



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

**Rapporto sul «Programma di benchmarking internazionale  
per il turismo svizzero: fase di progetto 2012–2013»**

**Gennaio 2014**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia,  
della formazione e della ricerca DEFR  
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**  
Direzione promozione della piazza economica

# Informazione legale

## Editore

BAKBASEL su incarico di:

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

Natalia Held

## Redazione

Marco Matzler

Natalia Held

Rebekka Rufer

## Indirizzo

BAK Basel Economics AG

Güterstrasse 82

CH-4053 Basel

Tel. +41 61 279 97 00

Fax +41 61 279 97 28

info@bakbasel.com

<http://www.bakbasel.com>

**Sostenuto dalla Segreteria di Stato dell'economia SECO**

**innovation  
tourism**

© 2014 by BAK Basel Economics AG

Il copyright è riservato a BAK Basel Economics AG e ai committenti.

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

## Premessa

Il presente rapporto sul Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero offre agli operatori turistici e ai responsabili pubblici una base completa dei dati e dell'analisi della performance e della competitività della piazza turistica svizzera. In un confronto internazionale vengono analizzate circa 200 regioni e località turistiche. Con l'inserimento del tool "Best Practice", l'offerta informativa si arricchisce di un nuovo strumento concretamente utile. Inoltre, i responsabili del progetto hanno dato maggiore rilievo alla diffusione delle conoscenze tramite la comunicazione e l'interazione, potenziandole sensibilmente negli ultimi due anni.

Rispetto al periodo 2010-2011, il dominio delle regioni turistiche austriache è cresciuto ulteriormente. Le performance delle destinazioni austriache nel turismo invernale alpino sono clamorose. I primi 14 posti della graduatoria – capeggiata da Lech-Zürs – sono tutti occupati dai nostri vicini, e solo al 15° posto troviamo la prima regione turistica non austriaca, la destinazione altoatesina della Val Gardena. Le performance tengono conto di sviluppo dei pernottamenti, tasso d'occupazione e potenziale economico. Per il turismo estivo, il quadro appare più eterogeneo, con otto destinazioni austriache, quattro italiane, due svizzere e una tedesca nelle prime 15 posizioni. Fa piacere notare che la classifica estiva è guidata dalla destinazione di Lucerna, che – come anche Interlaken, in settima posizione – ha fortemente beneficiato della crescita dei mercati lontani. Va evidenziato anche il fatto che le città svizzere riescono a reggere molto bene il confronto internazionale.

Il rapporto contiene molti risultati interessanti. Giustamente, il motto del rapporto di benchmarking è anche "Imparare dai migliori"! Fa quindi piacere notare che anche destinazioni più piccole, che non dispongono di un marchio d'eccellenza, riescono ad affermarsi con successo in campo turistico. Tra di esse, menzioniamo le due destinazioni austriache di Rennweg / Katschberg e della Valle di Grossarl. Ciò consente di concludere che oggi non è il marchio da solo a fare la differenza. Nel turismo c'è spazio per tutte le destinazioni, grandi e piccole.

La Segreteria di Stato dell'economia SECO ringrazia BAKBASEL per la redazione del rapporto, e i cantoni e le destinazioni partecipanti per il sostegno finanziario e del personale. Il Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero è uno strumento d'osservazione e analisi che indica la strada giusta per il settore del turismo: approfittatene!

**Segreteria di Stato dell'economia**



Dr. Eric Jakob

Ambasciatore

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
Studi analitici di Good Practice .....	15
<b>1 Introduzione</b> .....	<b>17</b>
1.1 Situazione iniziale e obiettivi .....	17
1.1.1 Obiettivi e vantaggi .....	17
1.1.2 Il «BAK DESTINATIONS MONITOR®» .....	18
1.2 Struttura del rapporto finale .....	19
<b>PARTE I: PIAZZA TURISTICA SVIZZERA</b> .....	<b>21</b>
<b>2 La piazza turistica svizzera in un confronto a livello internazionale</b> .....	<b>23</b>
2.1 Performance dell'economia turistica svizzera .....	23
2.1.1 Sviluppo della domanda turistica .....	23
2.1.2 Occupazione delle capacità esistenti .....	26
2.1.3 Sviluppo del tasso della popolazione attiva .....	27
2.2 Competitività dell'economia turistica svizzera .....	28
2.2.1 Competitività dei prezzi .....	28
2.2.2 Struttura di qualifica e occupazione .....	30
2.2.3 Offerta alberghiera .....	32
2.2.4 Condizioni generali .....	36
<b>PARTE II: TURISMO ALPINO</b> .....	<b>39</b>
<b>3 Regioni alpine in un confronto a livello internazionale</b> .....	<b>41</b>
3.1 Il turismo nello spazio alpino .....	41
3.1.1 Il significato del turismo alpino .....	42
3.1.2 Offerta e domanda nel turismo alpino .....	44
3.1.3 Sviluppo della domanda e dell'offerta nel turismo alpino .....	46
3.2 La performance delle regioni alpine svizzere in un confronto a livello internazionale .....	48
3.2.1 Sviluppo della domanda turistica .....	48
3.2.2 Occupazione .....	49
3.3 Fattori di concorrenza dell'economia ricettiva in un confronto a livello internazionale .....	51
3.3.1 Offerta ricettiva .....	51
3.3.2 Domanda ricettiva .....	54
<b>4 Destinazioni alpine</b> .....	<b>57</b>
4.1 Le destinazioni di maggior successo nello spazio alpino .....	57
4.1.1 Le destinazioni di maggior successo nell'anno turistico .....	58
4.1.2 Le destinazioni di maggior successo in inverno .....	61
4.1.3 Le destinazioni di maggior successo in estate .....	62
4.2 Competitività nel turismo alpino .....	64
4.2.1 Offerta .....	64
4.2.2 Domanda .....	67
4.2.3 Attrattività .....	69
<b>PARTE III: IL TURISMO NELLE CITTÀ</b> .....	<b>73</b>

