prezzo per pernottamento e, al contempo, di occupare, comunque, in modo eccellente le capacità disponibili. Il terzo posto è occupato dalla Valle di Grossarl che, osservata nell'arco dell'intero anno turistico, rappresenta la destinazione di maggior successo nello spazio alpino. L'unica destinazione svizzera tra le 15 migliori della stagione invernale è la destinazione del Canton Vallese Zermatt che occupa la posizione 13. A Zermatt è stato possibile, grazie al fatto che è conosciuta a livello internazionale, occupare in modo eccellente le capacità con un elevato potenziale economico.

Nella stagione invernale, si mostra la dominanza chiara delle destinazioni austriache. I primi sette posti sono tutti occupati da destinazioni austriache. Nel complesso, tra i primi 15, si trovano non meno di 12 destinazioni dell'Austria. Le rimanenti destinazioni nella classifica sono, eccetto Zermatt, la Val Gardena e l'Alta Badia situate nella regione dell'Alto Adige.

I cambiamenti all'interno della classifica rispetto al 2007 non si presentano nella stagione invernale così chiaramente come nell'arco dell'anno turistico. Con un miglioramento di 7 posizioni, la Valle di Grossarl ha migliorato la sua posizione, in modo più decisivo, rispetto alle altre destinazioni grazie all'aumento delle quote di mercato. Rennweg am Katschberg, invece, è sceso, tra il 2007 e il 2010, di 7 posizioni.

**Fig. 4-4 Le 15 destinazioni di maggior successo nella stagione invernale 2010**



Aumento del valore dell'indice del «BAK TOPINDEX» tra il 2009 e il 2010, in punti  
Fonte: BAKBASEL

Considerando tutte le destinazioni, si trovano tra i vincitori maggiori della stagione invernale 2010 7 destinazioni svizzere. Chablais-Portes du Soleil (CH) è la destinazione che ha migliorato maggiormente la sua posizione. Qui, sono state incrementate in modo chiaro soprattutto le quote di mercato e, inoltre, è stato possibile imporre prezzi più elevati. Anche Flims Laax è stata in grado di migliorare soprattutto lo sviluppo dei pernottamenti alberghieri. Nella Sion Région, il miglioramento delle performance è da ricondursi a un maggior potenziale economico. Il miglioramento del successo nelle altre destinazioni svizzere, Lenzerheide, Leysin – Les Mosses, Brig-Belalp e Lucerna è dovuto principalmente a un aumento delle quote di mercato. Per quanto riguarda le posizioni che sono state guadagnate grazie al miglioramento della performance, Chablais-Portes du Soleil (CH) ha guadagnato 34 posizioni, Leysin – Les Mosses 27, Flims Laax 26, Sion-Région 21 e Lenzerheide e Lucerna 18.

### 4.1.3 Le destinazioni di maggior successo in estate

Mentre per le performance invernali sono le destinazioni austriache a dominare, in estate emerge un quadro eterogeneo. Tra i primi 15 della classifica, ci sono 5 destinazioni svizzere, 2 tedesche, 2 italiane e 6 austriache. La suddivisione tra le diverse regioni e aree subordinate nazionali dello spazio alpino mostra che il successo nel turismo alpino può essere raggiunto con diverse premesse e condizioni generali.

La prima posizione nella classifica è occupata dalla destinazione di Lucerna che raggiunge un'occupazione eccellente ed è in grado di ottenere con l'aumento dei pernottamenti un rendimento elevato per pernottamento. Già nella valutazione degli anni 2007 e 2008, Lucerna era la destinazione estiva di maggior succes-

so. Lucerna ha un'elevata densità di punti di attrazione e beneficia della sua posizione nei pressi del Lago dei Quattro Cantoni. Le posizioni 2 e 3 sono occupate rispettivamente dalla destinazione austriaca di Salisburgo e dintorni e dalla destinazione italiana di Merano e dintorni. In quest'ottica, Salisburgo trae profitto da un'eccellente potenziale economico, mentre Merano e dintorni è in grado di occupare in modo ottimale le sue capacità. Merano e dintorni traggono sicuramente beneficio anche da un clima relativamente mite. Nelle destinazioni che occupano le prime tre posizioni, le rispettive città rappresentano sicuramente anche un vantaggio importante in qualità di fulcro della destinazione stessa insieme all'intera offerta attrattiva culturale.

Engelberg, la seconda destinazione svizzera, si trova nella classifica alla posizione 4. Qui, si mostra uno sviluppo molto positivo dei pernottamenti. Inoltre, Engelberg ottiene punti grazie, da un lato, alla sua raggiungibilità piuttosto buona e, dall'alto, grazie anche a un elevato grado d'internazionalizzazione. Engelberg può trarre beneficio in modo particolare dagli impulsi in termini di crescita provenienti dal mercato asiatico emergente che a Engelberg costituiva, nell'estate del 2010, circa il 44 per cento della domanda.

La posizione 9, 12 e 15 sono occupate dalle destinazioni svizzere di Interlaken, Scuol e del lago Maggiore e Valli. La prima e l'ultima approfittano, in modo particolare, della combinazione promettente «montagne & laghi». Il Lago Maggiore e Valli riesce a guadagnare punti anche grazie alle due città, Ascona e Locarno, che rappresentano una grande attrattiva anche a livello internazionale.

**Tav. 4-3 Le 15 destinazioni di maggior successo in estate 2010**

Pos. 2010	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2010	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2009	Pos. 2008	Pos. 2007
1	Lucerna	Svizzera Centrale	5.2	5.1	5.8	4.3	2	1	1
2	Salzburg e dintorni	Salisburgo	5.1	4.3	4.9	5.8	7	5	4
3	Merano e dintorni	Alto Adige	4.9	4.1	6.0	3.5	2	3	6
4	Achensee	Tirolo	4.7	3.5	6.0	3.5	1	4	3
4	Engelberg	Svizzera Centrale	4.7	5.9	4.9	3.6	21	10	12
4	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.7	4.6	4.1	5.9	5	8	7
7	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.8	5.0	4.7	4	6	11
8	Garmisch-Partenkirchen	Baviera Sud-Orient	4.7	4.5	4.3	5.3	17	17	20
9	Interlaken	Oberland Bernese	4.6	4.1	5.2	4.1	8	7	8
10	Garda trentino	Trento	4.6	3.8	5.6	3.4	5	2	5
11	Grossarlal	Salisburgo	4.6	6.0	4.8	3.3	14	12	32
12	Scuol	Grigioni	4.5	5.5	4.2	4.3	11	19	26
13	Oberstdorf	Allgäu	4.5	3.0	4.6	5.2	8	14	13
14	Innsbruck e dintorni	Tirolo	4.3	4.1	4.3	4.5	26	19	17
15	Lago Maggiore e Valli	Ticino	4.3	3.1	5.0	4.0	10	9	9

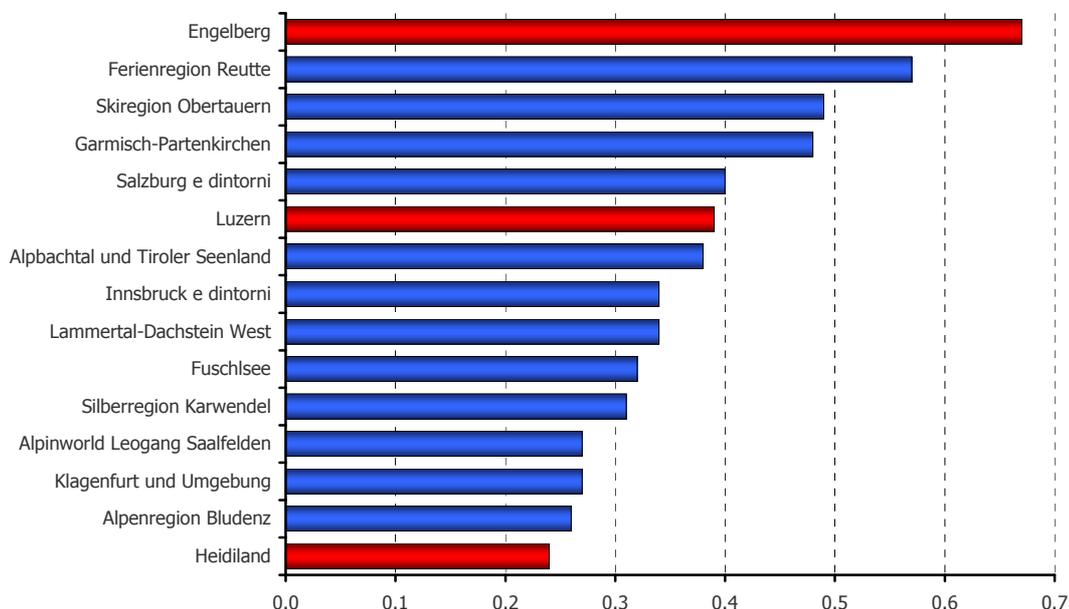
«BAK TOPINDEX» stagione estiva, valore medio spazio alpino = 3,5  
Fonte: BAKBASEL

Se si paragona la performance delle destinazioni di maggior successo nell'estate del 2010 per l'arco di tempo osservato, si può constatare che Lucerna, dal 2007, è sempre stata al primo posto oppure al secondo. La destinazione austriaca della Valle di Grossarl, con un miglioramento dalla posizione 32 nel 2007 alla 11 nel 2010, ha fatto il salto maggiore. Miglioramenti sostanziali della performance si possono osservare nella destinazione svizzera di Scuol e Garmisch-Partenkirchen. Tutte e tre le destinazioni approfittano, quindi, maggiormente dell'aumento delle quote di mercato.

Il maggior vincitore in termini di miglioramento del «BAK TOPINDEX» nella stagione estiva 2010, rispetto alla stagione precedente, è la destinazione svizzera Engelberg. Grazie a un aumento chiaro delle quote di mercato, Engelberg ha fatto un salto dalla posizione 21 dello scorso anno alla posizione 4 della classifica. Anche le destinazioni svizzere di Lucerna e della regione dell'Heidiland appartengono ai 15 grandi vincitori.

Entrambe devono questo successo, così come anche Engelberg, a uno sviluppo favorevole dei pernottamenti.

**Fig. 4-5 Le 15 destinazioni di maggior successo nella stagione estiva 2010**



Aumento del valore dell'indice del «BAK TOPINDEX» tra il 2009 e il 2010, in punti  
Fonte: BAKBASEL

## 4.2 Competitività nel turismo alpino

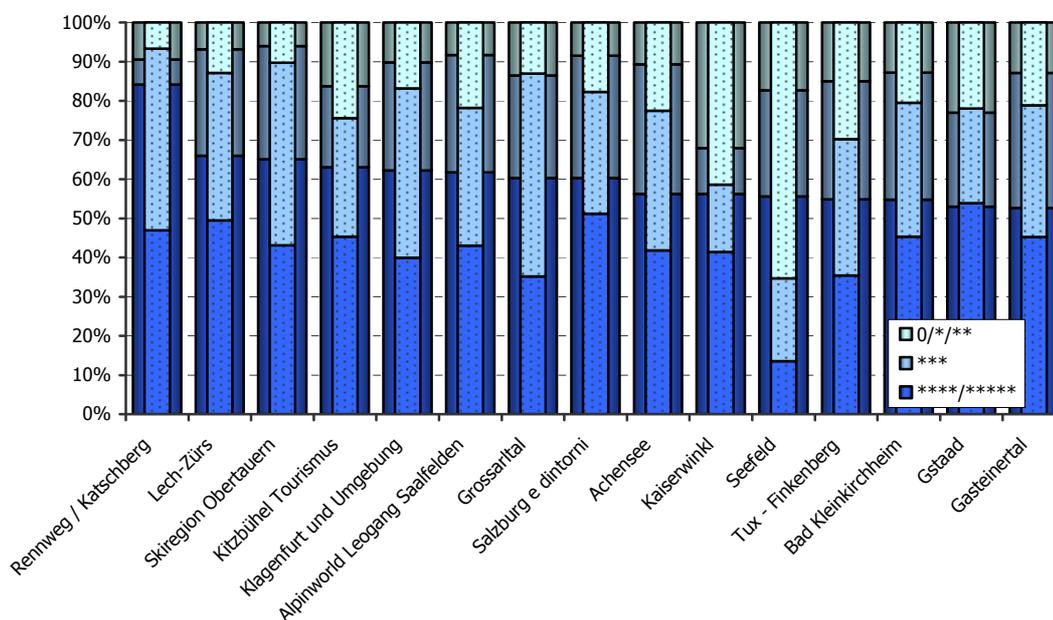
Nei seguenti paragrafi sono analizzati i fattori determinanti per la competitività delle destinazioni alpine. Si mostra quali destinazioni ottengono risultati particolarmente buoni in relazione a diversi fattori importanti della competitività (Best Practice). In quest'ottica, s'interpretano alcuni fattori fondamentali per la concorrenza nei settori dell'offerta, della domanda così come dell'attrattività e della varietà che hanno rappresentato, nell'ambito delle analisi di benchmarking degli ultimi anni, gli elementi determinanti di uno sviluppo di successo<sup>10</sup>. In primo piano si trovano la struttura ricettiva, possibili economie di scala a livello aziendale e in relazione alle destinazioni, la densità delle destinazioni, la stagionalità della domanda così come la varietà dell'offerta in estate e l'attrattività in inverno.

### 4.2.1 Offerta

La figura 4-6 mostra la struttura nel settore alberghiero in base alla classificazione secondo le stelle. Sono illustrate le destinazioni che mostrano la quota più elevata di posti letto negli alberghi di prima classe e di lusso. Le destinazioni illustrate possono trarre beneficio dal fatto che le capacità nel segmento alberghiero di alto livello sono occupate tendenzialmente meglio e che gli esercizi alberghieri mostrano, di norma, una clientela disposta a spendere.

<sup>10</sup> Cfr. BAKBASEL 2010

Fig. 4-6 Struttura ricettiva: quota dei posti letto negli alberghi secondo la categoria di stelle



Quota dei posti letto negli alberghi secondo la categoria di stelle in %, colonna larga = 2010, colonna stretta = 2000

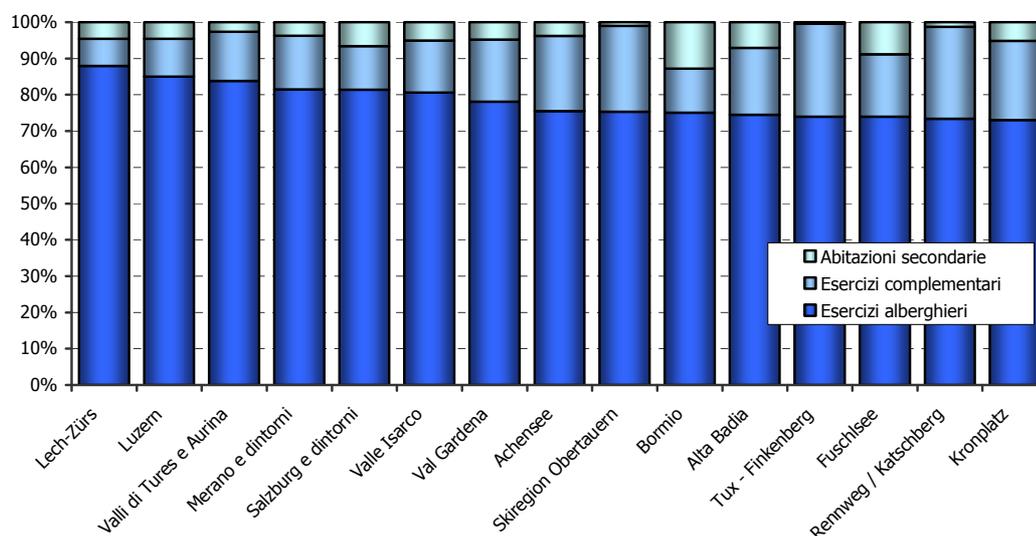
Fonte: alcuni uffici statistici, BAKBASEL

È particolarmente elevata la quota dei posti letto nel **segmento di prima classe e di lusso** nella destinazione Rennweg am Katschberg. Qui, più di 4 posti letto su 5 si trovano in questo segmento. Tutte le destinazioni rimanenti mostrano una quota di alberghi a quattro e cinque stelle tra il 66 e il 53 per cento. Con la destinazione Gstaad una sola destinazione svizzera appartiene al gruppo con la maggiore quota di posti letto nel segmento di prima classe e di lusso. Spicca il fatto che, eccetto Gstaad, siano presenti in classifica solo destinazioni austriache.

Dal 2000 la quota di posti letto secondo le categorie di stelle è chiaramente cambiata. La quota di alberghi di prima classe e di lusso è aumentata ovunque tra il 2000 e il 2010, tranne che a Gstaad. L'aumento più chiaro di questa quota è stato registrato, con rispettivamente 42 e 37 punti percentuali, nelle destinazioni austriache di Seefeld e Rennweg am Katschberg. Anche nella maggior parte delle altre destinazioni austriache, l'aumento della quota dei segmenti di quattro e cinque stelle è stato di due cifre.

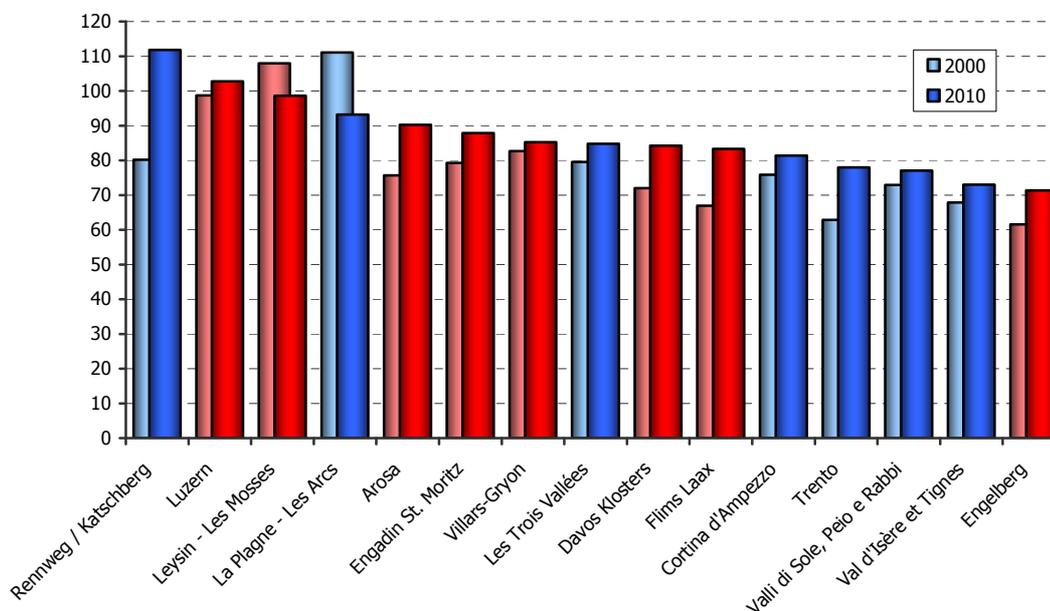
La figura 4-7 mostra la struttura ricettiva, ovvero la **quota di posti letto secondo le tipologie di alloggio**. Sono illustrate quelle destinazioni che nel 2010 hanno raggiunto la quota più elevata di posti letto nel settore alberghiero. In queste destinazioni, i letti per gli ospiti sono gestiti in modo intenso, aspetto che porta a un'occupazione migliore delle capacità. Queste destinazioni sono molto meno interessate rispetto alle altre in modo particolare dal problema dei «posti letto inutilizzati». Al contrario rispetto a quanto accade in merito alla struttura alberghiera, in questo confronto non dominano le destinazioni austriache in modo così chiaro. Insieme a Lucerna, emergono, ancora una volta, una destinazione svizzera e altre sette italiane.

**Fig. 4-7** Struttura ricettiva: valutazione delle quote di posti letto secondo le tipologie di alloggio nel 2010



Quota dei posti letto secondo le tipologie di alloggio in %  
Fonte: alcuni uffici statistici, stime BAKBASEL

**Fig. 4-8** Dimensione degli esercizi: posti letto per esercizio alberghiero



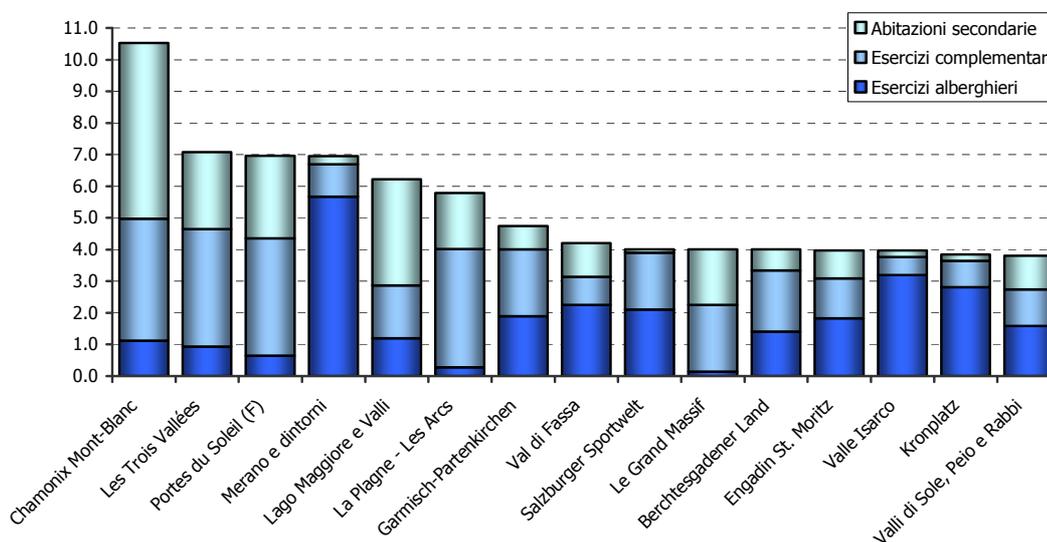
Numero medio di posti letto per esercizio alberghiero  
Fonte: alcuni uffici statistici, BAKBASEL

La figura 4-8 affronta le possibili economie di scala a livello aziendale. Come indicatore della dimensione degli esercizi si utilizza il numero di posti letto per albergo. Le destinazioni con grandi esercizi alberghieri,

rispetto alle piccole strutture, hanno il vantaggio di poter beneficiare delle economie di scala. Ciò porta, di norma, alla produzione efficiente in termini di costi e, quindi, a vantaggi concorrenziali. Con una dimensione media degli esercizi alberghieri di più di 110 letti per albergo, la destinazione Rennweg am Katschberg riesce ad approfittare meglio delle "Economies of scales". È significativo che si trovino nelle prime 15 posizioni quattro destinazioni svizzere e questo si spiega anche per il fatto che gli esercizi in Svizzera sono maggiormente obbligati, a causa degli elevati costi di lavoro e delle prestazioni anticipate (cfr. capitolo 2.2.1), a risparmiare in termini di costi.