<b>5</b>	<b>Le maggiori città svizzere in un confronto a livello internazionale .....</b>	<b>75</b>
5.1	Il benchmarking della performance .....	75
5.2	La competitività.....	77
5.2.1	L'offerta ricettiva .....	77
5.2.2	La domanda ricettiva .....	78
5.2.3	L'attrattività dell'offerta turistica .....	79
<b>PARTE IV: IL TURISMO GIORNALIERO.....</b>		<b>83</b>
<b>6</b>	<b>Le destinazioni svizzere del turismo giornaliero a confronto.....</b>	<b>85</b>
6.1	Il benchmarking della performance .....	86
6.2	La competitività.....	89
6.2.1	L'offerta ricettiva .....	89
6.2.2	La domanda ricettiva .....	92
6.2.3	L'attrattività dell'offerta turistica .....	92
<b>PARTE V: STUDI ANALITICI DI GOOD PRACTICE .....</b>		<b>95</b>
<b>7</b>	<b>Esempi di Good Practice .....</b>	<b>97</b>
7.1	Obiettivi e metodologia.....	97
7.2	Studi analitici .....	97
7.2.1	Lo skilift a energia solare di Tenna.....	97
7.2.2	La funivia Stanserhorn Cabrio .....	99
7.2.3	La destinazione degli sport estremi e dell'avventura: Interlaken.....	100
7.2.4	Bollywood a Engelberg.....	102
7.2.5	Rocks Resort a Flims/Laax.....	104
7.2.6	Sponsorizzazione industriale a Garmisch-Partenkirchen sull'esempio della BMW .....	106
7.2.7	Il club Hasengold a Bellwald .....	108
7.2.8	Arosa Humor-Festival .....	109
7.2.9	Un'offensiva per la qualità nel turismo svizzero .....	111
7.2.10	Alpine Pearls.....	113
7.3	Conclusioni .....	115
<b>8</b>	<b>Allegato .....</b>	<b>119</b>
8.1	Campione delle destinazioni .....	119
8.1.1	Campione delle destinazioni cittadine .....	119
8.1.2	Campione delle destinazioni alpine.....	119
<b>9</b>	<b>Bibliografia.....</b>	<b>121</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	«BAK TOPINDEX» .....	13
Tav. 2-1	«Travel & Tourism Competitiveness Index» I .....	37
Tav. 2-2	«Travel & Tourism Competitiveness Index» II.....	38
Tav. 4-1	Le 15 destinazioni di maggior successo nello spazio alpino .....	59
Tav. 4-2	Le 15 destinazioni di maggior successo nello spazio alpino in inverno.....	61
Tav. 4-3	Le 15 destinazioni di maggior successo in estate 2012 .....	63
Tav. 5-1	«BAK TOPINDEX» .....	76
Tav. 6-1	«BAK TOPINDEX» .....	87
Tav. 7-2	Lista «destinazioni cittadine».....	119
Tav. 7-3	Lista principale delle «destinazioni alpine».....	120

## 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.....	24
Fig. 2-2	Contributo alla crescita delle regioni turistiche 2000 - 2012 .....	25
Fig. 2-3	Contributo alla crescita delle regioni del turismo svizzero 2000 – 2012 .....	25
Fig. 2-4	Contributo in termini di crescita dei mercati d'origine 2000 - 2012 .....	26
Fig. 2-5	Occupazione dei posti letto nel settore alberghiero.....	26
Fig. 2-6	Sviluppo del tasso della popolazione attiva in un confronto internazionale (2000– 2011).....	27
Fig. 2-7	Indici relativi del livello dei prezzi nel settore della gastronomia.....	29
Fig. 2-8	Costi di lavoro lordi all'ora nel settore gastronomico (2000 vs. 2012) .....	30
Fig. 2-9	Indici relativi del livello dei prezzi in importanti settori delle prestazioni anticipate in ambito gastronomico 2012.....	30
Fig. 2-10	Livello d'istruzione nel settore della gastronomia svizzera e nell'economia totale (2000 e 2012).....	31
Fig. 2-11	Livello d'istruzione nel settore della gastronomia – Svizzera e Paesi circostanti a confronto (2000 e 2012).....	31
Fig. 2-12	Struttura di occupazione nel settore della gastronomia svizzera.....	31
Fig. 2-13	Dimensione delle strutture nel settore alberghiero (2000 vs. 2012).....	32
Fig. 2-14	Mutamento strutturale nel settore alberghiero svizzero .....	32
Fig. 2-15	Struttura nel settore alberghiero I.....	33
Fig. 2-16	Struttura nel settore alberghiero II .....	34
Fig. 2-17	Struttura nel settore alberghiero III .....	35
Fig. 2-18	Investimenti edili in alberghi e ristoranti in confronto alla costruzione complessiva delle aziende .....	36
Fig. 3-1	Le regioni dello spazio alpino.....	41
Fig. 3-2	Quota del mercato mondiale del turismo alpino.....	42
Fig. 3-3	Quote della popolazione attiva nel settore della gastronomia rispetto all'occupazione totale (2011) .....	43
Fig. 3-4	Posti letto in strutture turistiche nello spazio alpino suddivisi per tipo di alloggio .....	44
Fig. 3-5	Volume di pernottamenti nello spazio alpino suddiviso per tipo di alloggio .....	45
Fig. 3-6	Lo sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nell'anno turistico 1995 - 2012.....	46
Fig. 3-7	Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione invernale (Novembre – Aprile).....	47
Fig. 3-8	Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione estiva (Maggio – Ottobre).....	47
Fig. 3-9	Sviluppo del numero di posti letto nell'anno 2000 - 2012 .....	47
Fig. 3-10	Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nell'anno turistico (2000 – 2012).....	49
Fig. 3-11	Sviluppo del numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione invernale (2000 – 2012).....	49
Fig. 3-12	Sviluppo del numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione estiva (2000 – 2012).....	49
Fig. 3-13	Occupazione negli esercizi alberghieri nell'anno turistico .....	50
Fig. 3-14	Occupazione nel settore alberghiero nella stagione invernale (Novembre – Aprile) .....	51
Fig. 3-15	Occupazione nel settore alberghiero nella stagione estiva (Maggio – Ottobre).....	51
Fig. 3-16	Dimensione degli esercizi nel settore alberghiero (2012 vs. 2000).....	52

Fig. 3-17	Struttura alberghiera: quota dei posti letto secondo la categoria di stelle.....	53
Fig. 3-18	Struttura ricettiva: Stima delle quote dei posti letto secondo i tipi di alloggio nel 2012 .....	54
Fig. 3-19	Stagionalità della domanda turistica .....	55
Fig. 3-20	Struttura della domanda: pernottamenti secondo i mercati di provenienza.....	56
Fig. 4-1	Parametri del «BAK TOPINDEX» .....	58
Fig. 4-2	Le 15 destinazioni che si sono migliorate maggiormente .....	60
Fig. 4-3	Le destinazioni di maggior successo nello spazio alpino svizzero .....	60
Fig. 4-4	Le 15 destinazioni di maggior successo nella stagione invernale 2012 .....	62
Fig. 4-5	Le 15 destinazioni di maggior successo nella stagione estiva 2012.....	64
Fig. 4-6	Struttura ricettiva: quota dei posti letto negli alberghi secondo la categoria di stelle .....	65
Fig. 4-7	Struttura ricettiva: valutazione delle quote di posti letto secondo le tipologie di alloggio nel 2012.....	66
Fig. 4-8	Dimensione degli esercizi: posti letto per esercizio alberghiero .....	66
Fig. 4-9	Dimensione delle destinazioni: stima dei pernottamenti secondo la tipologia di alloggio nel 2012.....	67
Fig. 4-10	Intensità turistica .....	68
Fig. 4-11	Stagionalità della domanda turistica .....	68
Fig. 4-12	Attrattività dei comprensori sciistici nel 2012.....	69
Fig. 4-13	Offerta di piste nel comprensorio sciistico .....	70
Fig. 4-14	Altitudine del comprensorio sciistico.....	70
Fig. 4-15	Varietà dell'offerta estiva nel 2012 .....	71
Fig. 5-1	Dimensioni degli esercizi alberghieri.....	77
Fig. 5-2	Struttura del settore alberghiero .....	78
Fig. 5-3	Carattere internazionale .....	79
Fig. 5-4	BAK- attrattiva delle città .....	80
Fig. 6-1	Le destinazioni del turismo giornaliero in Svizzera .....	85
Fig. 6-2	Rilevanza del settore gastronomico .....	86
Fig. 6-3	Le destinazioni che si sono migliorate maggiormente nel 2012 .....	88
Fig. 6-4	Sviluppo del valore aggiunto lordo reale nella gastronomia .....	89
Fig. 6-5	Sviluppo del numero di occupati nella gastronomia.....	89
Fig. 6-6	Struttura degli esercizi alberghieri I.....	90
Fig. 6-7	Struttura degli esercizi alberghieri II .....	91
Fig. 6-8	Dimensione degli esercizi alberghieri .....	91
Fig. 6-9	Pernottamenti per mercati di provenienza.....	92
Fig. 6-10	BAK – attrattiva turistica .....	93



## 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 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 progetto 2012-2013. Il programma si suddivide in 5 ambiti: «Piazza turistica svizzera», «Turismo alpino», «Turismo nelle città», «Turismo giornaliero» e «Good Practice». Il rapporto è stato strutturato in modo che le cinque parti costituiscano ciascuna un rapporto a sé stante. Nel complesso, le cinque parti consentono di delineare una panoramica esaustiva della performance e della competitività nel settore turistico svizzero.

## Piazza turistica svizzera

La performance della piazza turistica Svizzera nel periodo di analisi dal 2000 al 2012 ha avuto un risultato inferiore alla media. Prendendo in considerazione l'intero arco di tempo, per quanto riguarda la domanda turistica si è registrata una stagnazione, mentre nei paesi circostanti la domanda ha potuto crescere. Anche le cifre che riguardano i tassi d'occupazione e la popolazione attiva nell'industria alberghiera e della ristorazione indicano che la Svizzera ha avuto meno successo rispetto ai Paesi di riferimento. La performance svizzera è stata debole in particolare all'inizio del 21° secolo e negli ultimi due anni di osservazione.

L'analisi dei fattori determinanti per la competitività mostra che un problema dell'economia turistica svizzera è la competitività dei prezzi. Le differenze di prezzo sono da ricondurre in particolare ai costi sensibilmente maggiori delle prestazioni anticipate e del lavoro dell'economia turistica svizzera. Vero è che, le differenze di prezzo tra il 2001 e il 2009 sono scese da 28 a 15 punti percentuali, il che corrisponde quasi a un dimezzamento. Tuttavia, dal 2009 la situazione dei prezzi dell'industria alberghiera e della ristorazione svizzera nell'ambito della concorrenza internazionale è peggiorata drasticamente. I progressi ottenuti con fatica in quasi 10 anni nella competitività dei prezzi sono stati annullati in brevissimo tempo a causa della forza del franco svizzero. Già nel 2010 le differenze di prezzo, pari al 26 per cento, avevano raggiunto un divario simile a quello del 2000. L'analisi dell'anno 2012 appare ancora più disastrosa, dato che le differenze di prezzo emerse sono molto più alte di quelle del 2000: nel 2012, i prezzi dell'industria alberghiera e della ristorazione nei Paesi vicini sono del 34 per cento inferiori a quelli svizzeri.

Un'ulteriore relativa debolezza del settore turistico svizzero riguarda l'offerta alberghiera. Da un lato il settore turistico svizzero, in rapporto agli altri Paesi, è contraddistinto da strutture piuttosto piccole, dall'altro quasi una struttura alberghiera su due non è classificata. Ciò indica la presenza di un deficit di carattere strutturale, anche se negli ultimi due anni è emerso un chiaro aumento degli esercizi classificati.