## 4.2.2 Domanda

Fig. 4-9 Dimensione delle destinazioni: stima dei pernottamenti secondo la tipologia di alloggio nel 2010

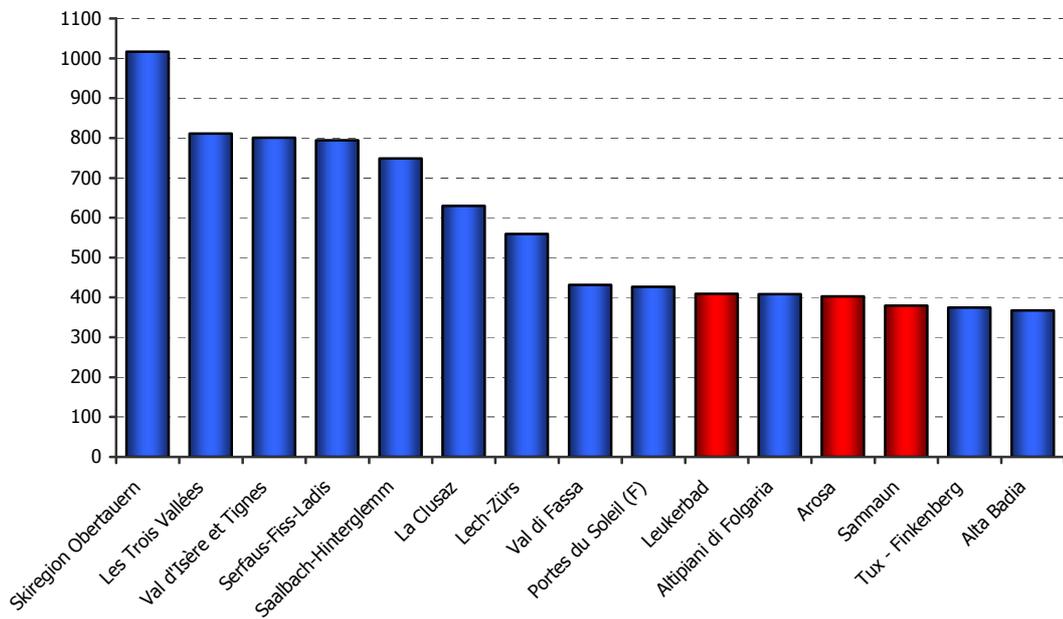


Numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in milioni, 2010  
Fonte: alcuni uffici statistici, stime BAKBASEL

Nel mercato molto frammentato del turismo alpino, **le grandi destinazioni** hanno il vantaggio di essere percepite a livello internazionale in misura maggiore rispetto a quelle più piccole. La figura 4-9 mostra le 15 destinazioni più grandi dello spazio alpino, misurate in base al numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri, in quelli complementari e nelle abitazioni secondarie. La destinazione in assoluto più grande è Chamonix Mont-Blanc con più di 10 milioni di pernottamenti. Alle posizioni 2, 3 e 4 seguono rispettivamente le destinazioni Les Trois Vallées, Portes du Soleil (F) e Merano e dintorni con circa 7 milioni di pernottamenti. Le destinazioni Lago Maggiore e La Plagne – Les Arts occupano con circa 6 milioni di pernottamenti la posizione 5 e 6.

La figura 4-10 mostra le destinazioni con un'intensità turistica più elevata. Quest'ultima viene misurata qui rispetto ai pernottamenti totali per abitante. L'intensità turistica e la densità di destinazioni ha un effetto positivo tramite i vantaggi derivanti dalla rete e dai cluster sulla competitività delle destinazioni alpine. Inoltre, nelle località e nelle regioni di turismo intenso sussiste una maggiore consapevolezza turistica, aspetto che rafforza soprattutto l'accettazione dei desideri turistici e dell'ospitalità. Nel comprensorio sciistico austriaco dell'Obertauern si osserva un'intensità turistica maggiore. Qui, il rapporto tra il numero dei pernottamenti e degli abitanti ammonta a oltre 1000. La destinazione più intensa in termini di turismo della Svizzera è Leukerbad con circa 400 pernottamenti per abitante.

Fig. 4-10 Intensità turistica



Numero di pernottamenti per abitante, 2010  
Fonte: BAKBASEL

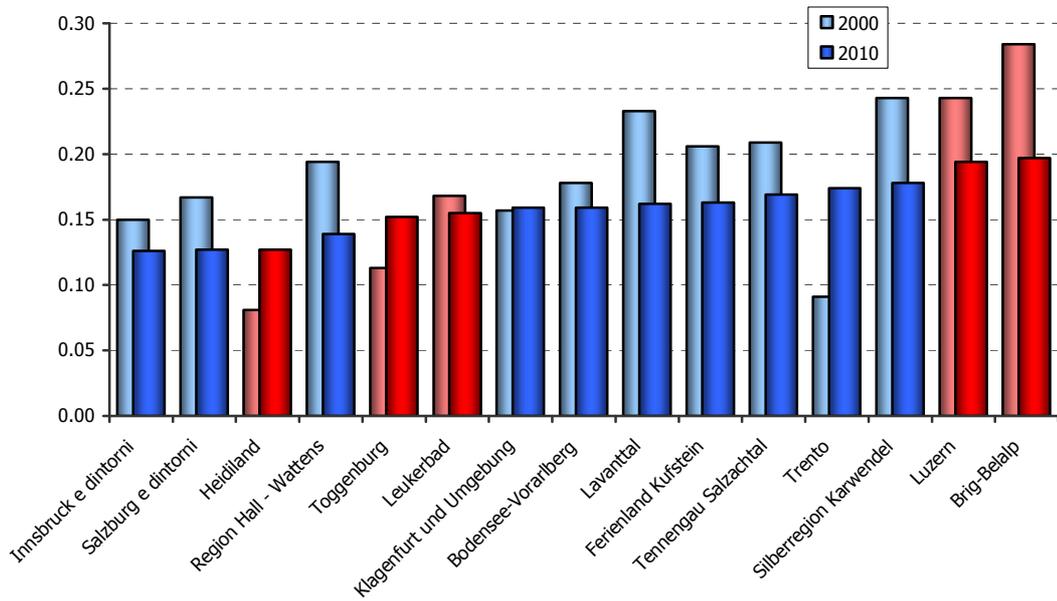
Per quanto riguarda l'intensità turistica bisogna, tuttavia, notare che una densità troppo elevata può eventualmente anche diventare un peso. Da un lato, per le destinazioni con un'intensità turistica molto elevata si tratta spesso di luoghi artificiali in cui va in parte persa l'identità regionale e, dall'altro, una focalizzazione eccessivamente unilaterale al settore del turismo cela una dipendenza unidirezionale (monocultura economica).

Un ulteriore fattore importante dal punto di vista della domanda che influenza il successo di una destinazione è la **stagionalità** della domanda turistica. Le destinazioni con un andamento equilibrato della domanda hanno, rispetto alle altre, il vantaggio di poter, in media, occupare meglio le proprie capacità.

Come mostra la figura 4-11, soprattutto le destinazioni Innsbruck e Salisburgo e dintorni nonché Heidiland mostrano un andamento della domanda molto equilibrato. Dall'osservazione delle 15 destinazioni con le oscillazioni minori nell'arco dell'anno emerge la presenza, da un lato, di cinque destinazioni svizzere e, dall'altro, di un numero sorprendentemente elevato di destinazioni con un centro cittadino. Esse approfittano del fatto che, grazie al turismo aziendale, di seminari e congressi anche nella bassa stagione è possibile raggiungere un'occupazione più elevata.

Le oscillazioni stagionali sono diventate minori nella maggior parte delle destinazioni osservate dal 2000. Ciò si applica in modo particolare alle destinazioni di Brig Belalp, della Valle del Lavant, della Regione dell'argento di Karwendel, della Regione Hall-Wattens e di Lucerna. Nell'Heidiland, a Toggenburg e a Trento la stagionalità si è rafforzata.

Fig. 4-11 Stagionalità della domanda turistica



Coefficiente di GINI

Fonte: alcuni uffici statistici, BAKBASEL

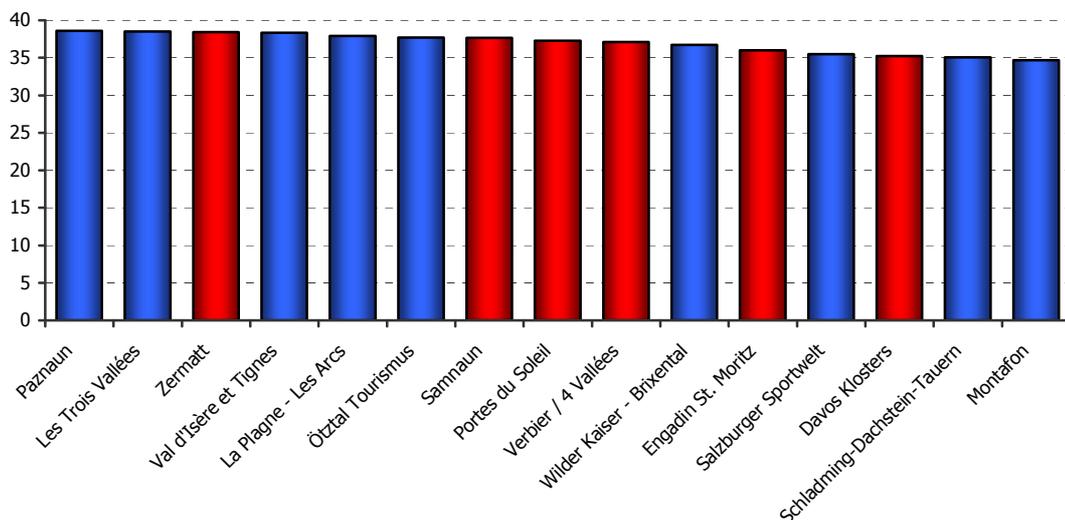
### 4.2.3 Attrattività

Accanto ai fattori generali determinanti per la competitività, la performance delle destinazioni alpine è determinata anche da alcune variabili dell'offerta specifiche per le varie stagioni. Mentre in inverno si pone in primo piano chiaramente l'attrattività delle aree sciistiche, in estate è soprattutto la varietà dell'offerta che è importante per il successo della destinazione<sup>11</sup>.

Poiché il comprensorio sciistico nel turismo invernale riveste un ruolo centrale, è particolarmente importante per la competitività di una destinazione disporre di un'offerta attraente in questo ambito. Nella figura 4-12, sono illustrate le 15 destinazioni con maggiore attrattività in termini di aree sciistiche: quest'ultime si contraddistinguono per un'elevata garanzia d' innevamento, impianti di risalita in parte moderni e per un'ampia e varia offerta di piste. Tra le 15 destinazioni con un comprensorio sciistico di elevata attrattività si trovano fortunatamente 6 destinazioni svizzere: Zermatt, Samnaun, Portes du Soleil, Verbier con il comprensorio sciistico 4 Vallées, Engadin St. Moritz e Davos Klosters. Queste destinazioni dispongono di una grande area sciistica in parte anche transfrontaliera.

<sup>11</sup> Cfr. BAKBASEL 2010

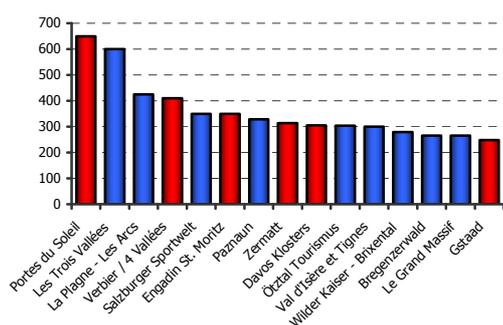
Fig. 4-12 Attrattività dei comprensori sciistici nel 2010



Indice di misurazione dell'attrattività e della varietà del comprensorio sciistico<sup>12</sup>  
 Fonte: BAKBASEL

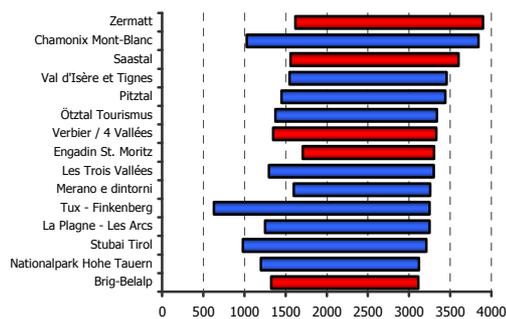
Le figure 4-13 e 4-14 mostrano due fattori singoli determinanti per l'attrattività del comprensorio sciistico: l'offerta di piste da sci e l'altitudine del comprensorio sciistico. Quest'ultimo riguarda i "vantaggi naturali" poiché, per motivi topografici e per questioni ambientali, è difficile, se non impossibile, influire sulle dimensioni. Tra le 15 destinazioni con un'ampia offerta di piste si annoverano nuovamente 6 aree svizzere: Portes du Soleil, Verbier, Engadin St. Moritz, Zermatt, Davos Klosters e Gstaad. Il comprensorio sciistico situato a un'altitudine maggiore si trova a Zermatt, ma anche quelli della Valle di Saas, di Verbier, di Engadin St. Moritz e di Brig-Belalp rientrano tra le 15 aree sciistiche con un'altitudine maggiore.

Fig. 4-13 Offerta di piste nel comprensorio sciistico



Lunghezza delle piste in km, 2010  
 Fonte: BAKBASEL

Fig. 4-14 Altitudine del comprensorio sciistico



Altitudine comprensorio sciistico in metri s.l.m., 2010  
 Fonte: BAKBASEL

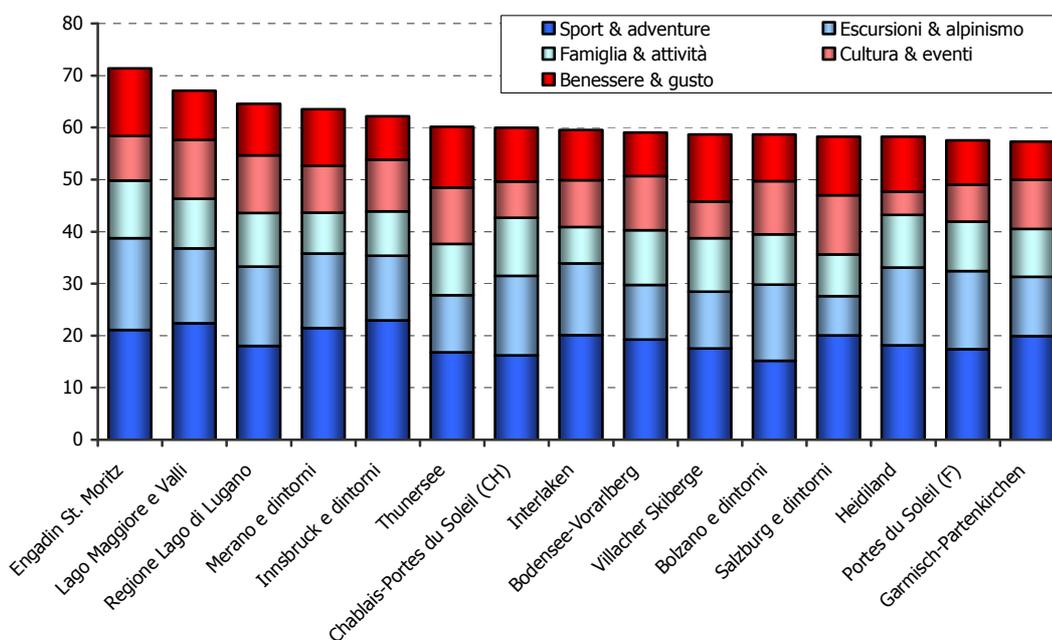
<sup>12</sup> Una descrizione dettagliata della metodologia di valutazione degli indicatori di attrattività e di varietà è fornita dal glossario del tool online «BAK DESTINATIONS MONITOR®» all'indirizzo internet: [www.destinationsmonitor.ch](http://www.destinationsmonitor.ch)

La figura 4-15 mostra le destinazioni con un'offerta estiva caratterizzate da una **maggior attrattività**. L'attrattività è misurata tramite l'indicatore «BAK Attrattività estiva» che, con l'ausilio di più di 100 indicatori singoli, analizza l'attrattività dell'offerta negli ambiti «sport & adventure», «escursioni & alpinismo», «famiglia & attività», «benessere & gusto» così come «cultura & eventi»<sup>13</sup>.

La destinazione Engadin-St. Moritz dispone di una più ampia varietà dell'offerta in estate. In relazione all'indice totale per l'attrattività dell'offerta, essa raggiunge un valore pari a 71 su 100 possibili punti. L'offerta di Engadin-St. Moritz convince in tutte le sottocategorie. La destinazione possiede, grazie al suo centro St. Moritz, offerte varie nei settori «cultura & eventi» e «benessere & gusto», riuscendo a guadagnare punti, però, anche in termini di offerta di escursioni, attività sportive e avventura, nonché in relazione ad offerte per la famiglia, grazie al coinvolgimento dell'intera area dell'Alta Engadina.

Le destinazioni rimanenti rimangono tutte relativamente alla pari in termini di punteggio totale. Si noti positivamente soprattutto che tra le 15 destinazioni con un'offerta estiva caratterizzata da una maggiore attrattività si trovano 7 destinazioni svizzere: Lago Maggiore e Valli (posizione 2), Regione Lago di Lugano (3), Lago di Thun (6), Chablais-Portes du Soleil (7), Interlaken (8) e Heidiland (14).

Fig. 4-15 Varietà dell'offerta estiva nel 2010



Indice per la misurazione dell'attrattività e la varietà dell'offerta estiva  
Fonte: BAKBASEL

### 4.3 Case Studies – «Learning from the Best»

L'obiettivo del processo di benchmarking consiste nell'identificazione dei soggetti migliori, nella relativa analisi al fine di individuare la motivazione del loro successo e applicare quindi le conoscenze acquisite («Learning from the Best»). Si tratta, quindi, di scoprire cosa rende tali soggetti così di successo e cosa facciano quest'ultimi meglio rispetto agli altri. Per tenere in considerazione questo particolare obiettivo di

<sup>13</sup> Vedi nota 12

benchmarking, si sottopongono, qui di seguito, tre destinazioni di grande successo dello spazio alpino europeo a un'analisi dettagliata (Case Studies). L'analisi si basa, oltre che su dati quantitativo-statistici, anche su informazioni qualitative raccolte sulla base di interviste condotte da esperti seguendo alcune linee guida con soggetti decisionali delle varie destinazioni.

I dati che sono confluiti finora nel «Programma Internazionale di Benchmarking per il Turismo Svizzero» erano prevalentemente informazioni di natura quantitativa e consideravano i risultati delle decisioni passate. Non è stato finora possibile considerare, in modo completo, informazioni contestuali e fattori di successo qualitativi a causa dell'intensità dell'impegno di ricerca. Nell'ambito del programma di benchmarking, non è stato possibile effettuare per tutte le destinazioni analisi dettagliate che comprendessero anche dati qualitativi. Ciò appare, tuttavia, possibile e significativo per i casi singoli.

Lo strumento di ricerca dello studio analitico (Case Study) viene applicato frequentemente quando è difficile illustrare, in modo quantitativo, il contesto e i fattori d'influenza. In quest'ottica si cerca di trasmettere un quadro possibilmente realistico dell'oggetto da analizzare. In confronto alla ricerca puramente quantitativa che si concentra solo su alcuni aspetti, in relazione al metodo di riferimento, nell'ambito della ricerca qualitativa basata su Case Studies, si mira a ottenere una prospettiva completa che cerca di ricostruire le relazioni presenti. Nell'ambito dei presenti Case Studies, si applica il metodo dell'analisi qualitativa dei contenuti e le interviste, condotte sulla base di linee guida, con i soggetti decisionali nell'ambito turistico, sono considerate come insieme di dati. Per ulteriori informazioni sulla procedura e i risultati dettagliati si rimanda alla pubblicazione «Benchmarking delle destinazioni alpine – Case Study delle mete turistiche di maggior successo»<sup>14</sup>. Essa è stata redatta nell'ambito di una tesi di Master in collaborazione con BAKBASEL e funge da fondamento per le analisi seguenti.

Nei paragrafi seguenti s'interpretano i risultati dei tre Case Studies svolti. A tal proposito, s'illustra, in primo luogo, quali destinazioni e per quali motivazioni siano state scelte come partner per il Case Study (capitolo 4.3.1). Successivamente, vengono illustrati i tre casi (capitolo 4.3.2) e, in fine, avviene un riassunto delle informazioni più significative che sono state acquisite (capitolo 0).

### 4.3.1 Selezione dei partner dei Case Studies

Nella selezione dei partner dei Case Studies sono state considerate parecchie riflessioni e numerosi criteri. Già nella fase di progettazione, l'attenzione era rivolta alle destinazioni caratterizzate da un turismo che abbraccia tutto l'anno. Questa scelta è anche legata al fatto che le destinazioni, nell'ambito di una concorrenza che diventa sempre più forte, possono avere successo solo se occupano le capacità turistiche presenti nell'intero arco dell'anno e, in questo modo, sono in grado di creare un valore aggiunto tutto l'anno.

Un secondo criterio, accanto alla focalizzazione all'intero anno turistico, è la performance delle destinazioni. Sono stati considerati come partner dei Case Studies solo le destinazioni che potevano essere definite di successo. Come criterio per il successo di una destinazione è stato utilizzato il «BAK TOPINDEX» (cfr. a tal proposito capitolo 4.1). Le destinazioni selezionate dovevano trovarsi nelle prime posizioni nel corso di vari anni per quanto riguarda la misurazione della performance e avere, così, successo se valutate sul lungo periodo.

Inoltre, la selezione doveva comprendere destinazioni di diverse regioni e Paesi in modo tale da poter comprendere nelle analisi anche differenze in termini di contesto regionale e nazionale. In base ai tre criteri, «orientamento a tutto l'anno», «successo» e «differenze regionali», secondo una ricerca e un'interpretazione precedente di tutti i dati disponibili sono state selezionate le destinazioni Oberstdorf, Valle di Grossarl (Grossarlal) e Zermatt. Fortunatamente erano disponibili per tutti i partner prescelti per il Case Study fornitori di prestazioni turistiche per le interviste condotte da esperti.

---

<sup>14</sup> Cfr. Meissner (2011)

Fig. 4-16 Partner del Case Study nello spazio alpino



Fonte: BAKBASEL

La destinazione **Oberstdorf** è stata selezionata come destinazione di maggior successo dello spazio alpino tedesco. Sia in estate, sia in inverno raggiunge un successo superiore alla media e ottiene nella classifica del «BAK TOPINDEX», fin dal suo utilizzo, sempre una posizione tra le prime 20 destinazioni. Come ulteriore partner del Case Study si è imposta la destinazione della **Valle di Grossarl** situata nel Land federale austriaco del Salisburghese. La Valle di Grossarl guida la classifica delle destinazioni di maggior successo nello spazio alpino già da tre anni e rappresenta l'unica destinazione in assoluto tra le 15 di maggior successo sia in estate sia in inverno. Come terzo partner del Case Study è stata selezionata la destinazione svizzera conosciuta in tutto il mondo: **Zermatt**. La destinazione del Canton Vallese è un ospite fisso nelle prime posizioni della classifica delle destinazioni di maggior successo e raggiunge, sia in estate sia in inverno, un'eccellente occupazione delle capacità disponibili.

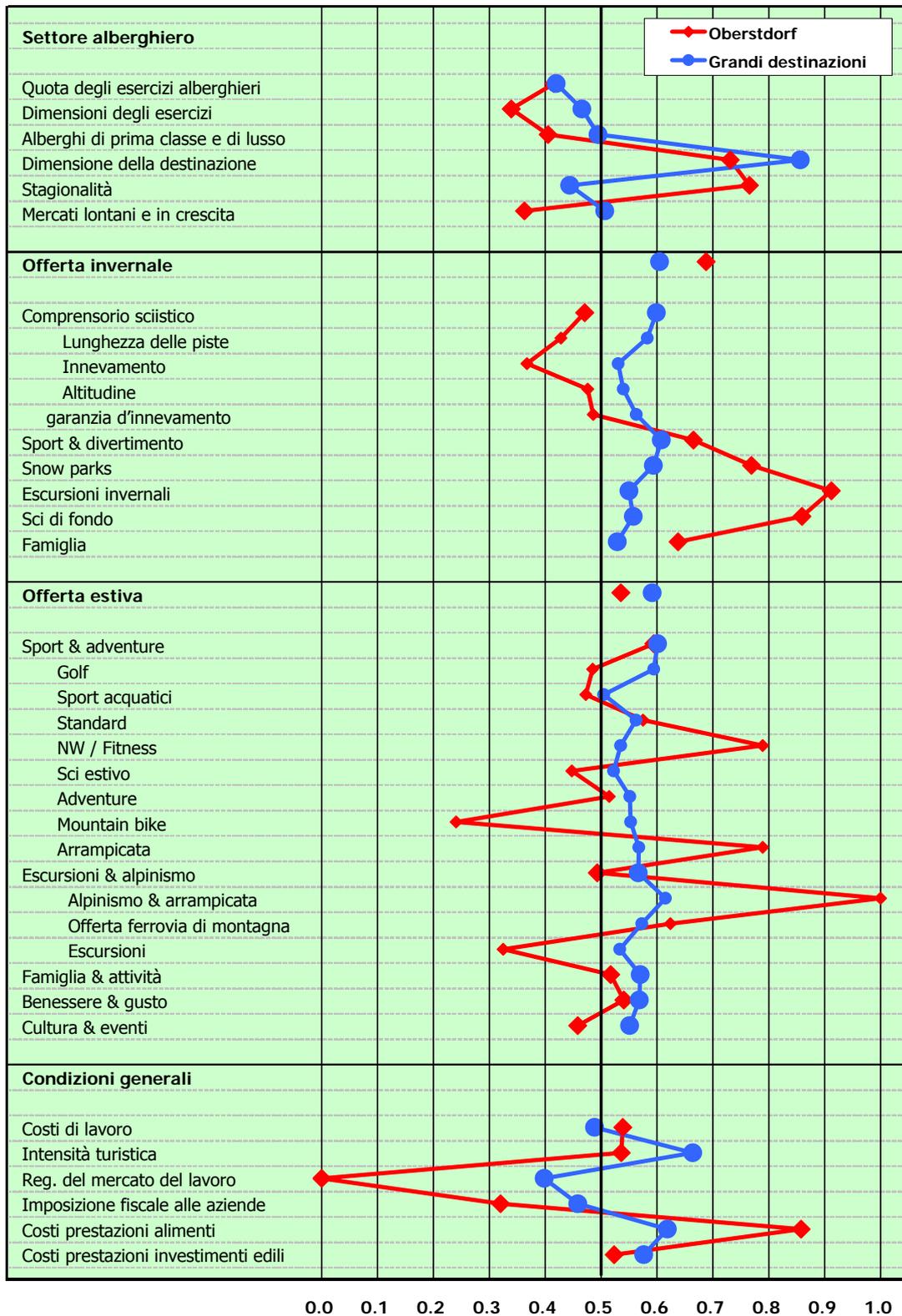
### 4.3.2 Case Study

Nei seguenti paragrafi, si interpretano brevemente le conoscenze centrali ottenute dalle analisi dei Case Studies, sottolineando le motivazioni più importanti per il successo delle destinazioni. Per ciascuna destinazione s'illustra un profilo di punti di forza e di debolezza, basato su dati quantitativi.

#### Esempio di Oberstdorf

La destinazione Oberstdorf nel Circondario di Alta Algovia si trova a ca. 40 chilometri a sud di Kempten nelle Alpi dell'Algovia, a circa 815 metri sopra il livello del mare, nell'estesa Valle dell'Iller. La località termale lontana dal traffico con circa 10000 abitanti, in totale 17500 posti letto e circa 2,3 milioni di pernottamenti a uso commerciale possiede, grazie alla sua posizione su tre livelli, le premesse ottimali per un'offerta variegata per la stagione estiva e invernale. Analogamente, Oberstdorf mostra, come destinazione turistica tutto l'anno, un andamento della domanda equilibrato e distribuito in tutto l'anno (cfr. stagionalità nella Fig. 4-17), aspetto che si ripercuote positivamente sull'occupazione delle capacità presenti.

Fig. 4-17 Profilo dei punti di forza e di debolezza della destinazione Oberstdorf



Profilo punti di forza e di debolezza: 1 = Best Practice, 0,5 = valore medio spazio alpino  
 Fonte: BAKBASEL

#### Ausilio alla lettura del profilo dei punti di forza e di debolezza

Nei profili dei punti di forza e di debolezza, sono indicati valori di una scala da 0 a 1. Il valore 1 rappresenta la migliore prestazione osservata in tutto il campione (Best Practice). 0,5 corrisponde al valore medio dell'intero campione.

All'interno dell'analisi dei punti di forza e di debolezza, sono possibili 3 confronti:

Quanto positivi sono i fattori determinanti della destinazione da paragonare rispetto ai diretti concorrenti? (paragone con il profilo blu)

Quanto positivi sono i fattori determinanti della destinazione da paragonare rispetto alla media dello spazio alpino? (paragone con il valore medio 0,5)

Quanto positivi sono i fattori determinanti della destinazione da paragonare rispetto alla destinazione meglio posizionata in relazione al rispettivo fattore? (paragone con il valore massimo di 1,0)

L'**offerta turistica estiva** a Oberstdorf è strutturata in modo vario in misura maggiore rispetto alla media (cfr. FigFig. 4-17). Si noti, per esempio, le offerte come quelle rivolte alle famiglie della montagna Sölle-reck con svariate attività, l'«Alpine Coaster» come pista per slittini utilizzata tutto l'anno e un parco per arrampicata che offre divertimento per grandi e bambini. Anche in inverno è presente un'offerta variegata che si esprime concretamente in una rete ben strutturata di piste per sci di fondo, diversi parchi divertimenti nel comprensorio sciistico, un palazzetto del ghiaccio e le terme di Oberstdorf che hanno un'ampia offerta sia in estate sia in inverno.

Come particolarità che ha un influsso positivo sull'attrattività della destinazione si trova il **comprensorio sciistico condiviso da due paesi** e completamente innevato. Qui, grazie all'alleanza delle aree sciistiche con la Valle di Kleinwalsertal e la fusione delle ferrovie di montagna lungo i confini transfrontalieri, è stato dimostrato come sia possibile realizzare una campagna di marketing comune ed economie di scala. Gli ospiti approfittano dell'offerta di due comprensori sciistici che si completano in modo ottimale, in cui, al contempo, si è registrato un aumento dell'attrattività e della qualità dell'infrastruttura.

Accanto a un'offerta varia per la stagione estiva e invernale, secondo la letteratura specialistica, l'ospite si aspetta anche un'**offerta regolare e variegata di manifestazioni**. Nel caso di Oberstdorf questo fattore può essere confermato, rimandando alla necessità d'intrattenimento autentico e adeguato all'immagine della destinazione. Accanto al programma di eventi, si pone l'attenzione anche **sull'autenticità in generale e su un ambiente intatto all'interno della destinazione** al fine di poter mirare a uno sviluppo positivo a lungo termine. In questo contesto, è possibile anche individuare il tema della **sostenibilità** come fattore essenziale per uno sviluppo positivo, aspetto che si ripercuote su diversi livelli. In questo modo, in un progetto pilota che è iniziato alla fine degli anni '80, sono stati, per esempio, utilizzati autobus elettrici, producendo circa un terzo dell'elettricità tramite la forza idraulica e introducendo un ampio sistema di separazione dei rifiuti e di riciclaggio. Inoltre, sussiste un impegno nell'ambito dell'energia solare e si pensa di commercializzare queste misure e molte altre sulla base di un certificato di sostenibilità.

Anche in relazione alla problematica generale della **situazione del traffico**, che emerge in molte destinazioni dello spazio alpino soprattutto in inverno, Oberstdorf ha reagito in modo tempestivo. A tal proposito, si noti che Oberstdorf, grazie alla sua posizione a fondo valle, gode del vantaggio di non avere traffico di passaggio consentendo l'applicazione più agevole di determinate misure. Accanto a un collegamento molto buono con i trasporti urbani, c'è anche la possibilità di sfruttare il servizio navetta per gli impianti sciistici e le località e la ricevuata del parcheggio vale, allo stesso tempo, anche come biglietto. Inoltre, il potenziamento della B19 da Kempten ha migliorato la **raggiungibilità** della destinazione, aspetto che è particolarmente significativo poiché si genera un terzo degli introiti provenienti da turisti giornalieri e oltre il 90 per cento degli ospiti di Oberstdorf provengono dalla Germania.

In ambito di **gestione delle destinazioni** è stato possibile individuare diversi fattori che hanno contribuito all'attuale sviluppo delle destinazioni. In questo contesto, è stato sottolineato dai fornitori delle prestazioni che il budget di marketing riveste un ruolo significativo poiché più è grande e più efficiente e intenso

saranno le misure pubblicitarie applicabili. La destinazione Oberstdorf, in rapporto ai pernottamenti, un budget di marketing relativamente ridotto deve essere compensato utilizzando i mezzi a disposizione con efficienza. Ciò può essere raggiunto anche tramite l'utilizzo specifico in base al target dei media e, a tal proposito, si nota un'importanza crescente dei Social Media che, nel caso di Oberstdorf, sono utilizzati principalmente per fidelizzare il cliente. Inoltre, si sottolinea l'influsso crescente del cosiddetto "referral marketing", ovvero il marketing basato sul passaparola, come per esempio l'HolidayCheck e, a tale scopo, è stato progettato un sistema di valutazione proprio per gli alberghi e per l'attività dell'ente turistico di Oberstdorf. Si desidera, qui, potenziare per il futuro questo sistema e utilizzarlo in modo ancora più intenso.<sup>15</sup> In questo contesto, anche l'importanza di una gestione efficiente della qualità e dei reclami può rappresentare un fattore positivo, inserendo un collaboratore che si occupi esclusivamente di tutte le richieste in questo ambito. Inoltre, l'ente del turismo di Oberstdorf è stato certificato con il "Q-Service Label" che garantisce il rispetto degli standard previsti nell'ambito della gestione dei reclami. Come servizio aggiuntivo, è disponibile anche un'applicazione della destinazione stessa per Smartphone. Ciò offre all'organizzazione di gestione della destinazione (DMO) un'ulteriore possibilità di entrare in contatto con i propri ospiti e, allo stesso tempo, di fornire svariate informazioni.

Il posizionamento e la creazione del profilo di una destinazione sono, così, facilitate, se quest'ultima possiede il cosiddetto "**Unique Selling Proposition**" (**USP; offerta esclusiva di vendita**) che è difficilmente copiabili ed è unico. La destinazione Oberstdorf è nella fortunata condizione di poter approfittare della presenza di grandi manifestazioni sportive, come il Torneo dei quattro trampolini, i campionati mondiali di sci nordico oppure grazie al trampolino di volo per gli sci. Questi grandi eventi che si svolgono regolarmente assicurano la presenza mediatica e hanno un effetto estremamente positivo sul grado di conoscenza e sul marketing.

## Esempio della Valle di Grossarl

La Valle di Grossarl, situata a circa 70 km a sud della città di Salisburgo, conosciuta anche come "Valle dei pascoli alpini", ha circa 4700 abitanti e si trova a circa 920 metri sopra il livello del mare.<sup>16</sup> Con circa 5000 posti letto per ospiti e circa 700000 pernottamenti nel 2010, la Valle di Grossarl è una piccola destinazione emergente nello spazio alpino.

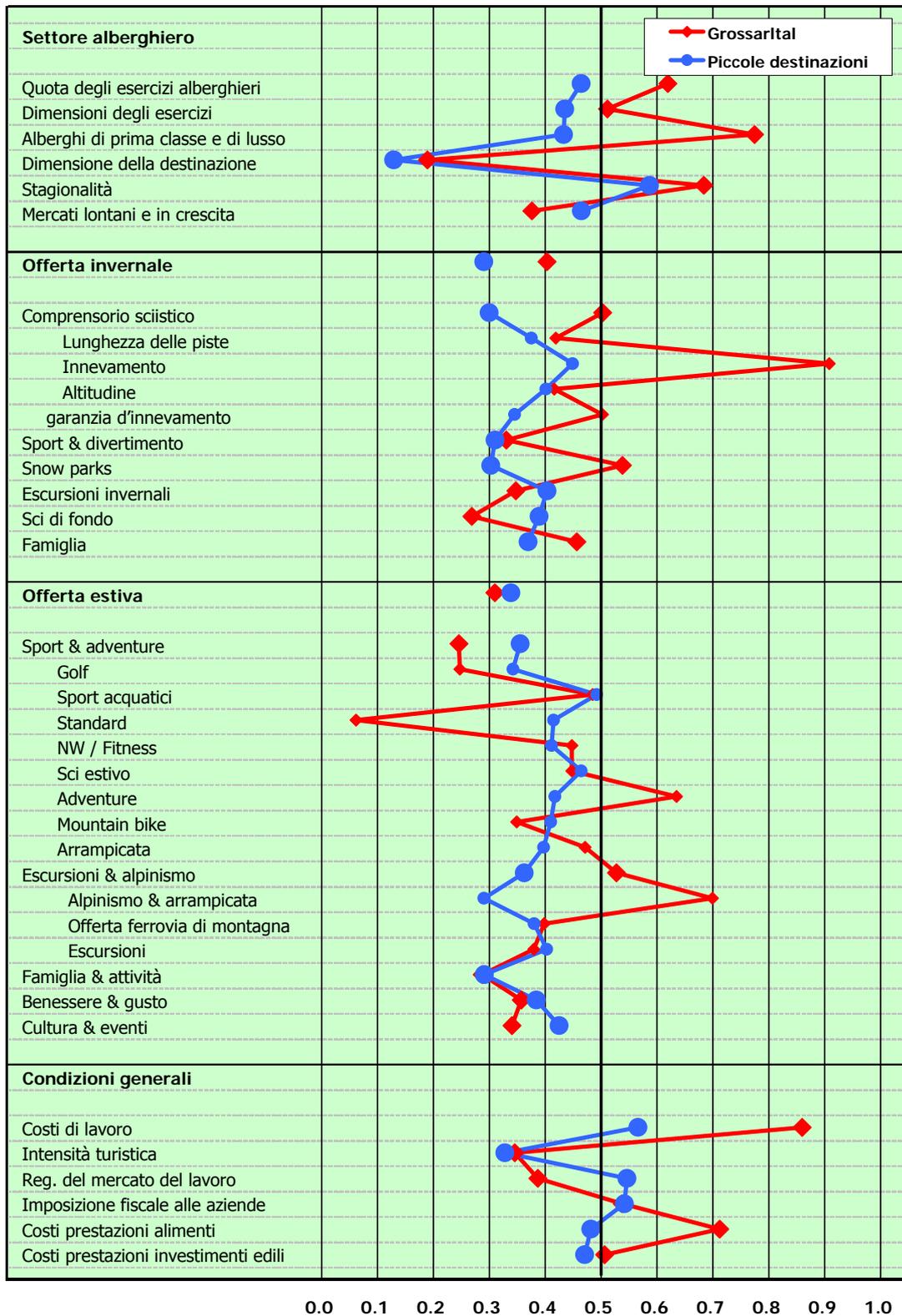
Molto significativa è la **struttura alberghiera** all'interno della destinazione. Appena la metà dei posti letto per ospiti è da attribuire al settore alberghiero. All'interno del settore alberghiero, a sua volta, oltre la metà delle strutture è collocata nel segmento a quattro e cinque stelle. (cfr. Fig. 4-18). Inoltre, si trova una quota relativamente elevata di posti letto nella categoria tre stelle e tre stelle superiore. Anche in relazione ad altre destinazioni dello spazio alpino, il posizionamento nel segmento alberghiero elevato è valutato al di sopra della media, in modo particolare per il fatto che lo sviluppo della destinazione non è ancora terminato. Inoltre, la problematica delle abitazioni secondarie che colpisce molte altre destinazioni non è una questione rilevante nella Valle di Grossarl.

Accanto all'eccezionale struttura ricettiva, grazie ad una solida offerta estiva e invernale, si osserva un **andamento molto equilibrato nell'arco dell'intero anno**, garantendo una buona occupazione delle capacità. Tramite investimenti e innovazioni regolari realizzati principalmente dai fornitori di prestazioni del settore alberghiero si cerca di raggiungere un elevato livello qualitativo. Ciò rappresenta il fondamento che consente di commercializzare la Valle di Grossarl tutto l'anno, ponendo l'accento sulla sua attrattività e contrastare la cosiddetta lacuna stagionale. In questo modo, si cerca, inoltre, tramite offerte speciali per turisti che effettuano soggiorni brevi, di rivolgersi a gruppi alternativi di ospiti (per esempio in ambito benessere). Inoltre, specialmente in estate, accade di norma che gli ospiti degli alberghi possano pernottare in uno dei numerosi rifugi alpini senza prestazioni di compensazione, offrendo così loro un'esperienza diversa dalla quotidianità.

<sup>15</sup> Cfr. Turismo di Oberstdorf 2011

<sup>16</sup> Cfr. Ente turistico della Valle di Grossarl 2011

Fig. 4-18 Profilo dei punti di forza e di debolezza della destinazione della Valle di Grossarl



Profilo punti di forza e di debolezza: 1 = Best Practice, 0,5 = valore medio spazio alpino  
 Fonte: BAKBASEL

Si osserva un ulteriore vantaggio in una destinazione che focalizza la sua attenzione sull'intero anno, come la Valle di Grossarl, in relazione all'**acquisizione dei collaboratori**: è sensibilmente più semplice assumere e formare personale proveniente dalla regione. Inoltre, è stata sottolineata dagli intervistati la presenza di influssi positivi sulla qualità del servizio. Il **personale qualificato e cortese** può essere anch'esso considerato come base per il successo, così come una **buona cooperazione e un coordinamento dei vari fornitori di prestazioni**. Per la Valle di Grossarl è da notare che non si osservano, all'interno della destinazione, investitori o fornitori di prestazioni esterni e le imprese appartengono per lo più alla prima o alla seconda generazione. Questo fenomeno si esprime anche all'interno della struttura degli stakeholder della ferrovia di montagna di cui fanno parte principalmente fornitori di prestazioni locali.

Al fine di raggiungere un grado più elevato di commercializzazione, la Valle di Grossarl è impegnata come membro fondatore nell'associazione «**Ski amadé**». Con un accesso a 860 chilometri di piste da sci, la destinazione aumenta nei confronti degli ospiti la sua attrattività e la qualità. In quest'ottica, la Valle di Grossarl, all'interno di «Ski amadé», si presenta come soggetto di nicchia per le famiglie, grazie alla sua posizione e alla buona raggiungibilità. Ciò emerge infine anche in relazione ad agevolazioni speciali e offerte per bambini e famiglie all'interno della destinazione. Grazie a queste offerte, anche le famiglie provenienti da altre località possono beneficiare dell'offerta per sport e tempo libero e la Valle di Grossarl è in grado di generare, in questo modo, ulteriori guadagni.

Per quanto riguarda la gestione della destinazione, nella Valle di Grossarl si è compreso come commercializzare i **pascoli alpini come USP** e questo è ormai diventato in Austria un esempio modello. Inoltre, gli itinerari escursionistici, in seguito ad adeguamenti precedenti in termini di qualità, sono stati certificati con marchio di qualità austriaco per le escursioni, corrispondendo così a un livello molto elevato. Per quanto riguarda l'elaborazione del mercato sovregionale, è stato sottolineato il significato della collaborazione con l'**Ente del Turismo del Salisburghese**. Accanto a «Ski amadé» in inverno, in estate si attinge anche a una cooperazione con il **Parco Nazionale degli Alti Tauri**. Fondamentalmente è stato possibile constatare che la necessità di un'organizzazione tra partner diventa maggiore, più il mercato è lontano. Analogamente ad altri Case Studies, si è osservato anche per la destinazione della Valle di Grossarl un **significato forte e crescente dei Social Media**. Ciò si esprime anche tramite la presenza di un proprio team redazionale con diverse competenze specifiche e un utilizzo ampio di questo mezzo.

## Esempio di Zermatt

La destinazione di Zermatt nel Cantone Vallese con circa 7120 abitanti<sup>17</sup> si trova a circa 40 chilometri da Visp, a un'altitudine di 1620 metri ai piedi nord-est del famosissimo Cervino. Per il 2010, Zermatt ha registrato ben 2,1 milioni di pernottamenti con circa 20500 posti letto. Zermatt, città interamente pedonale dagli anni '60, possiede, accanto alla vetta più elevata della Svizzera (la Punta Dufour), i più alti skilift e funivie d'Europa (cfr. Fig. 4-19: altitudine del comprensorio sciistico).

Proprio per il fatto che è una zona in cui non possono accedere le automobili, Zermatt è raggiungibile, almeno per gli ultimi cinque chilometri, tramite il treno. Questo tipo di raggiungibilità può essere considerata, da un lato, uno svantaggio poiché i turisti che effettuano escursioni giornaliere rimangono piuttosto esclusi a causa del collegamento con i trasporti urbani, dall'altro, rappresenta, tuttavia, anche un vantaggio poiché gli ospiti che vengono a Zermatt utilizzano l'offerta ricettiva.

L'esclusivo paese di montagna ai piedi del Cervino possiede una **struttura alberghiera vantaggiosa**. Circa il 37 per cento dei posti letto per gli ospiti sono letti in esercizi alberghieri e vengono utilizzati in modo intenso. Inoltre, all'interno del settore alberghiero, si mostra, con una quota di posti letto del 44 per cento, una presenza al di sopra della media del settore alberghiero di prima classe e di lusso che crea un intenso valore aggiunto (cfr. Fig. 4-19). È proporzionalmente bassa la quota dei «posti letto inutilizzati». Con una quota di letti presenti nelle abitazioni secondarie di circa un quinto, Zermatt rappresenta, in relazione a

---

<sup>17</sup> Comune di Zermatt, Randa e Täsch

tale problematica, un modello svizzero. La problematica delle abitazioni secondarie è stata riconosciuta tempestivamente e sono state lanciate misure adeguate. Inoltre, gli intervistati hanno sottolineato che l'affluenza nelle abitazioni secondarie presenti è relativamente frequente e, quindi, esse non rappresentano «posti letto inutilizzati».

Analogamente ad altri Case Study, anche la destinazione Zermatt presenta un **andamento della domanda distribuito nell'intero anno**. In quest'ottica, Zermatt s'impegna dal punto di vista strategico a continuare a rafforzare la stagione estiva. L'obiettivo dell'occupazione ottimale delle capacità si riflette anche nella varietà dell'offerta estiva e invernale così come nel posizionamento di Zermatt come destinazione a 365 gradi. Qui, a causa di un'offerta variegata, si propone la sfida volta a trasmettere, comunque, un messaggio chiaro sui valori della destinazione.