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 una buona formazione, e il mercato del lavoro in Svizzera è molto flessibile. In generale, la competitività dell'economia turistica svizzera, nonostante i deficit in ambito di competitività dei prezzi e di offerta alberghiera, ottiene una valutazione eccellente. In base al «Travel & Tourism Competitiveness Index», per quanto riguarda il turismo la Svizzera è persino 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.

Nel 2012 il turismo alpino, secondo informazioni transfrontaliere, occupa una quota di mercato pari a circa il 3,1 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 7,5 milioni e ben 496 milioni di pernottamenti, rimane una regione turistica importante.

Il confronto con un campione internazionale mostra che la performance delle regioni turistiche svizzere si presenta sì molto diversa, ma nel complesso deve essere definita inferiore alla 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 una grande sfida per l'industria turistica nelle Alpi svizzere. Nei prossimi anni sarà importante da una parte ottimizzare gli effetti dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie, e dall'altra 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. 2012	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2012	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.3	3.4	5.8	5.6	3	1	2
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	5.2	4.9	5.8	4.6	1	3	3
3	Paznaun	Tirolo	5.1	4.4	5.7	4.5	2	4	5
4	Grossarlal	Salisburgo	5.0	5.4	5.4	4.0	5	4	10
5	Ötztal Tourismus	Tirolo	4.9	4.4	5.6	4.0	6	10	15
6	Tux - Finkenbergr	Tirolo	4.9	3.8	6.0	3.7	4	7	4
7	St.Anton am Arlberg	Tirolo	4.8	3.5	5.0	5.5	8	9	7
8	Skiregion Obertauern	Salisburgo	4.7	3.2	5.3	4.6	7	2	1
9	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.6	4.0	5.0	4.3	21	16	29
9	Rennweg / Katschberg	Carinzia	4.6	3.9	5.6	3.4	14	17	6
9	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tirolo	4.6	4.6	5.0	4.0	12	11	18
12	Mayrhofen	Tirolo	4.6	3.7	5.4	3.8	11	13	14
13	Stubai Tirolo	Tirolo	4.6	4.2	5.6	3.1	16	24	24
14	Saalach-Hinterglemm	Salisburgo	4.5	4.1	4.7	4.6	19	6	11
15	Val Gardena	Alto Adige	4.5	4.0	4.5	4.9	10	13	12

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

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

Pos. 2012	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2012	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Luzern	Svizzera centrale	5.0	3.8	5.8	4.5	2	2	1
2	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.9	4.0	5.4	4.7	4	4	11
3	Merano e dintorni	Alto Adige	4.9	4.1	6.0	3.5	1	2	6
4	Garda trentino	Trento	4.9	4.2	6.0	3.4	3	5	5
5	Salzburg e dintorni	Salisburgo	4.8	4.7	5.2	4.3	7	7	4
6	Achensee	Tirolo	4.7	3.8	5.6	3.7	6	1	3
7	Interlaken	Oberland Bernese	4.6	3.7	5.3	4.1	8	8	8
8	Oberstdorf	Algovia	4.5	3.9	5.1	4.0	10	8	13
9	Grossarlal	Salisburgo	4.5	5.2	4.8	3.6	11	14	32
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.5	4.7	4.3	4.7	5	5	7
11	Alpe di Siusi	Alto Adige	4.5	4.4	4.6	4.3	17	19	15
12	Rennweg / Katschberg	Carinzia	4.4	4.1	5.6	2.7	13	12	2
12	Kaiserswinkl	Tirolo	4.4	3.7	5.3	3.4	17	24	18
14	Tannheimer Tal	Tirolo	4.4	4.1	5.1	3.4	15	16	22
15	Bolzano e dintorni	Alto Adige	4.3	3.9	4.8	3.7	19	20	27

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

Il «BAK TOPINDEX» per la stagione invernale 2012 mostra che, nei sei mesi invernali, la destinazione di Lech-Zürs nella regione del Vorarlberg guida la classifica. Lech-Zürs deve il suo primato all'ottimo grado di occupazione e a un grandissimo potenziale economico. Già nel 2007 la destinazione del Vorarlberg si trovava fra le prime tre posizioni della classifica. Molti sono i fattori di eccellenza di Lech-Zürs: un piacevole comprensorio sciistico, un'offerta alberghiera di alta qualità e l'attrattiva di queste due mete, Lech e Zürs, permettono alla destinazione di ottenere un prezzo elevato per singolo pernottamento e di sfruttare comunque al meglio le capacità ricettive.

La destinazione tirolese di Serfaus-Fiss-Ladis segue al secondo posto nella classifica, soprattutto grazie a un tasso di occupazione molto elevato. Serfaus-Fiss-Ladis ha molti punti di forza, ma particolarmente degna di nota è la sua costante attenzione al segmento familiare. La terza posizione va a Paznaun, che ha potuto sfruttare al meglio in particolare le sue capacità alberghiere. Nell'inverno del 2012, tra le prime quindici non ci sono destinazioni svizzere. Nella stagione invernale emerge un chiarissimo dominio delle destinazioni austriache. I primi quattordici posti sono tutti occupati da mete austriache. Al 15° posto c'è la destinazione italiana della Val Gardena.

Mentre, in riferimento alla performance, la classifica invernale è ampiamente dominata dalle destinazioni austriache, in estate si delinea un quadro chiaramente eterogeneo. Tra i primi 15 posti in classifica si trovano 2 destinazioni svizzere, 1 tedesca, 4 italiane e 8 austriache. La ripartizione 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 si trova la meta svizzera di Lucerna. Questa località possiede un ottimo tasso di occupazione e, in corrispondenza di un aumento del numero di pernottamenti, registra ricavi elevati per singolo pernottamento. Questo piazzamento è particolarmente positivo proprio in considerazione del fatto che il 2012 non è stato un anno facile per il turismo svizzero, tra le altre per la forza del franco. Già nelle valutazioni degli anni 2007, 2008 e 2010, 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 occupati rispettivamente dalla destinazione austriaca della Valle di Kleinwalsertal (Kleinwalsertal) e da quella italiana di Merano e dintorni. Entrambe queste mete beneficiano di un tasso di occupazione molto elevato. Un punto a favore di Merano e dintorni è sicuramente il clima relativamente mite. Un vantaggio importante per molte destinazioni che si collocano nei primi 15 posti della classifica è anche rappresentato dalla rispettiva città, come centro della meta in questione, insieme alle offerte culturali di grande richiamo.