La punta di diamante indiscussa della destinazione Zermatt è l'eccellente comprensorio sciistico che è stato selezionato dall'«ADAC Skiguide 2010» come comprensorio sciistico migliore dell'anno. Accanto al **Cervino come USP**, questo comprensorio sciistico contribuisce, in modo significativo, all'attrattività e allo sviluppo della destinazione. L'attrattività si basa su regolari investimenti e innovazioni (ca. 25 milioni di CHF all'anno) e, dalla fusione della ferrovia di montagna nel 2002, sono stati messi a disposizione in totale 300 milioni di franchi svizzeri (htr, 2010). Inoltre, è da evidenziare anche la cooperazione con il comprensorio sciistico italiano di Cervinia che genera per l'ospite ulteriori sinergie anche in relazione al rapporto prezzo e attrattività.

L'elevato dinamismo di crescita e lo sviluppo della destinazione di Zermatt negli ultimi decenni è da attribuire anche a una **cooperazione e un coordinamento molto buono dei fornitori di prestazioni**. Non c'è da stupirsi se si pensa che la destinazione di Zermatt è per il 98 per cento in "possesso" dei cittadini<sup>18</sup> che sono regolarmente coinvolti nel processo decisionale e perseguono interessi simili.

Nell'ambito della gestione delle destinazioni si è compresa l'importanza di creare e commercializzare un'offerta varia che abbracci l'intero anno, senza che la naturalezza e l'autenticità della destinazione stessa vadano persa. Qui, rivestono un ruolo importante, oltre ai messaggi corretti da trasmettere, anche le diverse aspettative degli ospiti. Da un lato, l'esperienza deve essere inscenata per determinati gruppi di clienti, dall'altra, è necessario continuare a mantenere intatte le offerte per quegli ospiti che apprezzano la naturalità. Queste aspettative diverse si possono ritrovare nel marketing.

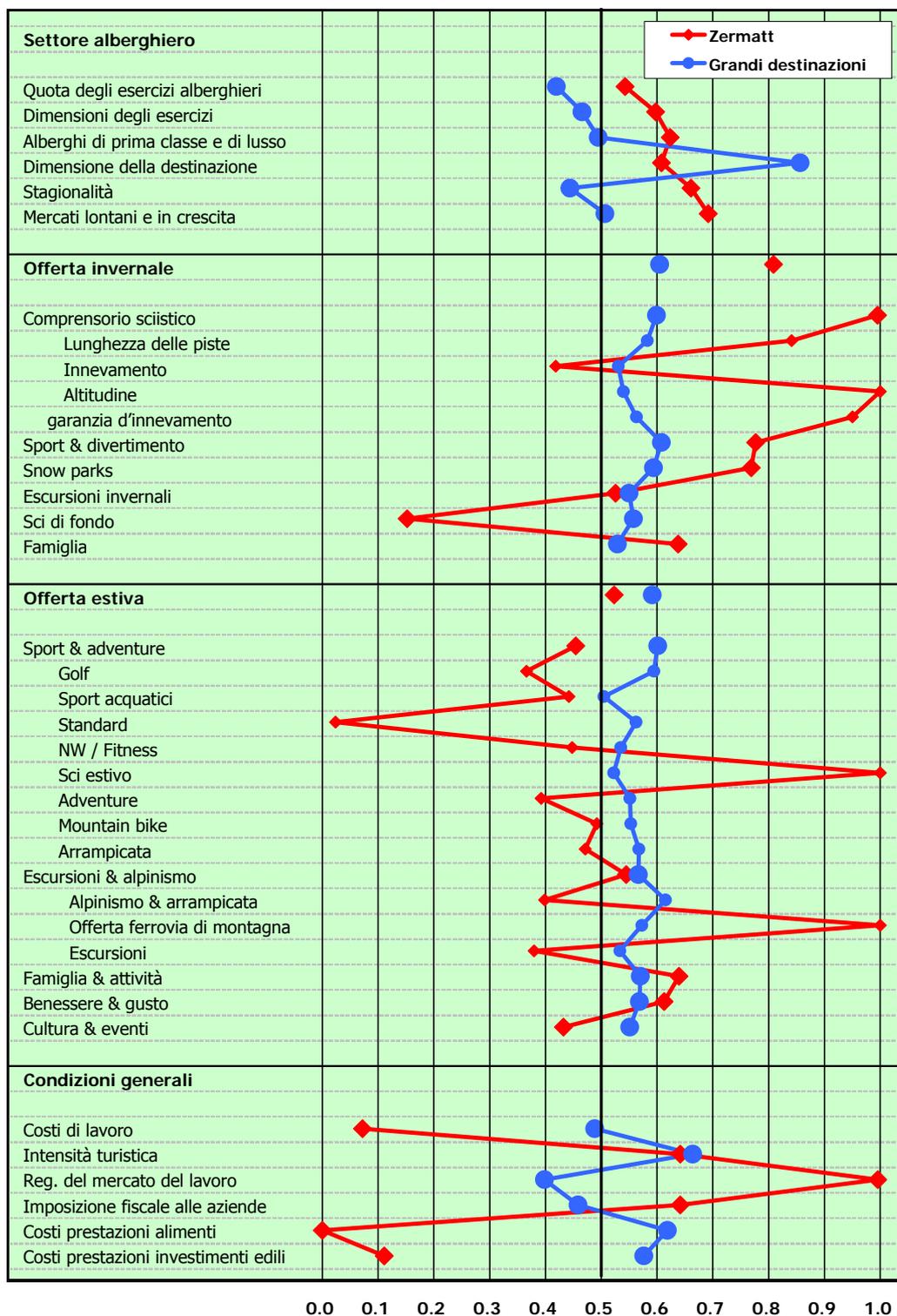
In questo modo, tramite il tempestivo riconoscimento del significato crescente dei **Social Media**, è stato possibile raggiungere un buon posizionamento in questo ambito e rendere più efficiente il marketing specifico per i gruppi target. Tale sviluppo è confermato dal fatto che ormai tre collaboratori si occupano specificatamente solo dell'ambito Social Media, CRM e Newsletter per gestire, nel complesso, in modo efficiente i messaggi. Il lavoro di marketing e la fidelizzazione del cliente sono sostenuti tramite l'utilizzo di un'applicazione della destinazione Zermatt per Smartphone e iPad. Inoltre, c'è una collaborazione con l'istituto superiore del Canton Vallese in cui è stata sviluppata una banca dati CMR per rafforzare ulteriormente la fidelizzazione del cliente.

Per quanto riguarda l'elaborazione del mercato sovranazionale, è stato osservato per Zermatt che, in ambito di mercati internazionali, accanto ai propri mandati per l'area Hong Kong, Taiwan, Cina e per il mercato americano, Svizzera Turismo offre un buon sostegno. Per compensare le oscillazioni temporanee dei singoli mercati e garantire, così, una buona occupazione all'interno della destinazione, Zermatt pone l'accento su **gruppi di ospiti anticiclici** provenienti da mercati target internazionali. In quest'ottica, anche il famosissimo **Glacier Express** con circa 250000 ospiti all'anno offre un prezioso contributo, aumentando ulteriormente il grado di conoscenza mondiale di Zermatt e fornendo alla destinazione una clientela con buone possibilità di spesa. In modo particolare in relazione alla momentanea problematica del tasso di cambio, questa struttura di ospiti guadagna sempre più importanza. Secondo le stime dell'ente turistico di Zermatt, il posizionamento è molto buono e, comunque, c'è un costante impegno volto ad aumentare ulteriormente la qualità dell'offerta per gli ospiti.

---

<sup>18</sup> Cfr. (htr, 2010).

Fig. 4-19 Profilo dei punti di forza e di debolezza della destinazione di Zermatt



Profilo punti di forza e di debolezza: 1 = Best Practice, 0,5 = valore medio spazio alpino  
 Fonte: BAKBASEL

### 4.3.3 Conclusioni

I tre Case Study mostrano che le motivazioni del successo di una destinazione sono molto vari. **Oberstdorf** approfitta anche della buona raggiungibilità e del mercato interno, spiccatamente forte, della Germania. Tuttavia, anche la cooperazione transfrontaliera con la Valle di Kleinwalsertal, il Torneo dei quattro trampolini come USP e la variegata offerta in estate e in inverno sono importanti per il successo della destinazione. La **Valle di Grossarl** convince, in modo particolare, per la struttura ricettiva straordinariamente forte e una stretta cooperazione tra i fornitori di prestazioni turistiche non solo all'interno della destinazione, ma anche nell'intera regione. A **Zermatt**, componenti essenziali del successo della destinazione sono l'eccellente comprensorio sciistico con una forte ferrovia di montagna e il Cervino, utilizzati come USP.

Non esiste una strada maestra che porta al successo poiché per tutte le destinazioni valgono presupposti diversi, per esempio a causa delle diversità in relazione ai fattori originari dell'offerta oppure in base a una varietà di decisioni prese in passato che hanno influenzato lo sviluppo. I fattori di successo delle altre destinazioni non possono essere semplicemente copiati ma devono essere adeguati e adattati al proprio contesto.

I Case Studies mostrano, tuttavia, anche che sussistono paralleli in relazione alle cause legate al raggiungimento del successo. Per esempio, in tutti e tre i casi, rivestono un ruolo cruciale le cooperazioni su diversi livelli, un comprensorio sciistico adeguato in inverno, l'utilizzo di USP o di un marketing efficiente (CRM, Social Media etc.).

Ciò avvalorava i risultati delle precedenti analisi di benchmarking che mostrano l'esistenza di alcuni fattori fondamentali che sono centrali per la maggior parte delle destinazioni: è necessario disporre di personale qualificato e cordiale nonché di una personalità imprenditoriale innovativa ed eccellente. La collaborazione tra fornitori di prestazioni turistiche e di autorità deve avvenire strettamente e, possibilmente, senza problemi. Le cooperazioni e le integrazioni orizzontali e verticali tra i gestori ma anche tra le destinazioni aiutano ad approfittare delle economie di scala. Una gestione professionale delle destinazioni con una chiara strategia e un marketing efficiente (CRM, Social Media etc.) è importante tanto quanto la creazione di offerte esclusive di vendita (USP) e la coltivazione di un marchio forte e conosciuto. In inverno, il successo di una destinazione dipende in misura particolare dall'attrattiva del comprensorio sciistico, in estate, invece, da un'offerta possibilmente varia. Anche l'attivazione della bassa stagione tramite offerte specifiche per i gruppi target (per es. benessere, golf e manifestazioni) è importante per poter occupare le capacità presenti tutto l'anno. Tuttavia, per un futuro di successo del turismo alpino, è soprattutto necessario gestire in modo più intenso i posti letto per gli ospiti. Per raggiungere ciò, è indispensabile un'offerta alberghiera di elevato livello, un contenimento della costruzione, in molti luoghi eccessiva, di abitazioni secondarie e un'attivazione dei «posti letto inutilizzati» presenti.



## PARTE III: IL TURISMO NELLE CITTÀ

---

La terza parte del presente rapporto riguarda il turismo nelle città, che è diventato sempre più importante negli ultimi anni. Le cinque maggiori città svizzere, Basilea, Berna, Ginevra, Losanna e Zurigo, sono messe a confronto con le seguenti destinazioni-città internazionali: Barcellona, Firenze, Friburgo in Brisgovia, Heidelberg, Monaco di Baviera, Praga, Salisburgo, Stoccarda, Verona e Vienna.

La performance delle singole città in tale confronto internazionale è misurata con il «BAK TOPINDEX». Barcellona si colloca al primo posto in classifica; con Ginevra in seconda posizione e Zurigo in quinta, due città svizzere rientrano nella Top 5, nonostante l'anno precedente Zurigo si fosse collocata al secondo posto. Berna non è stata in grado di tenere testa in questa classifica di alto livello, nonostante il buon punteggio ottenuto nel tasso di occupazione e nello sviluppo delle quote di mercato.

L'analisi dei fattori di competitività si compone di tre categorie: offerta e domanda di alloggio e attrattività delle destinazioni-città.

L'analisi dei fattori determinanti per la competitività nel settore dell'offerta di alloggio si riferisce soprattutto alla struttura dell'offerta ricettiva. La dimensione degli alberghi svizzeri a Losanna e Ginevra è relativamente grande. Le altre città svizzere riescono, quindi, a beneficiare solo in misura limitata delle economie di scala. Tra il 2000 e il 2010 si è assistito a un chiaro cambiamento strutturale in tutte le città svizzere che ha portato a preferire le grandi strutture. Ginevra costituisce l'eccezione in quanto la dimensione degli esercizi non ha subito cambiamenti. Per quanto riguarda la categoria delle strutture ricettive (stelle), il quadro appare maggiormente positivo soprattutto per Losanna e Ginevra.

Per quanto riguarda la domanda di alloggio si considera il profilo internazionale e stagionale della domanda turistica nonché la dimensione della destinazione e l'intensità turistica. Ginevra, Zurigo, Basilea e Losanna sono più che rappresentate all'estero. Berna, invece, presenta una quota molto più ridotta di pernottamenti da parte di ospiti stranieri riconducibile, in parte, alla funzione di capitale della città, che porta ad una forte quota di pernottamenti da parte di politici e membri delle rappresentanze della Svizzera stessa. In quanto alla distribuzione della domanda durante l'intero anno, le città svizzere ottengono, nell'ambito del confronto, un buon piazzamento. Il numero dei pernottamenti nelle destinazioni cittadine svizzere appare, secondo le aspettative, più ridotto, soprattutto in confronto alle grandi città internazionali. Eppure, considerando i pernottamenti per abitante, soprattutto Ginevra riesce maggiormente a tenere testa.

La terza categoria dei fattori di competitività valuta invece l'attrattività turistica in base a un indice appositamente creato. Dopo Vienna, Barcellona e Monaco troviamo Zurigo che si aggiudica la quarta posizione. I punti di forza di Zurigo risiedono in un'attraente vita notturna nonché nell'ottima accessibilità.

---



## 5 Le maggiori città svizzere in un confronto a livello internazionale

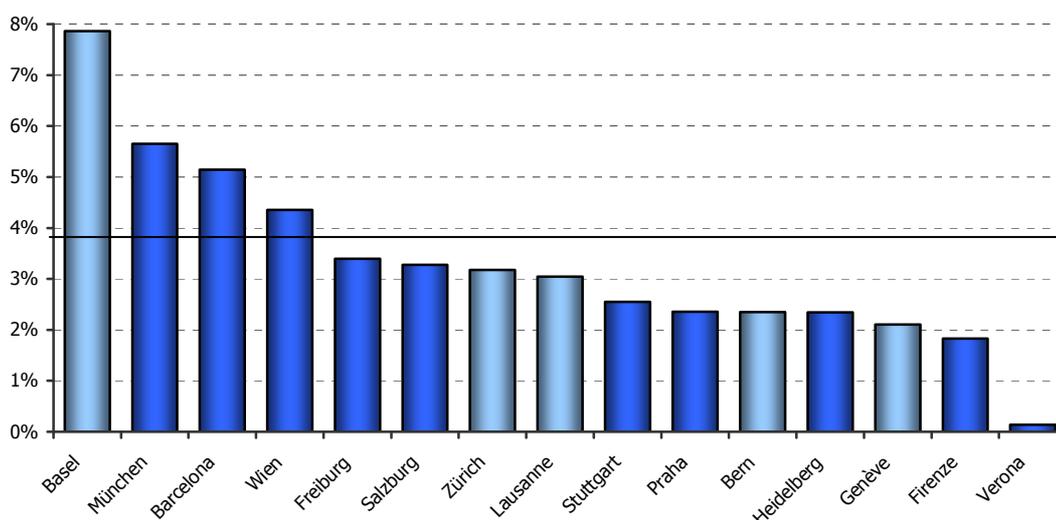
Il turismo nelle città ha acquistato maggiore importanza negli ultimi anni. Ciò risulta sempre più chiaro analizzando lo sviluppo dei pernottamenti negli esercizi alberghieri negli ultimi dieci anni. Nell'intera Svizzera, tra il 2000 e il 2010, il numero dei pernottamenti è aumentato in totale del 5,6 per cento ovvero di 1,89 milioni di pernottamenti. Questo incremento è dovuto esclusivamente alle grandi città, le quali hanno registrato un aumento del 26 per cento ovvero di 1,92 milioni di pernottamenti (cfr. capitolo 2.1.1).

Uno sguardo al turismo nelle città risulta, quindi, vantaggioso. Per scoprire il piazzamento delle città svizzere in questo segmento si osservano, qui di seguito, le cinque maggiori città svizzere (Basilea, Berna, Ginevra, Losanna, Zurigo) in un confronto internazionale. Il confronto della performance e della competitività di queste città è stato misurato con lo stesso campione di benchmarking selezionato per il rapporto provvisorio «Programma internazionale di benchmarking per il turismo svizzero – Update 2010-2011»: Barcellona, Firenze, Friburgo in Brisgovia, Heidelberg, Monaco di Baviera, Praga, Salisburgo, Stoccarda, Verona e Vienna. In tale contesto, viene effettuato anche un confronto con il valore medio del campione.

### 5.1 Il benchmarking della performance

Il primo passo verso un benchmarking delle città consiste nel ricercare quelle con maggiore successo. A questo proposito si analizzano il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri, il tasso di occupazione e il potenziale economico. Questi indicatori sono poi indicizzati e riassunti nella dimensione della performance «BAK TOPINDEX» (ponderazioni: sviluppo dei pernottamenti 20%, tasso occupazione 50%, potenziale economico 30%).

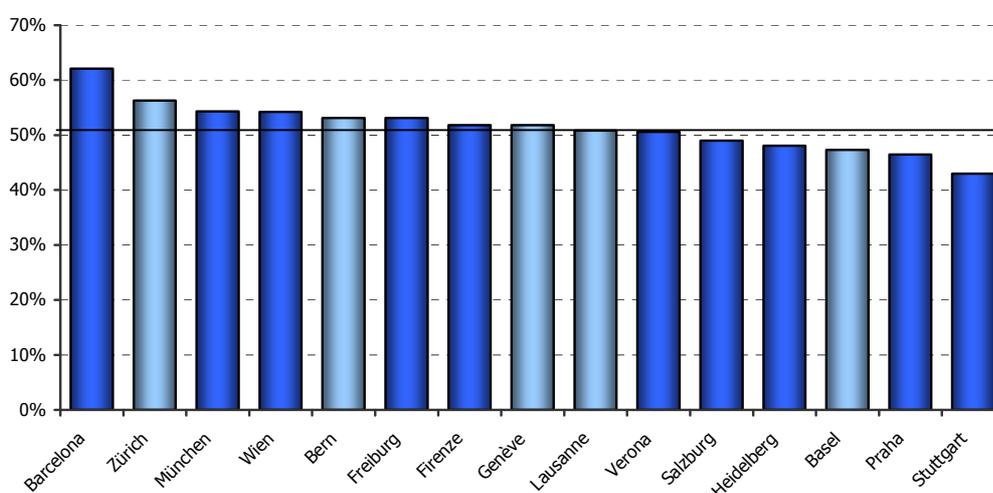
Fig. 5-1 Sviluppo dei pernottamenti negli esercizi alberghieri



Modifica media annuale in %, 2005-2010, valore medio = 3,8 %  
Fonte: BAKBASEL

Lo **sviluppo dei pernottamenti negli esercizi alberghieri** misura la performance in funzione del volume. La figura 5-1 mostra un grande incremento del turismo nelle città negli ultimi cinque anni. Inoltre, nella metà delle destinazioni-città raffigurate, si è registrato un aumento medio di oltre il 3 per cento all'anno del numero dei pernottamenti. Questo dato è da valutare in modo molto positivo se si considera l'indebolimento del settore turistico dovuto alla crisi economica negli ultimi anni di osservazione. A Basilea, nel periodo di osservazione, si è verificato l'aumento più significativo con una crescita annua media del 7,9 per cento. Le restanti città svizzere si posizionano al di sotto della media del campione di 3,8 per cento. Nel confronto a livello internazionale, i pernottamenti negli esercizi alberghieri sono fortemente aumentati soltanto a Monaco, Barcellona e Vienna rispetto al valore medio del campione. Zurigo e Losanna si mostrano sempre molto dinamiche con un incremento del 3 per cento. A Berna e Ginevra l'aumento dei pernottamenti si è rivelato minore con un buon 2 per cento.

**Fig. 5-2 Tasso di occupazione nel settore alberghiero**



Occupazione dei letti censiti nel settore alberghiero in %, 2010, valore medio = 51,5 %  
Fonte: BAKBASEL

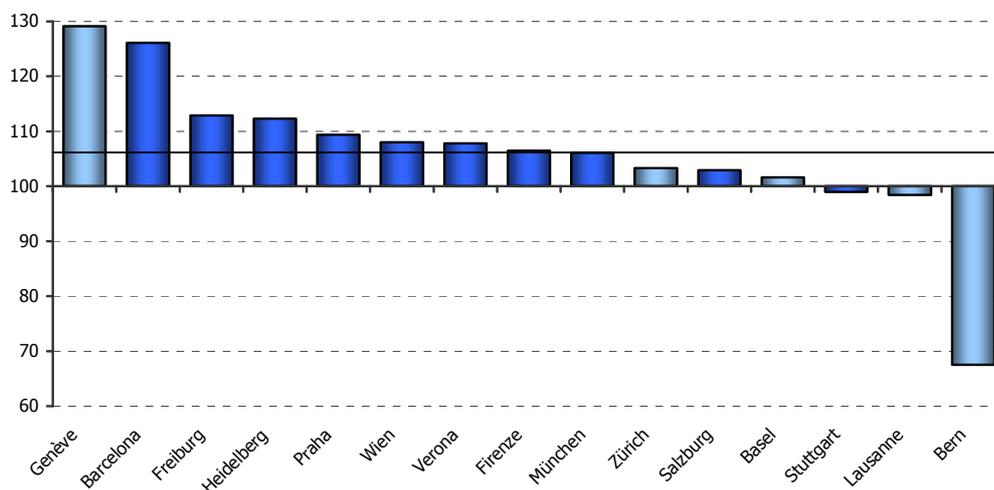
Il **tasso di occupazione** dei letti disponibili negli esercizi alberghieri<sup>19</sup> consente di visualizzare in termini economici il grado di occupazione delle capacità esistenti. Il tasso di occupazione nel settore alberghiero delle destinazioni-città considerate è pressoché simile. Tra le città svizzere, nel 2010 Zurigo, Berna e Ginevra hanno registrato un tasso di occupazione maggiore del valore medio del campione (51,5%). Anche Losanna presenta un tasso di occupazione di oltre il 50%. La migliore città svizzera risulta essere Zurigo con un tasso di occupazione del 56 per cento, superato solo da Barcellona (62,1%).

Delle differenze molto più forti tra le singole città si osservano per quanto riguarda i prezzi relativi degli alberghi, i quali rappresentano un indicatore del **potenziale economico** di una destinazione in termini di ricavo per pernottamento. Si utilizzano i prezzi relativi in quanto nel turismo i prezzi subiscono enormemente l'influenza dei costi dei fattori primari stabiliti a livello nazionale. Per la misurazione della performance, i prezzi indicano il potenziale economico di una destinazione in rapporto alle destinazioni di benchmarking. A essere utilizzati sono i prezzi dei pernottamenti realizzati nel settore alberghiero. I prezzi sono calcolati in relazione alla media delle cinque maggiori città della Svizzera. Tra le destinazioni-città analizzate, Ginevra è riuscita a imporre i prezzi relativi maggiori nel settore alberghiero, anche grazie a una quota molto alta di alberghi di prima classe e di lusso. I prezzi relativi a Barcellona e nelle città tedesche di

<sup>19</sup> Qui viene raffigurata l'occupazione lorda dei letti negli esercizi alberghieri, calcolata in base a tutti i letti censiti. Va distinta dall'occupazione netta dei letti negli esercizi alberghieri, la quale si basa sui letti disponibili nelle strutture aperte.

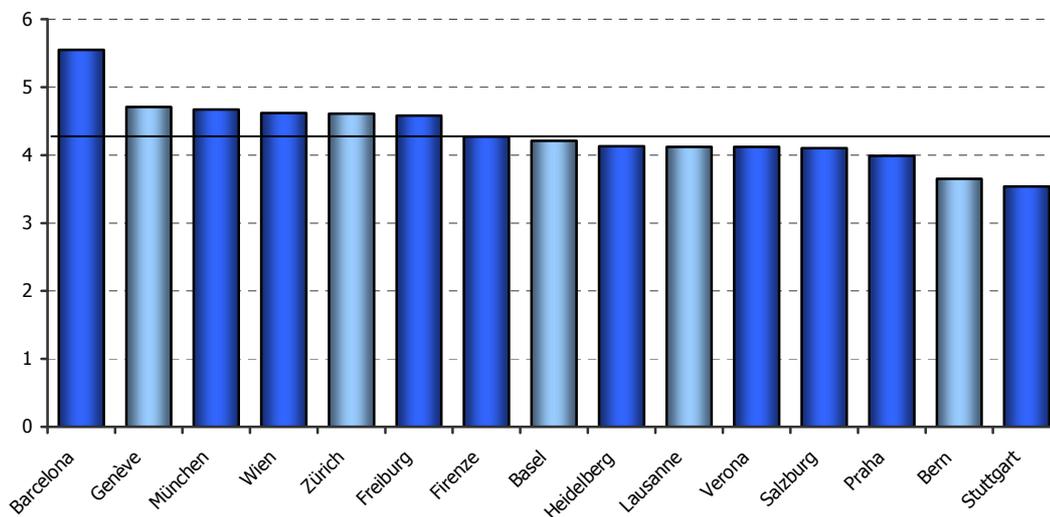
Friburgo e Heidelberg sono altrettanto superiori rispetto alla media delle cinque maggiori città del rispettivo Paese. Il potenziale economico a Berna, invece, risulta debole nel confronto con le restanti destinazioni-città.

**Fig. 5-3 Potenziale economico**



Prezzi relativi 2010, 100 = media delle cinque maggiori città del Paese, valore medio = 106,1  
Fonte: BAKBASEL

**Fig. 5-4 BAK TOPINDEX**



Indice, valore medio del campione raffigurato = 4,3 punti, valore medio dell'intero campione di destinazioni-città = 3,5 punti  
Fonte: BAKBASEL

Analizzando lo sviluppo dei pernottamenti, il tasso di occupazione e il potenziale economico e calcolando quindi il «BAK TOPINDEX» 2010 come indicatore per il successo delle destinazioni-città, Barcellona risulta essere, con 5,6 punti, la città con il maggior successo all'interno del campione. La figura 5-4 mostra che,

in riferimento all'intero campione, tutte le città osservate presentano un successo superiore alla media. Con Ginevra e Zurigo, sono due città svizzere a posizionarsi tra le prime cinque. Ginevra segue Barcellona con 4,7 punti conquistando così il secondo posto. Ciò è riconducibile, come anche per Barcellona, all'alto tasso di occupazione, mentre lo sviluppo dei pernottamenti a Ginevra è risultato solo nell'ambito della media. Zurigo si piazza al quinto posto: anche in questo caso è raggiunta la miglior performance nell'occupazione. Basilea e Losanna si piazzano, in quanto al «BAK TOPINDEX», solo leggermente sotto la media del campione osservato. Negli ultimi cinque anni, Basilea è riuscita visibilmente a guadagnarsi delle quote di mercato, e a Losanna le capacità sono sfruttate oltre la media. Berna, invece, non è in grado di reggere del tutto questo confronto di alto livello soprattutto a causa di un potenziale economico troppo poco accentuato.

BAKBASEL analizza da diversi anni la performance delle destinazioni-città grazie al «BAK TOPINDEX», consentendo un'osservazione del successo delle città nel corso del tempo. La tabella 5.1 mostra il «BAK TOPINDEX» delle destinazioni-città selezionate per il periodo 2007-2010. Se si considerano entrambi gli estremi del periodo di osservazione 2007 e 2010, Friburgo presenta il maggior miglioramento della performance. Ma anche Monaco, Heidelberg, Losanna e Stoccarda hanno guadagnato più successo durante il periodo di osservazione. In particolar modo Praga, ma anche Verona e Berna, dal 2007 al 2010, hanno registrato un abbassamento della performance. Considerando lo sviluppo della performance delle città dal 2009 al 2010 vediamo che tutti i benchmark internazionali, fatta eccezione per Stoccarda, presentano un incremento del loro successo a differenza delle destinazioni Svizzere. A parte Losanna, con una performance intatta, il successo è diminuito in tutte le città svizzere. Ciò vale soprattutto per Berna e Zurigo.

**Tav. 5-1 Sviluppo del BAK TOPINDEX**

Destinazione	TOPINDEX 2010	TOPINDEX 2009	TOPINDEX 2008	TOPINDEX 2007
Barcelona	5.6	5.4	5.3	5.6
Genève	4.7	4.8	4.9	4.6
München	4.7	4.6	4.6	4.4
Wien	4.6	4.3	4.5	4.4
Zürich	4.6	5.0	4.9	4.4
Freiburg	4.6	4.5	4.0	3.7
Mittelwert	4.3	4.3	4.2	4.2
Firenze	4.3	3.8	3.9	4.3
Basel	4.2	4.3	4.3	4.2
Heidelberg	4.1	3.7	3.8	3.7
Lausanne	4.1	4.1	4.0	3.8
Verona	4.1	4.0	4.1	4.4
Salzburg	4.1	3.9	3.9	4.0
Praha	4.0	3.7	4.1	4.6
Bern	3.7	4.1	3.8	3.9
Stuttgart	3.5	3.6	3.6	3.3

Indice, valore medio dell'intero campione di destinazioni-città ogni anno = 3,5 punti  
Fonte: BAKBASEL

## 5.2 La competitività

Dopo aver analizzato il successo delle destinazioni-città nel capitolo 5.1, si passa ora ad analizzare i fattori che portano o meno a questo successo. A tal proposito procediamo con l'analisi di alcuni importanti fattori della competitività, i quali si suddividono in tre categorie: offerta e richiesta di alloggio nonché attrattività turistica.

### 5.2.1 L'offerta di alloggio

Nel paragrafo successivo sono analizzati i fattori che determinano la competitività sotto il profilo dell'offerta di alloggio. In particolar modo si osservano la dimensione degli esercizi e la struttura del settore alberghiero.

La **dimensione** media dell'esercizio indica anche quale può essere il vantaggio che una destinazione-città riesce a trarre dalle economie di scala a livello aziendale. Per i grandi esercizi turistici sussiste la possibilità di godere di economie di scala, ovvero di poter produrre con costi medi inferiori quantità sempre maggiori. La tabella 5-2 mostra, da un lato, il numero di letti ed esercizi nel settore alberghiero nonché la dimensione aziendale risultante negli anni 2000 e 2010; dall'altro, essa rappresenta lo sviluppo dei posti letto, degli esercizi e delle dimensioni aziendali in base al tasso di crescita medio annuale.

Tav. 5-2 Cambiamento strutturale nel settore alberghiero

Destinazione	Posti letto			Esercizi			Dimensione degli esercizi		
	2000	2010	2000 - 2010	2000	2010	2000 - 2010	2000	2010	2000 - 2010
Barcelona	31'338	61'942	7.1%	187	328	5.8%	168	189	1.2%
München	38'662	52'304	3.1%	342	383	1.1%	113	137	1.9%
Wien	39'995	51'342	2.5%	348	396	1.3%	115	130	1.2%
Praha	46'406	68'521	4.0%	390	531	3.1%	119	129	0.8%
Lausanne	4'065	4'064	0.0%	38	35	-0.8%	107	116	0.8%
Genève	10'459	10'330	-0.1%	93	91	-0.2%	112	114	0.1%
Mittelwert	16'726	22'919	3.2%	161	188	1.6%	98	109	1.0%
Zürich	10'489	12'529	1.8%	109	116	0.6%	96	108	1.2%
Basel	3'844	6'121	4.8%	40	58	3.8%	96	106	0.9%
Bern	2'814	3'483	2.2%	32	34	0.6%	88	102	1.5%
Stuttgart	12'770	15'494	2.0%	140	153	0.9%	91	101	1.1%
Verona	5'757	5'512	-0.4%	68	63	-0.8%	85	87	0.3%
Salzburg	9'710	10'589	0.9%	141	124	-1.3%	69	85	2.2%
Firenze	25'678	31'752	2.1%	352	377	0.7%	73	84	1.4%
Freiburg	4'431	4'863	0.9%	62	65	0.5%	71	75	0.5%
Heidelberg	4'468	4'945	1.0%	68	73	0.7%	66	68	0.3%

Posti letto, esercizi: numero; dimensione esercizi: numero medio di posti letto per esercizio; modifica media annua in %

Fonte: BAKBASEL

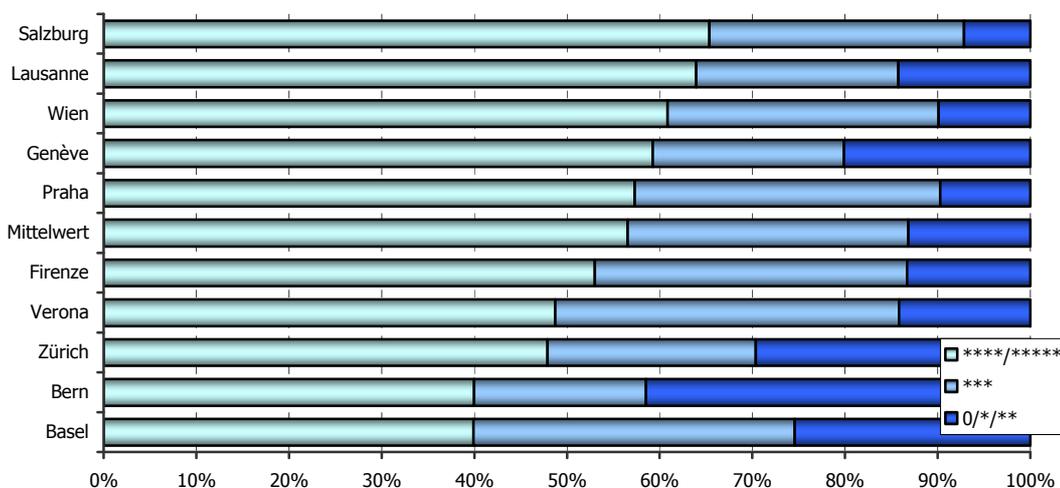
La dimensione media di un esercizio alberghiero si differenzia visibilmente nelle singole città. Nel 2010, Barcellona, Monaco, Vienna e Praga sono riuscite a trarre maggior profitto dagli effetti delle grandi dimensioni delle strutture. In Svizzera, gli esercizi di Losanna presentano le dimensioni maggiori. Tuttavia, anche

a Ginevra gli esercizi alberghieri sono, in media, maggiori rispetto al valore medio del campione osservato. Zurigo, Basilea e Berna, invece, presentano esercizi di diverse dimensioni nel settore alberghiero.

La tabella 5-2 mostra, inoltre, che durante il periodo di osservazione in tutte le destinazioni-città si è verificato un cambiamento del settore alberghiero preferendo strutture più grandi. Il numero di letti tra il 2000 e il 2010 è fortemente aumentato rispetto al numero degli esercizi, il che porta a dedurre che la dimensione delle stesse nel periodo menzionato è aumentata. Nonostante il piazzamento relativamente negativo di Salisburgo nel 2010, si è verificato, proprio in questa città, il maggior aumento del numero di letti per esercizio (2,2% all'anno). A Barcellona, Monaco e Vienna, città con gli esercizi più grandi nel 2010, possiamo notare un aumento ancora più significativo durante il periodo di osservazione. Considerando le città svizzere, Berna è quella con l'aumento più visibile della dimensione degli esercizi, con un incremento medio annuo dell'1,5 per cento. Solo a Salisburgo e Monaco il tasso di crescita è stato superiore. Ma anche a Zurigo, Basilea e Losanna si è notato un incremento visibile del numero di letti per esercizio. A Ginevra, invece, non si è potuto osservare lo stesso andamento.

Un ulteriore fattore di competitività dell'offerta è rappresentato dalla **struttura nel settore alberghiero**. Un'ampia quota dell'offerta del segmento più elevato (settore alberghiero di prima classe e di lusso) ha tendenzialmente un influsso positivo sulla performance delle destinazioni in quanto gli esercizi turistici di questo segmento sono spesso in condizione di raggiungere un tasso di occupazione maggiore. Inoltre, vengono tendenzialmente attratti clienti più propensi a spendere, dai quali traggono profitto anche gli esercizi turistici al di fuori del mero settore ricettivo.

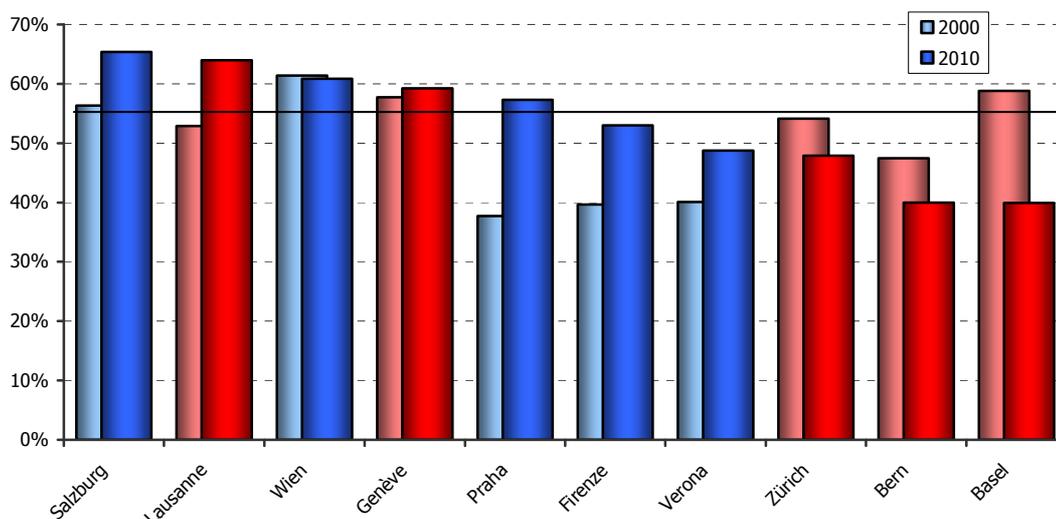
**Fig.: 5-5 Struttura degli esercizi alberghieri**



Quota di letti per categoria alberghiera in %, 2010, non sono disponibili dati per Monaco, Heidelberg, Stoccarda, Friburgo, Barcellona  
Fonte: BAKBASEL

La figura 5-5 mostra la città austriaca di Salisburgo con la quota più alta di posti letto nel segmento di prima classe e di lusso (65,4%). Segue subito Losanna, con una quota del 64,0 per cento nelle categorie 4 e 5 stelle. Anche Ginevra consegue un buon risultato in questo confronto (59,3%) piazzandosi parimenti al di sopra della media del campione (56,6%). Zurigo, Berna e Basilea si collocano alla fine della classifica con una quota relativamente bassa nella categoria di prima classe e di lusso. Basilea presenta però la quota maggiore di letti nella categoria a 3 stelle. Va notato che in tutte e tre le destinazioni-città svizzere la quota di letti nella categoria a 0-2 stelle si presenta relativamente alta.

Fig.: 5-6 Struttura nel settore alberghiero: segmento di prima classe e di lusso



Quota di letti in alberghi a 4 e 5 stelle in rapporto al numero complessivo di letti in %, non sono disponibili dati per Monaco, Heidelberg, Stoccarda, Friburgo, Barcellona; valore medio 2010 = 56,6%  
Fonte: BAKBASEL

La figura 5-6 consente un'analisi dello sviluppo della struttura nel settore alberghiero e rappresenta gli anni 2000 e 2010. A Praga, Firenze, Losanna, Salisburgo e Ginevra, la quota di letti negli alberghi a 4 e 5 stelle è aumentata negli ultimi dieci anni. A Losanna, questo incremento risulta chiaro con un aumento di 11 punti percentuali. Tale incremento è stato superato solo da Praga e Firenze. A Ginevra si può notare soltanto un lieve aumento (+1,5 punti percentuali). A Basilea, Berna e Zurigo non si nota solo la minor quota di alberghi di prima classe e di lusso nel 2010: in queste tre città si è verificata, persino, una forte diminuzione di detta quota. A Basilea il numero di letti negli alberghi a 4 e 5 stelle, che nel 2000 ammontava ad appena il 60 per cento, è diminuito ad appena il 40 per cento nel 2010. Anche la quota di alberghi di prima classe e di lusso a Berna e Zurigo si è notevolmente ridotta (-7,5 e -6,2 punti percentuali).

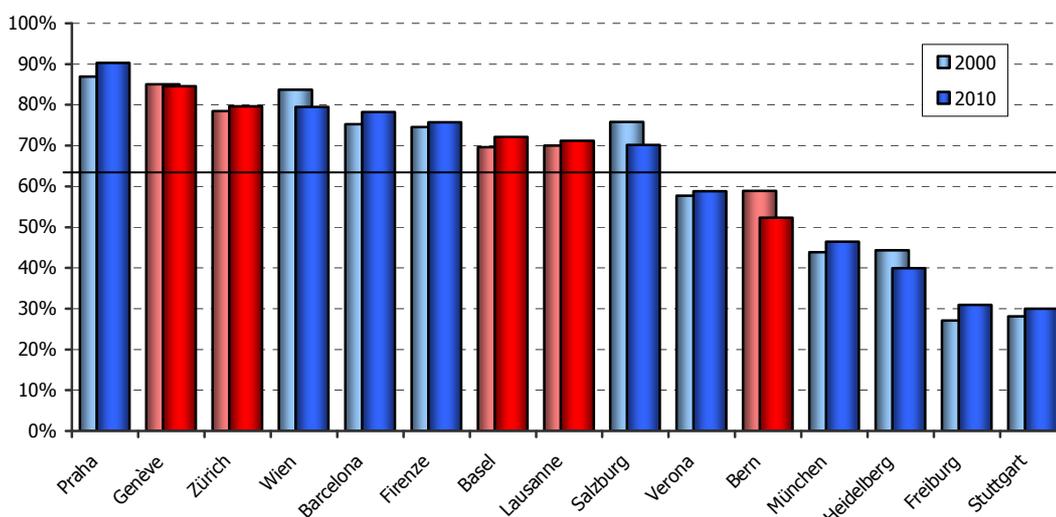
## 5.2.2 La domanda di alloggio

In questo paragrafo sono analizzati i fattori determinanti per la competitività dal punto di vista della domanda di alloggio. Nell'analisi si considerano il profilo internazionale e stagionale della domanda turistica nonché la dimensione delle destinazioni e l'intensità turistica.

L'analisi dei pernottamenti negli esercizi alberghieri per **Paese di provenienza degli ospiti** mira in primo luogo a fare chiarezza sulla presenza di una destinazione-città al di là dei confini nazionali. Le destinazioni-città con un'alta quota di ospiti che provengono dall'estero hanno a disposizione un maggior grado di penetrazione sui mercati internazionali: sono conosciute e, pertanto, hanno più possibilità di crescere su tali mercati internazionali. Con una quota pari al 90 per cento di pernottamenti di ospiti che provengono dall'estero, Praga figura tra le città analizzate come destinazione più internazionale. Le destinazioni-città svizzere ottengono diversi piazzamenti. Ginevra e Zurigo seguono Praga con una quota di 84,6 e 79,6 per cento di pernottamenti di ospiti provenienti dall'estero, piazzandosi così al secondo e al terzo posto. Anche Basilea (72,1%) e Losanna (71,2%) sono relativamente ben rappresentate all'estero. Berna, invece, ottiene rispetto al valore medio (64,0%) una quota molto più bassa di pernottamenti di ospiti provenienti dall'estero (52,3%). Il motivo va in parte ricercato nella funzione di capitale della città, che porta

a una grande quota di pernottamenti da parte di politici e membri delle rappresentanze della Svizzera stessa. Dal 2000 al 2010, il profilo internazionale degli ospiti che hanno pernottato a Berna è, inoltre, fortemente diminuito. Una riduzione simile degli ospiti provenienti dall'estero nel 2010 rispetto al 2000 è avvenuta anche a Salisburgo, Heidelberg e Vienna. Basilea, invece, fa parte di quelle città come Friburgo, Praga, Barcellona e Monaco la cui penetrazione dei mercati internazionali è maggiormente aumentata.

Fig.: 5-7 Profilo internazionale

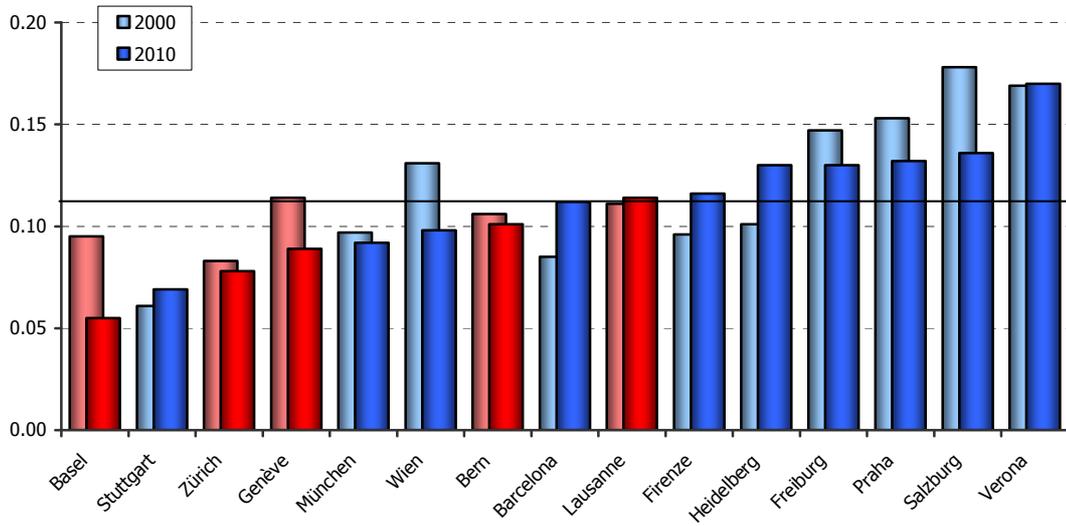


Quota di pernottamenti di ospiti provenienti dall'estero in %, valore medio 2010 = 64,0%  
Fonte: BAKBASEL

Un ulteriore aspetto della competitività delle destinazioni-città dal punto di vista della domanda di alloggio è rappresentato dalla **distribuzione della domanda** durante il corso dell'anno. Una destinazione dotata di un andamento stagionale equilibrato è in vantaggio rispetto alle altre in quanto può sfruttare al meglio le capacità. In caso di forti oscillazioni stagionali della domanda, risulta poco facile raggiungere un tasso di occupazione medio molto alto. Le capacità sono pianificate e potenziate per un periodo di punta e, a causa della bassa domanda, non possono essere sfruttate in modo intensivo durante la stagione intermedia.