Con Interlaken al settimo posto si osserva la presenza di una seconda destinazione svizzera nella classifica, dove si registra uno sfruttamento relativamente buono delle capacità alberghiere. Interlaken beneficia in modo particolare della combinazione promettente «montagne & laghi». Inoltre, la destinazione dell'Oberland bernese è molto ben posizionata nel mercato asiatico in forte crescita, che nell'estate del 2012 ha rappresentato circa il 30 per cento della domanda ad Interlaken, superando così la quota di pernottamenti degli ospiti dell'Europa occidentale (23%).

Se si osserva l'anno turistico nel suo insieme, la Valle di Kleinwalsertal si rivela essere la meta di maggior successo nell'arco alpino. La destinazione del Vorarlberg si trova regolarmente nelle posizioni più alte della classifica del «BAK TOPINDEX», e nel 2012 deve il suo primato all'ottima occupazione e ai prezzi relativi. La Valle di Kleinwalsertal ha un'ottima posizione come destinazione per le famiglie, inoltre beneficia del collegamento con il comprensorio sciistico della destinazione tedesca di Oberstdorf. Un ulteriore vantaggio di questa meta è il suo successo sia in inverno che nei mesi estivi.

La seconda posizione nel «BAK TOPINDEX» per l'anno turistico 2012 va alla Valle di Grossarl, nella regione di Salisburgo, destinazione che negli ultimi anni si è sempre collocata al 1° posto. Grazie a un elevato tasso di occupazione e a un interessante sviluppo del numero di pernottamenti, la Valle di Grossarl occupa i primi posti anche nel 2012. La destinazione salisburghese beneficia di una forte struttura ricettiva, con una quota elevata di posti letto nel segmento di alto livello, e un numero relativamente basso di letti nelle abitazioni secondarie.

La destinazione della Svizzera centrale, Lucerna, è l'unica destinazione svizzera a essere entrata nella TOP 15 del «BAK TOPINDEX» in tutto l'anno turistico 2012. Con il suo quinto posto, Lucerna è la destinazione svizzera di maggior successo nel 2012. Questa destinazione è riuscita a occupare un numero molto elevato di posti letto negli esercizi alberghieri e ha aumentato le proprie quote di mercato. Lucerna ha raggiunto la sua ottima posizione grazie in particolare alla straordinaria performance registrata in estate.

Nella classifica delle migliori 15 relativa al «BAK TOPINDEX» del 2012 emerge in particolare la presenza di molte destinazioni austriache. Undici delle 15 destinazioni di maggior successo di tutto l'anno turistico si trovano nello spazio alpino austriaco. Nella classifica c'è una sola destinazione svizzera. Lo stesso vale per le destinazioni tedesche. Per quanto riguarda lo spazio alpino italiano, sono due le destinazioni riuscite a entrare nella TOP 15 (Alpe di Siusi, Val Gardena).

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

Pos. 2012	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2012	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Kleinwalsertal	Vorarlberg	<b>4.9</b>	4.0	5.6	4.5	4	2	8
2	Grossarlal	Salisburgo	<b>4.9</b>	5.3	5.4	3.8	1	1	6
3	Rennweg / Katschberg	Carinzia	<b>4.8</b>	4.1	6.0	3.1	2	3	1
4	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	<b>4.6</b>	4.8	5.0	3.9	3	4	3
5	Luzern	Svizzera centrale	<b>4.5</b>	4.0	5.0	3.9	6	8	5
6	Salzburg e dintorni	Salisburgo	<b>4.4</b>	4.8	4.7	3.7	16	14	4
7	Tannheimer Tal	Tirolo	<b>4.4</b>	4.5	5.2	3.1	11	24	41
8	Tux - Finkenberg	Tirolo	<b>4.4</b>	4.1	5.0	3.6	5	8	9
8	Achensee	Tirolo	<b>4.4</b>	3.9	5.2	3.3	7	89	7
10	Mayrhofen	Tirolo	<b>4.4</b>	3.7	5.0	3.8	10	6	15
11	Alpe di Siusi	Alto Adige	<b>4.3</b>	4.4	4.4	4.2	9	8	11
11	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salisburgo	<b>4.3</b>	6.0	4.3	3.3	21	18	63
13	Oberstdorf	Algovia	<b>4.3</b>	4.0	4.6	4.0	12	7	12
14	Innsbruck e dintorni	Tirolo	<b>4.3</b>	4.2	4.6	3.7	12	27	18
15	Val Gardena	Alto Adige	<b>4.2</b>	4.1	4.1	4.6	8	17	16

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

Le analisi sul successo delle destinazioni svizzere hanno mostrato che hanno perso posizioni rispetto al 2010. L'economia turistica svizzera lascia alle spalle alcuni anni difficili, nei quali è stata scossa soprattutto dal calo della domanda dei mercati di provenienza dell'Europa occidentale. Un motivo importante di questo andamento stava nel tasso di cambio sfavorevole del franco rispetto all'euro. È quindi ancora più bello constatare che nel 2012, sia nella stagione invernale che in quella estiva, alcune destinazioni svizzere sono comunque riuscite ad avere un successo superiore alla media.

## Destinazioni-città

Il turismo nelle città ha acquistato sempre maggiore importanza negli ultimi anni. Le cinque maggiori città svizzere, Basilea, Berna, Ginevra, Losanna e Zurigo, vengono messe a confronto con le seguenti mete cittadine internazionali: Barcellona, Firenze, Friburgo in Brisgovia, Heidelberg, Monaco di Baviera, Praga, Salisburgo, Stoccarda, Verona e Vienna.