Il coefficiente di GINI, rappresentato nella figura 5-8, è un indicatore della distribuzione delle notti di pernottamento nel corso dei mesi, ovvero mostra il profilo stagionale della domanda. La grafica raffigura un risultato eccellente per Basilea, Zurigo e Ginevra. Basilea trae profitto dai numerosi eventi fieristici e congressuali organizzati nella città stessa, e Zurigo dalla sua funzione di centro finanziario e commerciale, generando un turismo d'affari tutto l'anno. A Ginevra sono invece le organizzazioni internazionali a equilibrare la domanda. Anche Berna presenta una domanda relativamente equilibrata durante il corso dell'anno rispetto al valore medio del campione. Nel confronto internazionale, tali risultati possono essere osservati solo a Stoccarda, Monaco e Vienna. Nelle altre destinazioni-città, tra cui Losanna, la domanda si concentra principalmente in estate.

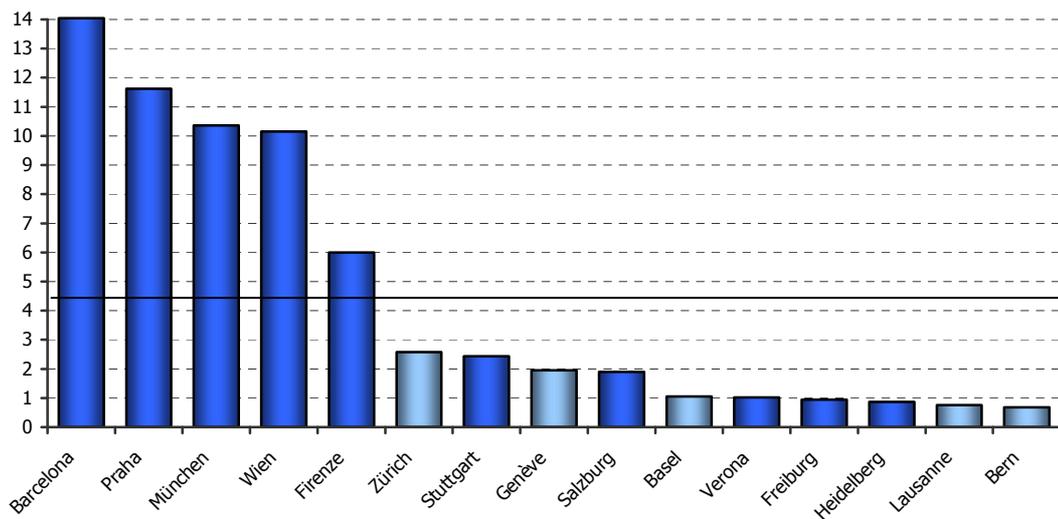
**Fig.: 5-8 Profilo della stagionalità**



Coefficiente di GINI valore medio 2010 = 0,11  
 Fonte: BAKBASEL

Il coefficiente di GINI è un indicatore della stagionalità della domanda. Quanto più basso è il valore, tanto più equilibrata è distribuita la domanda sui 12 mesi dell'anno. Se il volume della domanda è distribuito ugualmente su tutti i mesi, il coefficiente di GINI ha un valore pari a 0,01. Se il volume della domanda si concentra in un unico mese, allora il coefficiente di GINI ha un valore pari a 0,915.

**Fig.: 5-9 Dimensione delle destinazioni-città**



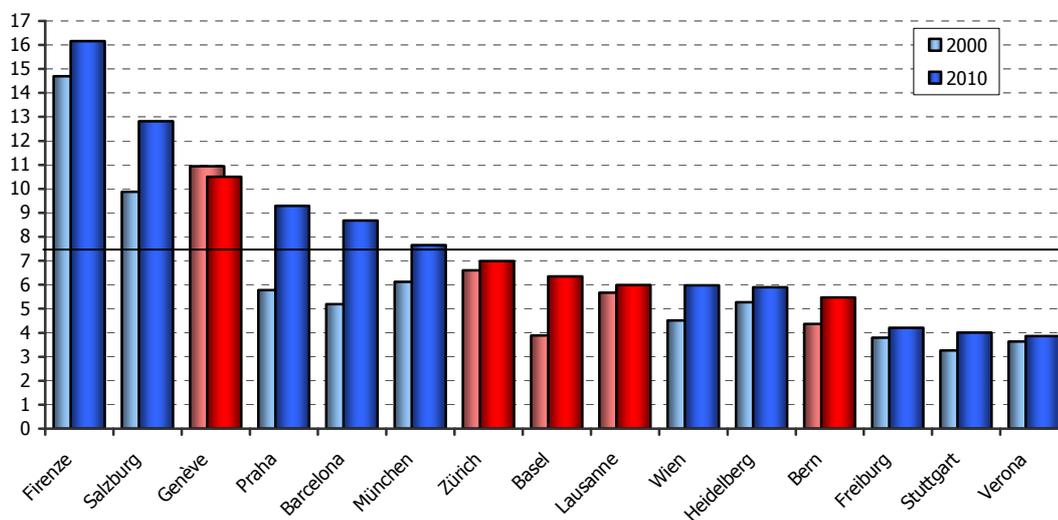
Quota di pernottamenti nel 2010, in milioni, valore medio = 4,4 milioni  
 Fonte: BAKBASEL

Se nei grandi esercizi alberghieri risulta possibile raggiungere economie di scala, questo principio vale anche per le grandi destinazioni. Queste sono esterne e consistono nel fatto che le grandi destinazioni presentano i vantaggi degli agglomerati urbani, come il bagaglio di conoscenze nel campo turistico accumulato nel tempo o un attraente mercato del lavoro, i quali portano a un aumento della produzione. Inoltre, le grandi destinazioni traggono profitto dall'alto grado di conoscenza delle stesse sul mercato turistico caratterizzato da strutture di piccole dimensioni. La **dimensione della destinazione** – calcolata in relazione al numero dei pernottamenti – è indicativa della misura in cui una destinazione-città riesca a godere dei vantaggi sopra menzionati.

La figura 5-9 indica che, in linea con le aspettative, la dimensione della destinazione è maggiore nelle grandi città internazionali (Barcellona, Praga, Monaco, Vienna, Firenze). Queste città giovano più di tutte delle economie di scala a livello della destinazione. In Svizzera sono Zurigo e Ginevra le città a registrare il numero maggiore di pernottamenti.

L'**intensità turistica** – calcolata in relazione al numero di pernottamenti per abitante – fornisce diverse informazioni tra cui la rilevanza del turismo per l'economia di una destinazione. Una forte consapevolezza della rilevanza economica del turismo porta, normalmente, a un atteggiamento positivo da parte dell'economia e della popolazione locale nei confronti del turismo e, pertanto, alle questioni vitali per il turismo viene dedicata attenzione anche nel processo politico. Una forte intensità turistica, poi, influisce positivamente sulla domanda di alloggio in quanto indica la presenza di una completa catena di servizi nella destinazione turistica. Normalmente, una forte intensità turistica conduce a una serie di vantaggi di reti e cluster i quali, a loro volta, indicano vantaggi di produttività e quindi di competitività.

Fig.: 5-10 Intensità turistica



Quota dei pernottamenti per abitante, in migliaia, valore medio 2010 = 7,6  
Fonte: BAKBASEL

Nel 2010, a Firenze, Salisburgo e Ginevra è stato registrato il numero più alto di pernottamenti per abitante. Quindi, non solo una delle destinazioni-città svizzere, Ginevra, è riuscita a posizionarsi tra le città a maggiore intensità turistica del campione, ma va notato che nessuna destinazione-città, che per quanto riguarda i pernottamenti rientrava tra le tre destinazioni maggiori del campione (Barcellona, Praga, Monaco), è riuscita a piazzarsi ai primi posti della classifica in quanto a intensità turistica. Inoltre, le differenze dell'intensità turistica sono meno visibili rispetto a quelle della dimensione delle destinazioni. A parte Ginevra, le città svizzere, tra cui soprattutto Berna, mostrano un'intensità turistica al di sotto della media. Lo

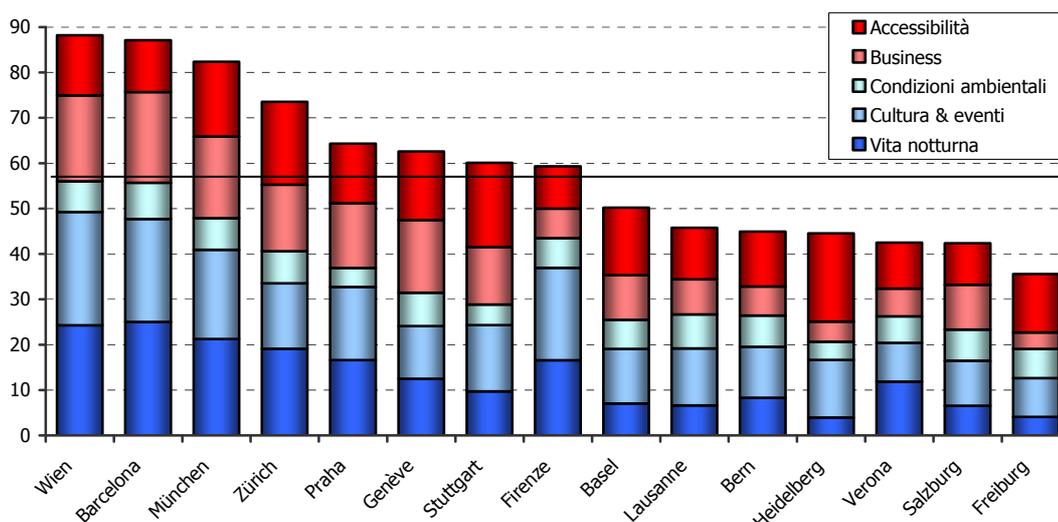
sviluppo dei numeri di pernottamenti per abitante tra il 2000 e il 2010 vede per tutte le destinazioni un andamento positivo dell'intensità turistica tranne per Ginevra. Questa tendenza si dimostra molto forte soprattutto a Praga, Barcellona e Salisburgo. Tuttavia anche a Basilea il numero dei pernottamenti per abitante ha subito una forte crescita durante il periodo di osservazione.

### 5.2.3 L'attrattività dell'offerta turistica

Oltre all'offerta e alla domanda di alloggio, anche altre offerte turistiche influenzano la competitività di una destinazione turistica. Per non trascurare anche questo aspetto, a seguito verrà analizzata l'attrattività turistica dell'offerta come fattore di competitività al di fuori del settore ricettivo.

Per determinare l'attrattività turistica delle destinazioni-città, BAKBASEL ha sviluppato un ampio indicatore, «BAK attrattività delle città». Tale indicatore è composto da cinque diverse categorie che determinano la valutazione dell'attrattività di una città come destinazione turistica. Le categorie coprono le seguenti tematiche: «vita notturna», «cultura & eventi», «condizioni ambientali», «accessibilità» e «business». Complessivamente sono stati inseriti 19 parametri per misurare l'attrattività delle singole categorie. Le destinazioni-città ottengono dei punti per ogni categoria: per «vita notturna», e «cultura & eventi», possono essere conseguiti 25 punti ciascuno, mentre per «business» e «accessibilità» 20 punti; nella categoria «condizioni ambientali» massimo 10 punti. Il punteggio massimo dell'indice è di 100 punti.

Fig.: 5-11 BAK – attrattività delle città



Indice dell'attrattività turistica, punteggio massimo = 100, valore medio = 58,9  
Fonte: Turismo Svizzero, BAKBASEL

L'indice BAK sull'attrattività delle città indicato nella figura 5-12 mostra in parte delle differenze profonde nell'attrattività delle città considerate: da un lato, per quanto riguarda l'intera attrattività e, dall'altro, per la composizione delle singole categorie. Vienna è capoclassifica soprattutto per le attrattive offerte nella categoria «cultura & eventi», in cui ha raggiunto il massimo punteggio. Anche rispetto a «vita notturna» e «business» la capitale austriaca mostra un'ampia gamma di offerte.

A brevissima distanza segue Barcellona, piazzatasi al secondo posto della classifica dell'attrattività turistica. Tra le destinazioni-città analizzate, Barcellona si dimostra città con la maggiore attrattività turistica nelle seguenti tre categorie: «vita notturna», «condizioni ambientali», e «business».

Tra le destinazioni-città svizzere è Zurigo a raggiungere il miglior piazzamento conquistando il quarto posto. Tranne che nella categoria dell'offerta culturale, Zurigo raggiunge un punteggio superiore alla media in tutte le altre categorie. I punti di forza della città sono l'attraente vita notturna e un'ottima accessibilità.

Oltre Zurigo, c'è Ginevra a posizionarsi nella valutazione totale al di sopra della media. I punti di forza di questa città risiedono, da una parte, nelle condizioni ambientali e, dall'altra, nell'attrattiva per i turisti di affari in combinazione a una buona accessibilità. Nelle categorie «vita notturna» e «cultura & eventi», invece, Ginevra non regge il confronto.

Basilea, Losanna e Berna, presentano un'attrattiva al di sotto della media rispetto al valore medio del campione in riferimento all'indice «BAK attrattiva delle città». Un punto di forza relativo di queste tre città va ricercato nella natura. Basilea trae, inoltre, profitto da una relativamente buona accessibilità. Losanna guadagna, invece, punti nella categoria «condizioni ambientali» per la sua posizione vicina al Lago di Ginevra. Tra i relativi punti deboli di Losanna vanno menzionate invece le categorie «vita notturna» e «business». A parte la categoria «condizioni ambientali», un punto di forza relativo di Berna risiede nelle attrattive possibilità offerte dalla vita notturna. Tuttavia, in quanto a offerta cultura e «business», Berna non regge il confronto con le altre destinazioni-città.

## PARTE IV: IL TURISMO GIORNALIERO

---

La quarta parte del presente rapporto si occupa delle destinazioni considerate principalmente mete di turismo giornaliero o di viaggi brevi, ubicate soprattutto nelle regioni rurali a turismo estensivo. Nel campione si trovano esclusivamente località svizzere, in quanto per le destinazioni del turismo giornaliero la competizione a livello nazionale ha maggior rilevanza rispetto a quella a livello internazionale. L'analisi determina per ogni indicatore le dieci migliori destinazioni per il turismo giornaliero (Best Practice).

Nel quadro del benchmarking si stabiliscono, grazie all'utilizzo del «BAK TOPINDEX», anzitutto le destinazioni preferite in base allo sviluppo del numero dei pernottamenti, al tasso di occupazione e ai prezzi relativi. Inoltre, si considerano il valore aggiunto lordo reale e gli addetti del settore alberghiero e il numero di persone occupate nell'industria alberghiera. Secondo il «BAK TOPINDEX», nel 2010 è stata Ägerital/Sattel la destinazione con il miglior piazzamento. Se però, nell'analisi della performance, consideriamo anche il valore aggiunto lordo reale e il numero degli occupati nel settore, è possibile notare che le tre destinazioni La Sarine, la Regione Yverdon e San Gallo-Lago di Costanza si collocano nella Top 10.

La seguente analisi dei fattori della competitività si suddivide in tre categorie: l'offerta e la domanda di alloggio e l'attrattività turistica delle destinazioni considerate.

Lo studio dei fattori determinanti per la competitività nell'ambito dell'offerta di alloggio si concentra, da un lato, sulle strutture ricettive, ovvero le diverse categorie di stelle e le classificazioni, dall'altro la dimensione delle stesse. Le destinazioni preferite, Ägerital/Sattel, La Sarine, la Regione Yverdon e San Gallo-Lago di Costanza rientrano parimenti tra le dieci destinazioni con il maggior numero di letti nel settore alberghiero di prima classe e di lusso nonché tra le dieci destinazioni con minor numero di letti nelle categorie senza assegnazione di stelle. Queste destinazioni appartengono, inoltre, alle dieci con gli alberghi di maggiori dimensioni beneficiando quindi di un tasso di occupazione più forte e delle economie di scala.

Per quanto concerne la domanda di alloggio, vengono analizzati il profilo internazionale e stagionale della domanda turistica nonché la durata del soggiorno. L'Oberland Zurighese e le regioni Freiamt e Schwarzbubenland sono quelle a maggior vocazione internazionale. L'ultima destinazione presenta poi una distribuzione equilibrata della domanda turistica nel corso dell'anno. Le regioni di Freiamt e Schwarzbubenland registrano inoltre la maggior durata dei soggiorni degli ospiti.

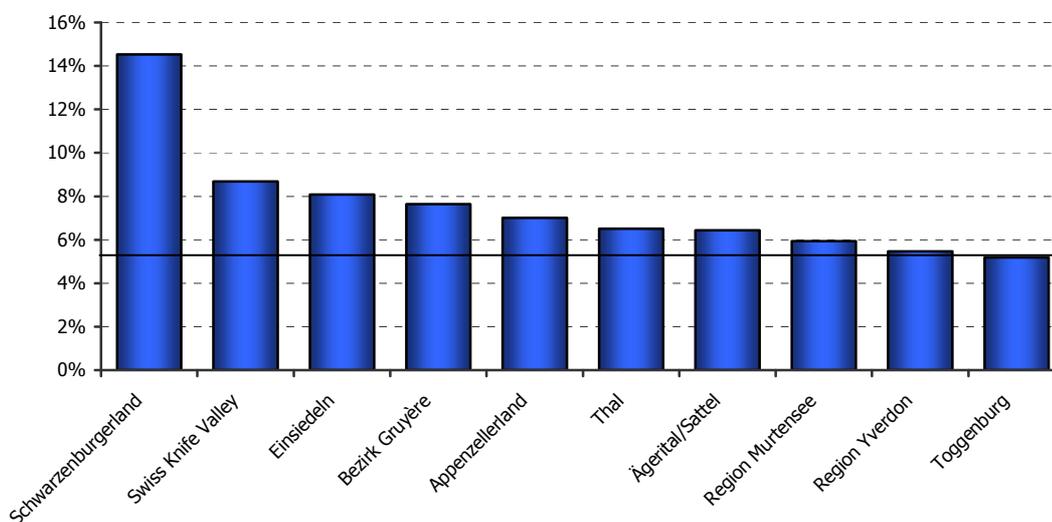
Grazie all'indice sviluppato da BAKBASEL, chiamato «BAK attrattività turistica», è possibile valutare anche l'attrattività e la varietà al di fuori dell'industria ricettiva. Nell'ambito di tale analisi dell'attrattività dell'offerta turistica è Thurgau la destinazione con il miglior piazzamento. Particolarmente attraenti risultano le offerte delle categorie «gusto» e «famiglia & attività».

---





Fig.: 6-2 Rilevanza del settore gastronomico



Quota di occupati nella gastronomia sul numero totale di occupati in % 2010, valore medio = 5,3 %  
Fonte: BAKBASEL

## 6.1 Il benchmarking della performance

In questo paragrafo si analizza la performance, ossia il successo delle destinazioni del turismo giornaliero e di viaggi brevi. A tale proposito, si fa riferimento all'indice «BAK TOPINDEX», nel quale si considerano il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri, il tasso di occupazione nonché i prezzi relativi. Segue poi un'osservazione dello sviluppo del valore aggiunto lordo reale e del numero degli occupati nella gastronomia.

Il «BAK TOPINDEX» osserva lo sviluppo dei pernottamenti, il tasso di occupazione nel settore alberghiero e il potenziale economico delle destinazioni in analisi. Il tasso di occupazione dei letti degli esercizi ricettivi consente un'analisi del grado in cui sono sfruttate le capacità a disposizione; lo sviluppo dei pernottamenti misura invece la performance dal punto di vista del volume e i prezzi relativi, infine, mostrano in che misura una destinazione sia in grado di imporre prezzi più alti della concorrenza. Questi dati sono poi indicizzati e riassunti nella dimensione della performance indicata dal «BAK TOPINDEX» (ponderazioni: sviluppo dei pernottamenti 20%, tasso di occupazione 50%, potenziale economico 30%). Il valore massimo del «BAK TOPINDEX» è di 6 punti mentre quello minimo è di 1 punto. Il valore medio dell'intero campione è per l'indice «BAK TOPINDEX», come per tutti gli altri sottoindici, di 3,5 punti.

La tabella 6-1 mostra le 10 destinazioni preferite nel 2010 secondo l'indice «BAK TOPINDEX». La migliore performance è stata registrata da Ägerital/Sattel con un «BAK TOPINDEX» di 5,1 punti. Questo successo è dovuto soprattutto a un ottimo tasso di occupazione e ai prezzi relativamente alti imposti sul mercato. Lo sviluppo dei pernottamenti si è mostrato solo leggermente sopra la media, con un indice di 3,8 punti.

Le destinazioni San Gallo-Lago di Costanza e Yverdon si piazzano al secondo e al terzo posto. Come anche per Ägerital/Sattel il risultato deriva dall'eccellente tasso di occupazione. Con il 34,4 per cento nel 2010, San Gallo-Lago di Costanza ottiene insieme a La Sarine il più alto tasso di occupazione letti degli esercizi ricettivi. Nel 2010, nella regione di Yverdon è stato anche possibile imporre prezzi alti sul mercato, prestazione superata solo nella regione del Lago di Morat.

Tav. 6-1 BAK TOPINDEX

Destinazione	Regione	TOPINDEX 2010	Indice Svil.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2009	Pos. 2005	Pos. 2000
1 Ägerital/Sattel	Svizzera Centrale	5.1	3.8	5.5	5.2	3	6	3
2 St.Gallen-Bodensee	Svizzera Orientale	5.1	3.2	6.0	4.8	1	2	2
3 Region Yverdon	Regione del Lago di Ginevra	5.0	3.3	5.6	5.2	5	4	7
4 La Sarine	Mittelland Svizzero	4.9	2.7	6.0	4.6	2	1	4
5 Region Murtensee	Mittelland Svizzero	4.8	3.5	4.6	6.0	4	5	1
6 Einsiedeln	Svizzera Centrale	4.5	3.4	5.6	3.4	9	13	18
7 Swiss Knife Valley	Svizzera Centrale	4.5	3.3	5.9	2.9	6	9	6
8 Baselland	Svizzera Nord-Occidentale	4.2	3.8	4.4	4.2	10	8	9
9 Thurgau	Svizzera Orientale	4.1	3.2	4.7	3.8	7	10	12
10 Zürcher Oberland	Zurigo	4.1	3.3	4.9	3.3	8	11	8

Indici, valori medi dell'intero campione delle destinazioni di turismo giornaliero, ciascuno 3,5 punti  
Fonte: BAKBASEL

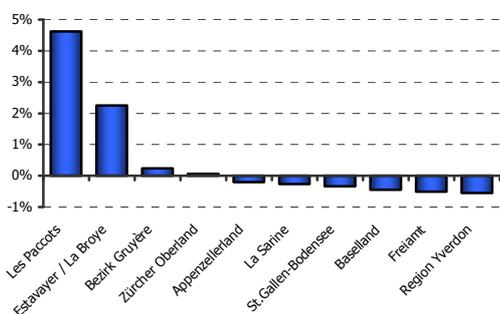
La regione di Basile, Thurgau e l'Oberland Zurighese sono fanalini di coda nella TOP 10. Pur raggiungendo il secondo posto, con un tasso medio di crescita annuo del 4,7 per cento, in quanto a incremento dei pernottamenti, in questo confronto i prezzi e il tasso di occupazione risultano relativamente bassi.