Tav. 0-4 «BAK TOPINDEX»

Pos. 2012	Destinazione	TOPINDEX 2012	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Barcelona	5.7	4.3	6.0	6.0	1	1
2	München	5.0	5.2	4.8	5.1	3	7
3	Wien	4.7	4.8	4.7	4.7	6	5
4	Praha	4.7	4.2	4.3	5.6	8	2
5	Firenze	4.6	3.9	4.6	5.2	4	8
6	Salzburg	4.5	4.5	4.4	4.8	11	10
7	Genève	4.5	2.8	4.3	5.9	5	3
8	Freiburg	4.5	4.3	4.7	4.2	2	13
9	Heidelberg	4.4	4.6	4.2	4.7	10	14
	Valore medio	4.4	4.0	4.4	4.6		
10	Zürich	4.3	3.6	4.7	4.1	7	4
11	Verona	4.2	3.0	4.3	4.7	9	6
12	Stuttgart	3.9	4.5	3.7	3.9	14	15
13	Basel	3.9	4.1	3.6	4.3	13	9
14	Lausanne	3.7	3.1	3.7	3.9	12	12
15	Bern	3.5	3.3	4.3	2.4	15	11

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

Secondo il «BAK TOPINDEX», nel 2012 Ginevra è stata la destinazione di maggior successo tra le 5 più grandi mete cittadine svizzere. Il numero di pernottamenti a Ginevra è cresciuto in modo inferiore alla media ma, grazie a un'eccellente potenziale economico e a un tasso d'occupazione molto buono, Ginevra si è piazzata comunque al 7° posto nel campione internazionale. Zurigo, la seconda migliore città svizzera, si è posizionata leggermente al di sotto della media delle città comparate. Un tasso d'occupazione molto buono permette a Zurigo di collocarsi al 10° posto nel campione internazionale. Come già nel 2011, la maggior parte delle città svizzere tuttavia ci ha rimesso. Anche se il turismo nelle città in linea di principio è meno sensibile alle variazioni dei tassi di cambio rispetto ad altre forme di turismo, nel 2012 anche in questo ambito si percepisce la forza del franco con la quale le città svizzere hanno dovuto lottare. Tuttavia, va constatato che il turismo nelle città in Svizzera continua a essere in crescita, anche se più debole.

L'analisi dei fattori di competitività si compone di tre categorie: offerta e domanda ricettiva, e attrattività turistica delle destinazioni cittadine. Per quanto riguarda la competitività si può constatare che, in riferimento a tutti i fattori rappresentati, tra le mete cittadine svizzere Ginevra ottiene un risultato migliore rispetto al valore medio del campione. Losanna e Zurigo ottengono un risultato di questo tipo in tre dei quattro fattori indicati. In base all'indice «BAK attrattività delle città», Zurigo e Ginevra sono le destinazioni cittadine svizzere che vantano un'offerta di maggiore attrattività rispetto alla media.

## 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.

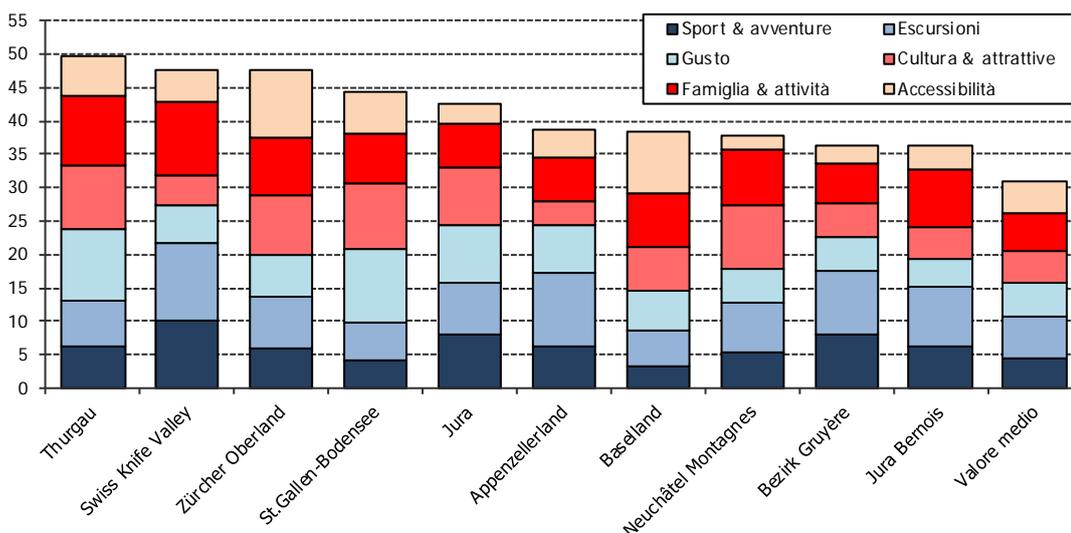
Nel quadro del benchmarking si stabiliscono anzitutto le destinazioni di maggior successo per il turismo giornaliero sulla base del «BAK TOPINDEX», che contempla lo sviluppo del numero di pernottamenti, il tasso d'occupazione e i prezzi relativi. Si considerano, inoltre, lo sviluppo del valore aggiunto lordo reale e del numero degli occupati nel settore alberghiero e della ristorazione. Riassumendo, è possibile affermare che, secondo l'indice «BAK TOPINDEX», sotto il profilo della performance la destinazione di maggior successo per il turismo giornaliero nel 2012 è stata La Sarine. Se nell'analisi della performance si considera anche lo sviluppo del valore aggiunto lordo e il numero degli occupati nel settore, si può notare che tre destinazioni, La Sarine, Agerital/Sattel e il distretto della Gruyère, si collocano tra le migliori dieci per tutti e tre i parametri di performance.

L'analisi dei fattori di competitività si suddivide in tre categorie: la domanda e l'offerta ricettiva e l'attrattiva turistica delle destinazioni del turismo giornaliero considerate.

Lo studio dei fattori determinanti per la competitività nell'ambito dell'offerta ricettiva si concentra da un lato sulle diverse categorie di stelle e sulla classificazione delle strutture ricettive, dall'altro sulla dimensione delle stesse. Per quanto concerne la domanda ricettiva viene analizzato il profilo internazionale della domanda turistica. Con l'indice sviluppato da BAKBASEL «BAK attrattiva turistica» viene valutata l'attrattiva e la varietà al di fuori dell'industria ricettiva.

In sintesi, si può constatare che la destinazione per il turismo giornaliero di San Gallo-Lago di Costanza è tra le dieci migliori per tutti e cinque i fattori di competitività rappresentati. La regione di Basilea ottiene questo risultato per quattro dei fattori indicati. Le destinazioni giornalieri di Agerital/Sattel e La Sarine rientrano nella TOP 10 per tutti gli indicatori dell'offerta ricettiva.

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



Indice per la valutazione dell'offerta turistica 2012, punti massimi = 100  
Fonte: BAKBASEL

## Studi analitici di Good Practice

Le analisi svolte finora erano principalmente di natura quantitativa e consideravano i risultati delle decisioni precedenti. Con la descrizione di alcuni esempi di Best o Good Practice, ora l'attenzione si concentra sui processi che hanno portato a queste decisioni e a questi sviluppi. Con gli esempi di Best Practice si persegue l'obiettivo specifico del processo di benchmarking, e cioè imparare dai migliori ("Learning from the best"). Gli esempi consentono di beneficiare dell'esperienza di altri.

Cercando di riassumere gli elementi generali degli esempi, emergono le seguenti caratteristiche come basi per il successo:

- Consolidamento delle risorse/maggiore cooperazione delle località turistiche: per aumentare il potere di mercato e le opportunità di marketing, in futuro è necessario cercare con più determinazione dei partner, nell'interesse reciproco.
- Ampliamento delle attività nei mercati lontani: sembra improbabile che gli ospiti dei mercati lontani possano sostituire nel medio termine i turisti dei mercati classici dell'Europa occidentale. Tuttavia, sono i mercati emergenti in Asia che con un buon posizionamento possono garantire una crescita e un maggiore tasso d'occupazione stagionale. Il comportamento di viaggio spesso anticiclico di questi ospiti è estremamente interessante, dato che nella bassa stagione rimangono grandi capacità inutilizzate.
- Concentrazione sul mercato interno: questa opzione è particolarmente interessante per le località turistiche molto piccole, che non dispongono di possibilità di marketing transfrontaliere, e nel lungo periodo non avrebbero possibilità rispetto alla concorrenza.
- Creazione generale di un marchio: le località turistiche si basano sempre più su offerte esclusive di vendita, che le distinguono da altre destinazioni e contribuiscono alla loro attiva commercializzazione. In un mercato saturo nonché in presenza di una concorrenza monopolistica, le offerte esclusive di vendita sono indispensabili per non confondersi nella massa.
- Gestione sostenibile dal punto di vista ecologico ed economico: la maggior parte delle strutture turistiche in Svizzera viene gestita privatamente ed è quindi quasi esclusivamente orientata al profitto. Il pericolo che alcuni esponenti cerchino per prima cosa solo il profitto a breve termine è grande. Tali trend non sostenibili oggi vengono in parte contenuti attraverso direttive raggiunte in gran parte tramite iniziative private dei cittadini (nuovo piano regolatore, iniziativa delle Alpi, iniziativa sulle abitazioni secondarie, ecc.).
- Sfruttamento del progresso tecnico: il progresso tecnico apre nuove possibilità in termini di trasporti, efficienza, sicurezza, comunicazione e marketing. È assolutamente necessario sfruttare questo processo per mantenere la capacità competitiva.



# 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, TI, Svizzera Centrale), 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 2012-2013. Si tratta della quinta relazione di questo genere che si ricollega agli omonimi studi condotti nel 2010 e nel 2011, 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<sup>®</sup>MONITOR»

Nello strumento online «BAK DESTINATIONS<sup>®</sup>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<sup>®</sup>MONITOR»

L'applicazione online «BAK DESTINATIONS<sup>®</sup>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<sup>®</sup>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<sup>®</sup>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 cinque 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. Nella quinta e ultima parte vengono descritti alcuni esempi selezionati di Best o Good Practice turistica, conformemente all'obiettivo di benchmarking «Learning from the Best». Il rapporto è stato strutturato in modo che le cinque parti costituiscano ciascuna un rapporto a sé stante. Nel complesso le cinque 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.

### **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 5: Good Practice**

Le analisi svolte finora sono principalmente di natura quantitativa e considerano i risultati delle decisioni precedenti. Con la descrizione di alcuni esempi di Best o Good Practice, nella quinta parte del rapporto l'attenzione si concentra sui processi che hanno portato a queste decisioni e a questi sviluppi. Con gli esempi di Best Practice si persegue l'obiettivo specifico del processo di benchmarking, e cioè imparare dai migliori («Learning from the best»). Gli esempi consentono di beneficiare dell'esperienza di altri.



## 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 2012.

L'analisi delle cifre relative al successo delle destinazioni mostra che la performance della piazza turistica svizzera, nell'arco del periodo di valutazione, è inferiore alla media. Considerando l'intero arco di tempo, la domanda turistica ha registrato una stagnazione, mentre nei Paesi circostanti è aumentata. Anche per quanto riguarda i dati relativi all'occupazione e alla popolazione attiva nel settore alberghiero e della ristorazione, la Svizzera ha registrato un minor successo rispetto ai Paesi di riferimento. In quest'ottica, la performance della Svizzera, soprattutto all'inizio del XXI secolo e negli ultimi due anni di osservazione, risulta 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 dell'industria alberghiera e della ristorazione svizzera, 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. Già nel 2010 le differenze di prezzo, pari al 26 per cento, avevano raggiunto un divario simile a quello del 2000. L'analisi dell'anno 2012 appare ancora più disastrosa, dato che le differenze di prezzo emerse sono molto più alte di quelle del 2000: nel 2012, i prezzi dell'industria alberghiera e della ristorazione nei Paesi vicini sono del 34 per cento inferiori a quelli svizzeri.

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 in Svizzera quasi una struttura alberghiera su due non è classificata. Ciò indica la presenza di un deficit di carattere strutturale, anche se negli ultimi due anni è emerso un chiaro aumento degli esercizi classificati.