BAKBASEL analizza da diversi anni la performance delle destinazioni del turismo giornaliero e di viaggi brevi, e pertanto risulta possibile analizzare l'andamento del successo di tali destinazione dal 2000 al 2010. Ägerital/Sattel, rispetto all'anno precedente e al 2000, anno d'inizio dell'osservazione, ha recuperato due posti e, rispetto al 2005, addirittura cinque. San Gallo-Lago di Costanza risulta in tutti gli anni di osservazione al primo o al secondo posto in classifica. Nel 2000, la regione Yverdon occupava ancora il 7° posto ed è riuscita fino al 2010 a posizionarsi tra le migliori tre destinazioni. Da notare è anche lo sviluppo della destinazione Einsiedeln, la quale è riuscita ad aumentare visibilmente la propria performance soprattutto grazie all'incremento del numero di pernottamenti che le ha consentito di guadagnare percentuali di mercato.

Per l'analisi del successo delle destinazioni si considerano poi lo sviluppo del numero degli occupati e il valore aggiunto lordo reale. Lo sviluppo di quest'ultimo nel settore gastronomico è di particolare interesse siccome consiste in una grandezza monetaria. Lo sviluppo degli occupati nella gastronomia, invece, è significativo in quanto ci fornisce informazioni sulla capacità di dare posti di lavoro dell'economia del turismo. Entrambi gli indicatori, però, non considerano direttamente il settore turistico bensì il suo ramo fondamentale: la gastronomia.

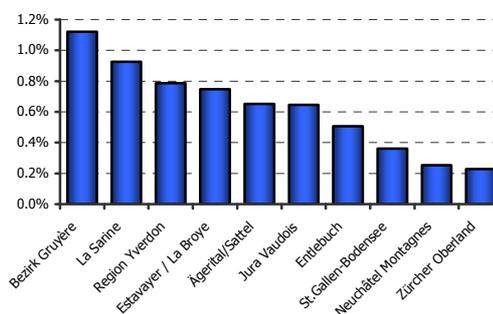
La figura 6-3 rappresenta la **modifica media annua del valore aggiunto lordo reale nella gastronomia** dal 2000 al 2010 per quelle destinazioni in cui si è verificata la maggiore crescita dell'indicatore. Soltanto le prime quattro destinazioni mostrano una crescita del valore aggiunto lordo nel periodo di osservazione. Nelle restanti destinazioni si è assistito addirittura a una riduzione. La miglior crescita media annua in assoluto è detenuta da Les Paccots con il 4,6 per cento. Un così chiaro incremento del valore aggiunto è stato raggiunto ancora solo dalla destinazione Estavayer/La Broye (2,3%). Il distretto Gruyère e l'Oberland Zurighese presentano sì tassi di crescita positivi che però, con una quota di 0,2 per cento e di 0,1 per cento, non risultano rilevanti. In tutte le altre destinazioni si è registrata una diminuzione della creazione del valore aggiunto lordo.

Fig.: 6-3 Sviluppo del valore aggiunto lordo reale nella gastronomia



Modifica media del valore aggiunto lordo reale nella gastronomia all'anno in %, 2000-2010, valore medio = -0,8 %  
Fonte: BAKBASEL

Fig.: 6-4 Sviluppo del numero di occupati nella gastronomia



Modifica media della quota di occupati nella gastronomia all'anno in %, 2000-2010, valore medio = -0,2 %  
Fonte: BAKBASEL

La figura 6-4 mostra lo **sviluppo** medio annuo **del numero degli occupati nella gastronomia** da 2000 al 2010. Il distretto Gruyère è la destinazione che ha registrato il più forte incremento del numero degli occupati nella gastronomia: tra il 2000 e il 2010 è cresciuto in media di 1,1 per cento all'anno. A differenza del valore aggiunto lordo, anche le altre nove destinazioni presentano un tasso di crescita medio positivo annuo che varia dallo 0,9 per cento di La Sarine e lo 0,3 per cento delle montagne di Neuchâtel.

Riassumendo, è possibile affermare che secondo l'indice «BAK TOPINDEX», sotto il profilo della performance, la destinazione con il maggior successo nel 2010 è stata Ägerital/Sattel. Considerando lo sviluppo del valore aggiunto lordo e del numero degli occupati, la miglior performance delle 10 destinazioni è stata conquistata da La Sarine, dalla Regione Yverdon e da San Gallo-Lago di Costanza.

## 6.2 La competitività

Il seguente capitolo si occupa dei fattori che determinano la competitività delle destinazioni del turismo giornaliero e di viaggi brevi. Qui di seguito, si raffigurano le destinazioni con il miglior punteggio nei fattori determinanti per la competitività, i quali sono suddivisi nelle seguenti categorie: offerta e domanda di alloggio e attrattiva turistica.

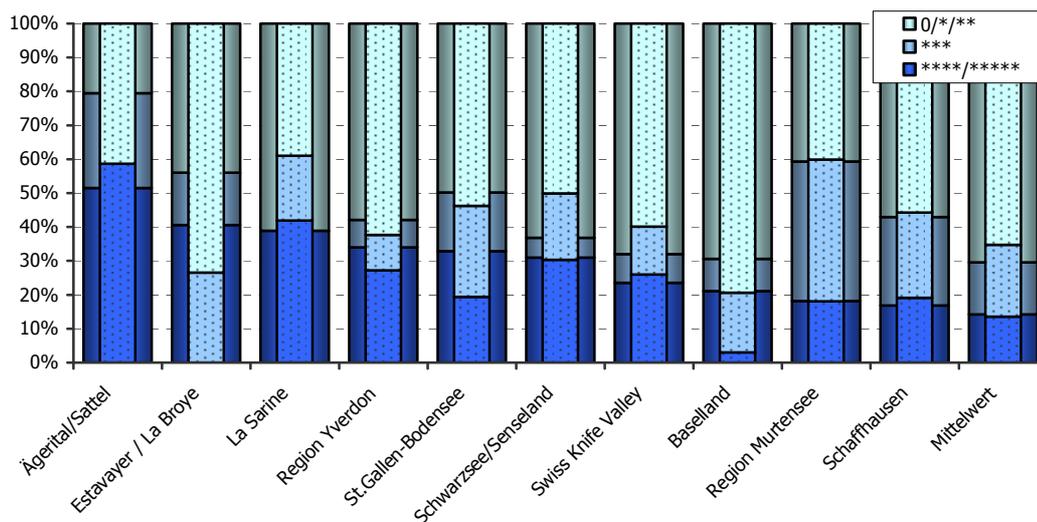
### 6.2.1 L'offerta di alloggiamento

La categoria dell'offerta di alloggiamento è descritta in base ai fattori determinanti della struttura del settore alberghiero e della dimensione degli esercizi, in quanto queste rappresentano caratteristiche fondamentali per definire la performance turistica di una destinazione del turismo giornaliero e di viaggi brevi.

Per quanto riguarda **l'offerta di alloggio** si è osservato che un'ampia quota dell'offerta del segmento più elevato ha tendenzialmente un influsso positivo sulla performance delle destinazioni, in quanto gli esercizi turistici di questo segmento sono spesso in condizioni di raggiungere un tasso di occupazione maggiore. Inoltre, gli alberghi di prima classe e di lusso sono i motori economici principali se non addirittura la miglior pubblicità di un'intera destinazione in quanto contribuiscono a formare un brand, un marchio delle destinazioni. Inoltre, sono tendenzialmente attratti clienti più propensi a spendere dai quali traggono profitto anche gli esercizi turistici al di fuori del settore ricettivo.

Ad Ägerital/Sattel, il settore alberghiero di prima classe e di lusso detiene una quota di letti superiore al 50% e, al contempo, presenta la minor quota in quanto a letti nelle categorie 0-2 stelle. Anche le destinazioni Estavayer/La Broye, La Sarine e la Regione Yverdon hanno registrato nel 2010 un'alta quota (oltre un terzo) di letti nel segmento di prima classe e di lusso. La Sarine, tuttavia, non dispone di nessun esercizio alberghiero a tre stelle. La regione del Lago di Morat, nella quale sono presenti relativamente pochi alberghi di prima classe e di lusso, presenta la maggior quota di letti negli alberghi a tre stelle rispetto a tutto il campione analizzato.

Fig.: 6-5 Struttura degli esercizi alberghieri I



Quota di letti per categoria alberghiera in %, colonne larghe = 2010, colonne strette = 2000  
Fonte: BAKBASEL

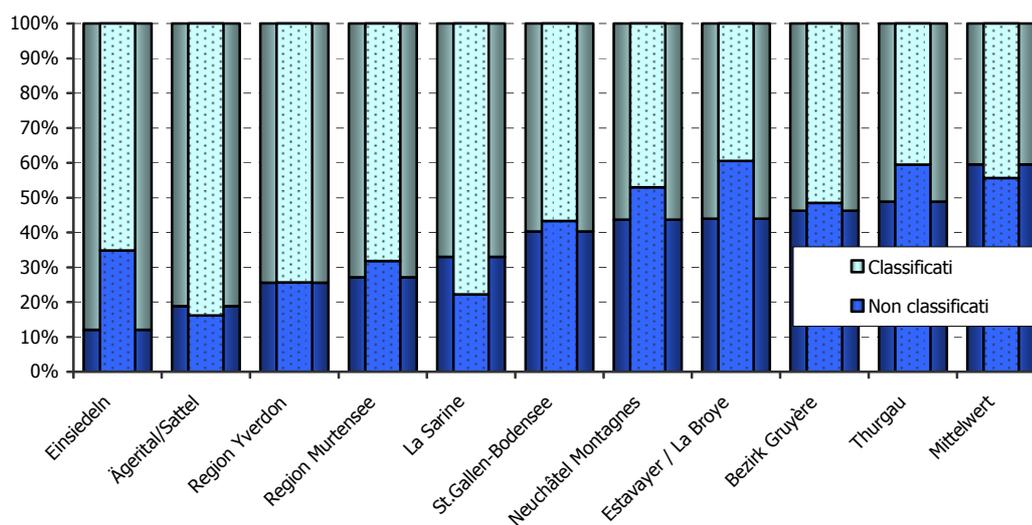
Analizzando lo sviluppo della quote di letti degli alberghi di prima classe e di lusso tra il 2000 e il 2010 possiamo osservare che la destinazione Estavayer/La Broye è riuscita ad aumentare la propria quota dallo 0% nel 2000 al 40% nel 2010 registrando così il miglior sviluppo per questo indicatore. In tale contesto, la quota degli alberghi a 0-2 stelle è diminuita di quasi 30 punti percentuali. Solo nella Regione di Basilea, a San Gallo-Lago di Costanza e nella Regione Yverdon sono stati registrati dei miglioramenti sostanziali. Nella Regione di Basilea, la quota di alberghi a quattro e cinque stelle è aumentata di 18 punti percentuali nel periodo di osservazione, a San Gallo-Lago di Costanza di ben 13 punti percentuali e nella Regione Yverdon di quasi 7 punti percentuali. Nonostante Ägerital/Sattel presenti ancora la più alta quota di alberghi di prima classe e di lusso, dal 2000 si è verificata la maggior riduzione di questo settore tra le destinazioni analizzate, la quale ammonta a ben sette punti percentuali. Tuttavia, Ägerital/Sattel ha visto anche una forte riduzione della quota di alberghi a 0-2 stelle nel periodo di osservazione (-21 punti percentuali) e allo stesso tempo un forte aumento del settore alberghiero di media classe (+28 punti percentuali). Uno sviluppo poco felice in tutte le categorie, ovvero un aumento della quota dei letti negli alberghi a 0-2 stelle e al contempo di una riduzione negli alberghi a tre, quattro e cinque stelle si è registrata nella destinazione Swiss Knife Valley e soprattutto a La Sarine, località in cui l'aumento è pari a ben 22 punti percentuali mentre la riduzione nelle categorie a tre stelle risulta pari a -19 punti percentuali e quella nelle categorie a quattro e cinque stelle a -3 punti percentuali.

Allo stesso modo in cui un'alta quota di letti nel segmento elevato si riflette positivamente sulla competitività, una forte quota negli esercizi alberghieri a poche stelle può avere influssi negativi. Il gruppo degli esercizi alberghieri senza stelle è, seppure molto eterogeneo, dominato in tutto il Paese dalle piccole a-

ziende e dalle microimprese. Questo segmento presenta in gran parte problemi qualitativi: da un lato, vi sono deficit qualitativi nelle infrastrutture, come conseguenza dei mancati investimenti; dall'altro sono presenti anche deficit a livello del management. Soprattutto nell'area delle microimprese, le quasi presentano una forte dipendenza dalla ristorazione, mancano le competenze manageriali, la consapevolezza della qualità e anche la volontà di incentivare la dimensione ricettiva. Spesso, per motivi economici, questi alberghi riescono difficilmente ad impiegare personale qualificato. La qualità scadente di questi alberghi senza stelle è anche una conseguenza dei mancati standard di qualità.

La figura 6-6 mostra le destinazioni con la minor quota di alberghi senza stelle. Si può osservare che non tutte le destinazioni con una quota relativamente alta di alberghi di prima classe e di lusso presentano anche una quota ridotta di esercizi alberghieri senza stelle. Quattro destinazioni con il maggior numero di letti nel segmento di prima classe e di lusso non figurano nella Top 10 in quanto ad esercizi senza stelle (Schwarzsee/Senseland, Swiss Knife Valley, Regione di Basilea, Sciaffusa). Per una destinazione del turismo giornaliero o di viaggi brevi è però non solo importante posizionarsi in un segmento elevato, bensì anche evitare i problemi sotto il profilo della qualità nelle categorie più basse. La figura 6-6 mostra che solo a Einsiedeln e Ägerital/Sattel la quota di letti nelle aziende senza stelle è inferiore al 20 per cento. Nella media di tutte le destinazioni, questa quota ammonta quasi al 60 per cento.

Fig.: 6-6 Struttura degli esercizi alberghieri II



Quota di letti per categoria alberghiera in %, colonne larghe = 2010, colonne strette = 2000  
Fonte: BAKBASEL

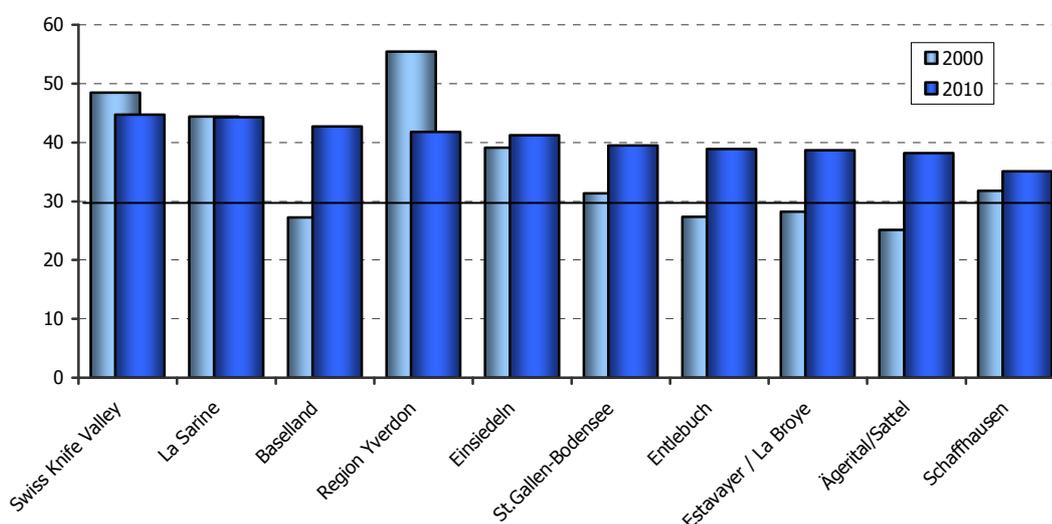
Per quanto riguarda lo sviluppo della quota dei letti, è possibile osservare che solo in tre delle destinazioni analizzate, la quota degli esercizi senza stelle non è aumentata dal 2000 al 2010. Tra queste, detta quota è rimasta invariata nella Regione Yverdon mentre ad Ägerital/Sattel e La Sarine è visibilmente diminuita (-2,6 e -10,7 punti percentuali). L'incremento più forte in assoluto della quota di letti in esercizi senza stelle è stato registrato a Einsiedeln (+22,7 punti percentuali).

La **dimensione media dell'esercizio** indica anche quale può essere il vantaggio che una destinazione-città riesce a trarre dalle economie di scala a livello aziendale. La figura 6-7 mostra la dimensione media degli esercizi alberghieri negli anni 2000 e 2010. Va notato che le dimensioni degli esercizi nelle destinazioni con gli esercizi più grandi non variano molto nel 2010. Con una media di circa 45 letti per albergo, la Regione Yverdon ha registrato nel 2010 i maggiori esercizi alberghieri. A Sciaffusa, la dimensione media

ammonta a circa 35 letti per albergo nel 2010. Tuttavia va generalmente detto che gli esercizi alberghieri in queste destinazioni presentano strutture relativamente piccole.

La figura mostra, inoltre, che negli ultimi anni si è verificato un cambiamento strutturale nel settore alberghiero della maggior parte delle destinazioni. La media delle destinazioni osservate ha visto un aumento del numero dei letti e, contemporaneamente, una lieve riduzione del numero degli esercizi. Sette destinazioni su dieci con i maggiori esercizi hanno registrato un aumento della dimensione degli stessi dal 2000. Il maggior cambiamento strutturale è stato registrato nella Regione di Basilea, in cui nel 2010 esistevano in media circa più 15 letti per albergo rispetto al 2000. Ma anche le destinazioni Ägerital/Sattel, Entlebuch, Estavayer/La Broye nonché San Gallo-Lago di Costanza hanno conseguito un miglioramento sostanziale in quanto a dimensione degli esercizi. A Swiss Knife Valley, ma soprattutto nelle Regione Yverdon, la dimensione degli esercizi si è invece rimpicciolita, di ben 14 letti per albergo.

Fig.: 6-7 Dimensione degli esercizi alberghieri



Numero medio di letti per esercizio, valore medio 2010 = 30  
Fonte: BAKBASEL

## 6.2.2 La domanda di alloggio

Nei paragrafi seguenti sono stati analizzati i fattori determinanti per la competitività dal punto di vista della domanda di alloggio. Quest'ultima si riferisce in questa sede solo al turismo di pernottamento. Le analisi comprendono il grado di stagionalità, la durata del soggiorno nonché i mercati di provenienza degli ospiti.

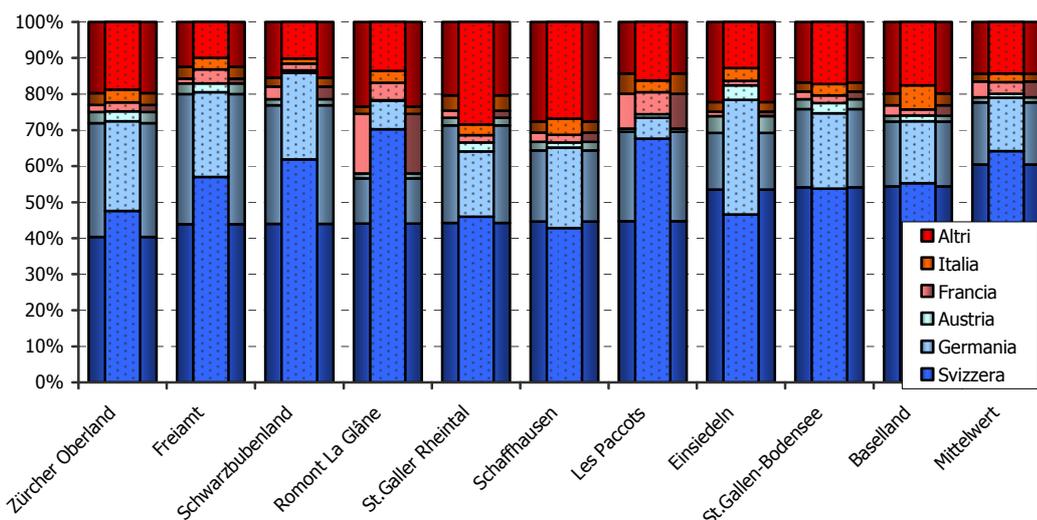
L'analisi dei **Paesi di provenienza degli ospiti** mira, in primo luogo, a capire la presenza di una destinazione all'estero. Le destinazioni con un'alta quota di ospiti provenienti dall'estero presentano una maggior penetrazione dei mercati internazionali: sono conosciute e, pertanto, hanno più possibilità di crescere sui mercati internazionali.

La figura 6-8 mostra i pernottamenti negli esercizi alberghieri delle destinazioni del turismo giornaliero e dei viaggi brevi per mercato di provenienza degli ospiti. Considerando i mercati esteri di provenienza nella loro totalità, la quota maggiore di pernottamenti di ospiti provenienti dall'estero è detenuta dall'Oberland Zurighese con il 60 per cento. Con circa il 45 per cento, tale quota raggiunge il picco più basso di ospiti provenienti dall'estero nella Regione Basilea. Si può inoltre osservare che tra i Paesi confinanti, ovvero

Germania Francia, Italia e Austria, il numero maggiore di ospiti in dette destinazioni proviene dalla Germania. A Freiamt, nel 2010 la quota ammonta a oltre il 36 percento. Generalmente, i mercati vicini hanno un ruolo dominante in queste destinazioni. Un'eccezione è costituita da Sciaffusa, Romont La Glâne e Einsiedeln, destinazioni in cui i pernottamenti di ospiti provenienti non dai Paesi confinanti con la Svizzera sono dominanti. I motivi alla base del significato dei mercati più lontani in queste destinazioni sono di diversa natura. A Sciaffusa ed Einsiedeln, le attrazioni turistiche delle «Cascate del Reno» e «Kloster Einsiedeln» rivestono un ruolo dominante in quanto attirano ospiti internazionali. Romont La Glâne presenta una combinazione di chiese e culture (pittura su vetro, tappe del cammino di San Giacomo).

Confrontando le quote dei pernottamenti per mercato di provenienza nel 2000 e nel 2010 si può vedere che in quasi tutte le destinazioni con la quota più alta di ospiti provenienti dall'estero è avvenuta una maggiore internazionalizzazione. Soprattutto a Romont La Glâne e Les Paccots, la quota dei pernottamenti di ospiti svizzeri è fortemente diminuita nel periodo di osservazione (-26 e -23 punti percentuali). A Les Paccots è però aumentata visibilmente la quota dei pernottamenti di turisti tedeschi (+19 punti percentuali). Anche a Freiamt questa quota è fortemente cresciuta (+12 punti percentuali), mentre a Einsiedeln, destinazione in cui la quota di ospiti svizzeri è aumentata di quasi 7 punti percentuali, la quota di ospiti tedeschi è diminuita di 16 punti percentuali. Romont La Glâne ha registrato l'incremento più forte di ospiti francesi (+12 punti percentuali).

Fig.: 6-8 Pernottamenti per mercati di provenienza



Quota di pernottamenti per Paese di provenienza in %, colonne larghe = 2010, colonne strette = 2000  
Fonte: BAKBASEL

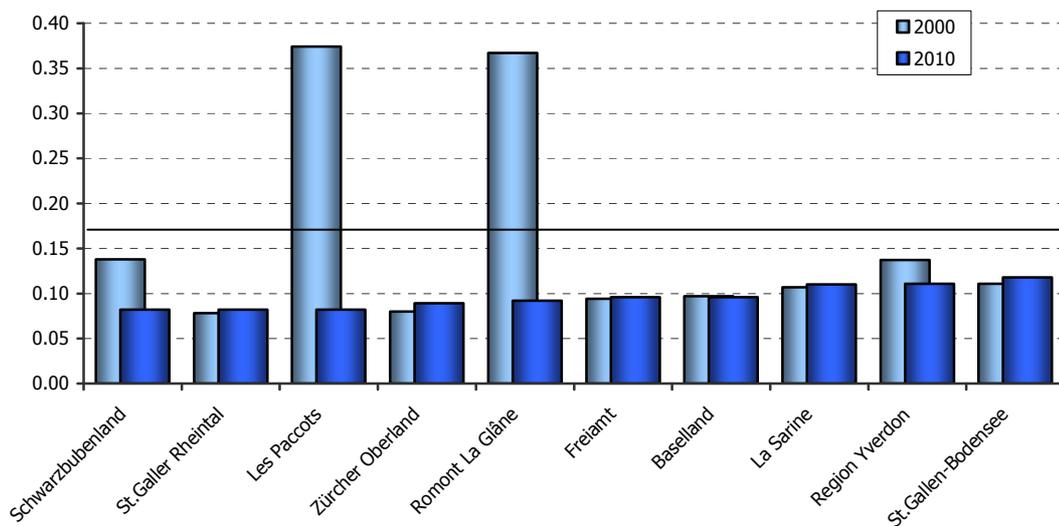
Un ulteriore aspetto per valutare la competitività di queste destinazioni sotto il profilo della domanda è costituito dalla **distribuzione della domanda durante l'intero anno**. Una destinazione con un andamento stagionale equilibrato è in vantaggio rispetto alle altre, in quanto può sfruttare al meglio le proprie capacità. In caso di forti oscillazioni stagionali della domanda di alloggio, risulta difficilmente possibile raggiungere un alto tasso medio di occupazione. Le capacità vengono pianificate e implementate per un periodo di punta e, a causa della bassa domanda, non possono essere sfruttate in modo intensivo durante la stagione successiva al periodo di punta.

Il coefficiente di GINI raffigurato nella figura 6-9 è un indicatore della distribuzione delle notti di pernottamento nei mesi, ovvero mostra il profilo stagionale della domanda. La grafica mostra che a Schwarzbuben-

land, nel Distretto della Valle del Reno nel Canton San Gallo nonché a Les Paccots i pernottamenti sono distribuiti in modo equilibrato in tutti e dodici i mesi dell'anno.

Osservando lo sviluppo dal 2000 si nota una diminuzione molto chiara delle oscillazioni stagionali a Les Paccot e Romont La Glâne. A differenza del 2000, però, le oscillazioni stagionali sono diminuite anche a Schwarzbubenland e nella Regione Yverdon.

**Fig.: 6-9 Profilo stagionale**



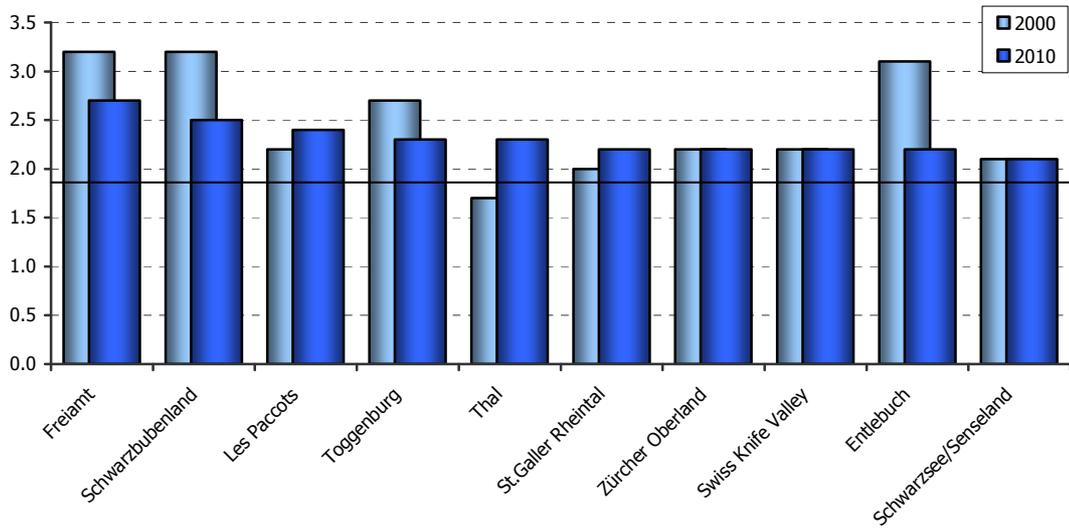
Coefficiente di GINI, valore medio 2010 = 0,17  
Fonte: BAKBASEL

Il coefficiente di GINI è un indicatore della stagionalità della domanda. Quanto più basso è il valore, tanto più equilibrata è distribuita la domanda sui 12 mesi dell'anno. Se il volume della domanda è distribuito ugualmente su tutti i mesi, il coefficiente di GINI ha un valore pari a 0,01. Se il volume della domanda si concentra in un unico mese, allora il coefficiente di GINI ha un valore pari a 0,915.

La **durata del soggiorno** degli ospiti è rappresentata dalla figura 6-10. Ovviamente questa ha dimensioni minori nel turismo giornaliero e nei viaggi brevi rispetto ad altre forme turistiche. Le destinazioni sono, infatti, orientate a soggiorni brevi e giornalieri nonché della durata di un fine settimana. La durata del soggiorno di tali destinazioni con i valori massimi per quanto riguarda detto indicatore ha subito nel 2010 solo una variazione minima. I soggiorni più lunghi sono stati registrati a Freiamt con 2,7 giorni e a Schwarzzsee/Senseland con 2,1 giorni.

Nel 2000, la differenza tra la lunghezza dei soggiorni era ancora maggiore. I cambiamenti più evidenti si registrano a Freiamt, Schwarzbubenland ed Entlebuch, destinazioni in cui la durata del soggiorno dal 2000 si è visibilmente accorciata. Soltanto a Thal la durata degli ospiti durante il periodo di osservazione è sensibilmente aumentata.

Fig.: 6-10 Durata del soggiorno



In giorni, valore medio 2010 = 1,9 giorni  
Fonte: BAKBASEL

### 6.2.3 Attrattività dell'offerta turistica

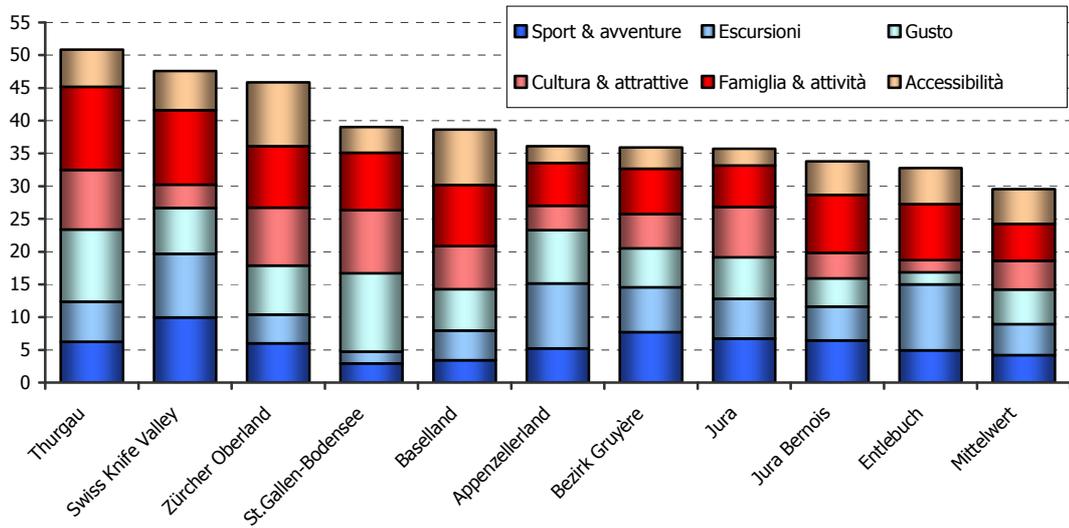
Oltre all'offerta e alla domanda di alloggio sono anche ulteriori offerte e beni turistici ad influire sulla competitività di una destinazione turistica. Allo scopo di analizzarli, nei prossimi paragrafi verrà considerata l'attrattività turistica dell'offerta al di fuori dell'industria ricettiva come fattore di competitività.

L'indicatore «BAK attrattiva turistica», presentato nella figura 6-11, misura l'**attrattività e la varietà dell'offerta turistica** di una destinazione del turismo giornaliero e di viaggi brevi. L'indicatore si basa su circa 100 singoli parametri sull'offerta di attività turistiche nelle destinazioni rurali. L'indicatore è composto dalle categorie «sport & avventure», «escursioni», «famiglia & attività», «cultura & attrattive», «gusto» e «accessibilità». Queste sei categorie compongono l'indicatore «BAK attrattiva turistica» in modo ponderato. Ogni categoria può conferire al massimo 18 punti. La categoria «accessibilità», tuttavia, viene calcolata con un massimo di 10 punti. Complessivamente il punteggio massimo è di 100 punti.

L'indicatore dell'attrattiva turistica mostra che le destinazioni analizzate presentano in parte notevoli differenze. Da un lato, per quanto riguarda l'intera attrattività e, dall'altro, in quanto alle singole categorie che compongono l'attrattività. Thurgau vanta la maggiore attrattività e varietà dell'offerta turistica grazie soprattutto ad un'offerta superiore alla media nelle categorie «gusto» e «famiglia & attività». Questa destinazione può puntare in particolar modo sulla gastronomia e sul gourmet. Nell'ambito della categoria «famiglia & attività», è in primo luogo il parco di divertimenti Conny Land a rivestire una forte attrazione.

Al secondo posto si piazza la destinazione Swiss Knife Valley soprattutto grazie all'offerta, superiore alla media, nelle categorie «sport & avventure», «escursioni» e «famiglia & attività», in cui l'offerta a disposizione è davvero ampia. In generale, la destinazione Swiss Knife Valley trae vantaggio dalla vicinanza del Lago di Lucerna e del Lago di Zugo.

Fig.: 6-11 BAK – attrattiva turistica



Indice per la valutazione dell'offerta turistica 2010, punteggio massimo = 100  
Fonte: BAKBASEL

Grazie alla sua vicinanza all'area ad alta concentrazione urbana di Zurigo, l'Oberland Zurighese può puntare su un'ottima accessibilità. L'accessibilità regionale di una destinazione del turismo giornaliero e di viaggi brevi prende in considerazione il modo in cui questa è collegata all'interno della Svizzera con il treno e con le strade ed è per questo di particolar rilevanza per i mercati vicini e per lo stesso mercato svizzero. Considerando anche il numero della popolazione, l'accessibilità regionale indica il potenziale del mercato interno di queste destinazioni in riferimento al turismo giornaliero e ai viaggi brevi. L'Oberland Zurighese si piazza anche al terzo posto nella classifica dell'attrattiva per le categorie «cultura & attrattive». Un punteggio parimenti superiore alla media è registrato anche nella categoria «famiglia & attività».

La destinazione San Gallo-Lago di Costanza raggiunge il quarto posto grazie sia alla categoria «gusto» che a quella «cultura & attrattive», in cui registra il maggior punteggio di tutte le destinazioni analizzate.

La Regione di Basilea può puntare soprattutto su una buona accessibilità nonché su una varietà superiore alla media nella categoria «famiglia & attrattive». Le restanti destinazioni della Top 10 presentano tutte offerte di base attraenti nell'importante categoria «sport & avventure» nonché «escursioni». Appenzellerland vanta, inoltre, una forte attrattiva nell'area del gusto. A Giura è poi presente un'ampia offerta nel campo culturale e delle attrattive. Entlebuch vanta l'offerta più attraente del campione per gli amanti dello sport e dell'avventura nonché offerte per famiglie e attività.



## 7 Allegato

### 7.1 Campione delle destinazioni

Per l'analisi riportata nella seguente relazione è stato utilizzato un ampio campione di destinazioni di riferimento. Il campione delle città è illustrato nel paragrafo 7.1.1. Per quanto concerne gli studi nel campo delle destinazioni alpine, si sono valutati i dati di 149 destinazioni alpine considerate nel confronto (cfr. 7.1.2).

#### 7.1.1 Campione delle destinazioni cittadine

Il campione delle destinazioni-città comprende complessivamente 43 città dei seguenti Paesi: Svizzera, Germania, Italia, Austria, Liechtenstein, Spagna e Repubblica Ceca. Ai fini di una delimitazione della destinazione-città, come regola generale, è stato preso in considerazione il nucleo urbano delle rispettive località.

Tav. 7-2 Lista «destinazioni cittadine»

Nazione	Regione	Destinazione
Svizzera	Regioni dei laghi di Ginevra	Genève, Lausanne, Montreux Riviera, Brig, Martigny, Sion/Sierre
	Espace Mittelland	Bern, Biel, Interlaken, Thun, Fribourg, La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel, Solothurn
	Svizzera nordoccidentale	Basel, Baden
	Zurigo	Winterthur, Zürich
	Svizzera dell'Est	Chur, Davos, St. Gallen
	Svizzera centrale	Luzern, Zug
	Svizzera del Sud	Bellinzona, Locarno, Lugano
Liechtenstein	Oberland	Vaduz
Austria	Carinzia	Klagenfurt
	Salisburgo	Salzburg
	Tirolo	Innsbruck
	Vorarlberg	Bregenz
	Vienna	Wien
Germania	Baden-Württemberg	Freiburg, Heidelberg, Stuttgart
	Baviera	München, Nürnberg
Italia	Lombardia	Como
	Toscana	Firenze
	Bolzano	Merano
	Veneto	Verona
Repubblica Ceca	Hlavní město Praha	Praha
Spagna	Cataluña	Barcelona

Campione «Destinazioni cittadine»: Ultimo aggiornamento novembre 2011  
Fonte: BAKBASEL

#### 7.1.2 Campione delle destinazioni alpine

Nel presente rapporto finale il campione si compone complessivamente di 149 destinazioni dell'arco alpino. Accanto alle 38 destinazioni svizzere, lo studio contempla anche 72 località austriache, 27 italiane, 7 fran-

cesi e 5 tedesche. In questo campione si sono pertanto considerate solo le destinazioni che, nel periodo dal 2000 fino al 2010, hanno registrato in media almeno 100000 pernottamenti e più di 5 esercizi alberghieri.

**Tav. 7-3 Lista principale delle «destinazioni alpine»**

Land	Region	Destinazioni
Svizzera	Alpi di Vaud	Leysin - Les Mosses, Villars-Gryon
	Oberland Bernese	Adelboden, Gstaad, Haslital, Interlaken, Lenk-Simmental, Kandertal, Thunersee, Jungfrau Region
	Cantone dei Grigioni	Arosa, Davos Klosters, Disentis Sedrun, Engadin St. Moritz, Flims Laax, Lenzerheide, Samnaun, Scuol
	Svizzera dell'Est	Heidiland, Toggenburg
	Canton Ticino	Bellinzona e Alto Ticino, Lago Maggiore e Valli, Mendrisiotto, Regione Lago di Lugano
	Canton Vallese	Aletsch, Brig-Belalp, Chablais-Portes du Soleil (CH), Crans Montana, Goms, Leukerbad, Saastal, Sierre-Anniviers, Sion-Région, Verbier, Zermatt
	Svizzera centrale	Engelberg, Luzern, Weggis
Austria	Carinzia	Bad Kleinkirchheim, Kärnten Naturarena, Klagenfurt und Umgebung, Klopeiner See - Südkärnten, Lavanttal, Liesertal-Maltatal, Millstätter See, Nationalpark Region Hohe Tauern Kärnten, Oberes Drautal, Rennweg / Katschberg, Villacher Skiberge, Wörthersee
	Salisburgo	Europa-Sportregion, Ferienregion Lungau, Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern, Fuschlsee, Gasteinertal, Grossarlital, Hochkönig, Lammertal-Dachstein West, Alpinworld Leogang Saalfelden, Saalbach-Hinterglemm, Salzburg und Umgebung, Salzburger Saalachtal, Salzburger Sportwelt, Skiregion Obertauern, Tennengau Salzachtal, Tennengebirge, Wolfgangsee
	Stiria	Ausseeerland-Salzkammergut, Schladming-Dachstein-Tauern, Urlaubsregion Murtal
	Tirol	Achensee, Alpbachtal und Tiroler Seenland, Erste Ferienregion im Zillertal, Ferienland Kufstein, Ferienregion Hohe Salve, Ferienregion Reutte, Ferienregion St.Johann in Tirol, Imst-Gurgltal, Innsbruck und Umgebung, Kaiserwinkl, Kitzbühel Tourismus, Kitzbüheler Alpen - Brixental, Lechtal, Mayrhofen, Osttirol, Ötztal Tourismus, Paznaun, Pillerseetal, Pitztal, Region Hall - Wattens, Seefeld, Serfaus-Fiss-Ladis, Silberregion Karwendel, St.Anton am Arlberg, Stubai Tirol, Tannheimer Tal, Tirol West, Tiroler Oberland, Tiroler Zugspitz Arena, Tux - Finkenberg, Wilder Kaiser, Wildschönau, Wipptal, Zell-Gerlos Zillertal Arena
	Vorarlberg	Alpenregion Bludenz, Lech-Zürs, Bodensee-Vorarlberg, Bregenzerwald, Kleinwalsertal, Montafon
Francia	Haute-Savoie	Chamonix Mont-Blanc, La Clusaz, Le Grand Massif, Portes du Soleil (F)
	Savoien	La Plagne - Les Arcs, Les Trois Vallées, Val d'Isère et Tignes
Italia	Alto Adige	Alta Badia, Eisacktal, Gröden, Hochpustertal, Kronplatz, Meraner Land, Rosengarten-Latemar, Seiser Alm, Südtirols Süden, Tauferer Ahrntal, Vinschgau
	Belluno	Cortina d'Ampezzo
	Sondrio	Bormio
	Trento	Altipiani di Folgaria Lavarone e Luserna, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Dolomiti di Brenta - Paganella, Garda trentino, Madonna di Campiglio, Rovereto, San Martino di Castrozza e Primiero, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Valsugana - Tesino, Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole Peio e Rabbi
Germania	Algovia	Ferienregion Alpsee-Grünten, Oberstdorf
	Baviera sudorientale	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl

149 Destinazioni dell'elenco centrale (>100000 pernottamenti, > 5 esercizi alberghieri), ultimo aggiornamento novembre 2011

Fonte: BAKBASEL

## 8 Bibliografia

ADAC VERLAG (ed.) (2009):

«ADAC Skiguide Alpen 2010», Monaco di Baviera.

ADAC VERLAG (ed.) (2006):

«ADAC SommerGuide Alpen 2006», Monaco di Baviera.

ALPENKONVENTION (1991):

«Übereinkommen zum Schutz der Alpen (Alpenkonvention). Rahmenkonvention», Salisburgo.

ALPENKONVENTION (2002):

«Vertragsstaaten und Verwaltungseinheiten innerhalb des Perimeters der Alpenkonvention», <http://www.alpenkonvention.org>, ultimo accesso: novembre 2010.

BAKBASEL (2011):

«Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Zwischenbericht Update 2010-2011», Basilea.

BAKBASEL (2010):

«Benchmarking turismo – il settore turistico svizzero nel confronto internazionale, rapporto finale, aggiornamento 2008-2009», Basilea.

BAKBASEL (2007):

«Successo e competitività del turismo alpino», Basilea.

BAKBASEL (2005):

«Fattori di successo nel turismo alpino», Basilea.

BAKBASEL (1998):

«Rapporto di benchmarking internazionale per il turismo svizzero», Basilea.

BIEGER, T. (2002):

«Management von Destinationen. V edizione», Monaco di Baviera

DEUTSCHER SKIVERBAND (DSV) (ed.) (2009):

«DSV Ski-Atlas 2010», Stoccarda.

FUCHS, M. (2002):

«Destination Benchmarking. Ein strategischer Managementansatz am Beispiel des Tiroler Sommertourismus», In: *Tourismus Journal*, Nr. 3, 6° anno, Pag. 291-320.

HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT HTW CHUR (2008):

«Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens – Stand und Entwicklung», Coira.

HTR HOTELREVUE (2010):

«Ganz Zermatt gehört den Bürgern», <http://www.htr.ch/fokus/ganz-zermatt-gehört-den-bürgern-23583.html>, ultimo accesso: novembre 2011.

HUNZIKER, C. (2006):

«Destination Benchmarking. Erfolgsfaktoren für die Bündner Wintersportorte», Zurigo.

MÜLLER, H. (2008):

«Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik», Berna.

MEISSNER, G. (2011):

«Master-Thesis: Benchmarking alpiner Destinationen», Basilea.

- RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U.; LANDOLT, M. (2001):  
«Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie», Visp.
- SCHWEIZ TOURISMUS (Hrsg.) (2007):  
«Swiss Cities-Profilanalyse: Grundpräsentation», Zurigo.
- STAATSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT (SECO) (2010):  
«Wachstumsstrategien für den Schweizer Tourismus», Berna.
- TOURISMUS OBERSTDORF (2011):  
«Marketingplan 2011. Interner Bericht», Oberstdorf.
- TOURISMUSVERBAND GROSSARLTAL (2011):  
«Das Grossarltal. Daten & Fakten Grossarltal»,<http://www.grossarltal.info/de/grossarltal/grossarl.html>,  
ultimo accesso: novembre 2011.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (ed.) (2011):  
«Travel & Tourism Competitiveness Report», <http://www.weforum.org>, ultimo accesso: novembre 2011.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2011):  
«Tourism Highlights 2010», <http://www.unwto.org>, ultimo accesso: novembre 2011.
- ZERMATT TOURISMUS (2011):  
«Jahresbericht 2010», Zermatt.

**Segreteria di Stato dell'economia (SECO)**

3003 Berna

Tel. +41 31 322 27 58, Fax +41 31 323 12 12

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), [tourismus@seco.admin.ch](mailto:tourismus@seco.admin.ch)

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement Département fédéral de l'économie Dipartimento federale dell'economia