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.

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 2000-2012 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 nell'industria alberghiera e della ristorazione.

#### 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 2012. 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 ha registrato una stagnazione e pertanto non è stata in grado di tener testa, durante l'intero arco di tempo, ad alcuni dei Paesi circostanti. Tra il 2000 e il 2012, il numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera è aumentato solo dello 0,1 per cento all'anno, facendo registrare l'aumento del numero di pernottamenti più ridotto di tutti i Paesi considerati. In Svizzera, la crescita complessiva tra il 2000 e il 2012 è stata solo dell'1,4 per cento, mentre nei Paesi circostanti si sono riscontrati tassi di crescita almeno del 10 per cento.

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.

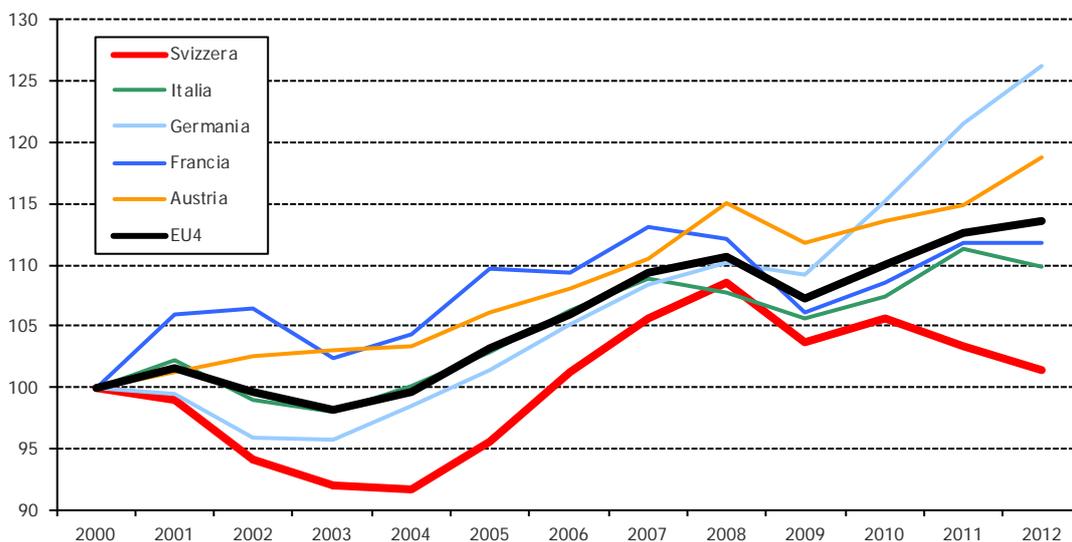
Nel 2009, anno di crisi, il numero dei pernottamenti in tutti i Paesi analizzati era negativo; oltre che in Francia, il calo in Svizzera è stato, tuttavia, quello più forte (-4,5%). Anche nel 2010, quando in tutti i

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.

Mentre la tendenza in Svizzera e nei Paesi circostanti fino al 2010 è stata la stessa, nel 2011 e nel 2012 lo sviluppo ha avuto direzioni opposte: nei Paesi limitrofi, il numero di pernottamenti negli ultimi due anni di osservazione è aumentato sensibilmente (4,9%). Il settore alberghiero svizzero, invece, ha subito un calo del 4,0 per cento nel numero di pernottamenti. Questo dato può essere in parte addebitato agli effetti della forza del franco svizzero.

Per tutto il periodo di osservazione, la Germania ha raggiunto la crescita più significativa in termini di pernottamenti. In totale, nel 2012 in questo Paese si è registrato ben un quarto di pernottamenti in più negli esercizi alberghieri rispetto al 2000 (+2% annuo). In Austria, nel periodo di valutazione, emerge una forte crescita del numero di pernottamenti, pari a una media dell'1,4 per cento annuo (in assoluto +18,8%). In questo modo, la crescita annuale in Austria, il concorrente principale, è pari a circa 1,3 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  
 Fonte: BAKBASEL, BFS, Eurostat

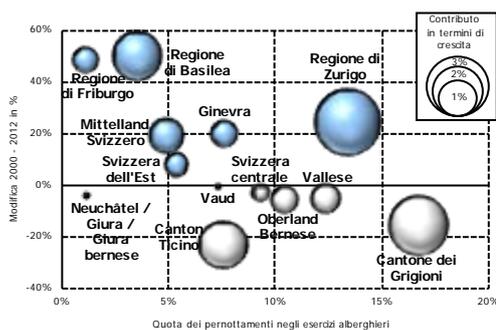
Le analisi relative allo sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri mostrano per la Svizzera, nel corso dell'intero arco di tempo, un quadro piuttosto negativo. Tuttavia, emerge un temporaneo sviluppo estremamente dinamico. L'analisi seguente mostra l'origine della forte crescita 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 2012, dalla regione di Zurigo con una quota di 3,3 punti percentuali rispetto alla crescita totale dei pernottamenti negli esercizi alberghieri. Anche la regione centrale di Basilea raggiunge un contributo in termini di crescita relativamente elevato. Insieme a Ginevra, questi tre spazi metropolitani costituiscono solo circa un quarto dell'intera domanda turistica, ma contribuiscono circa per l'82 per cento alla crescita totale. Nonostante la loro forte rilevanza per l'economia turistica, le regioni di vacanza 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 del 4,9 per cento.

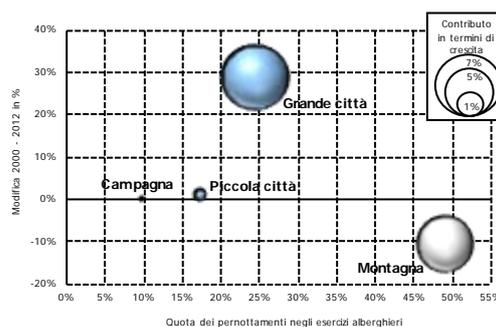
La figura 2-3 analizza la **crescita dei pernottamenti** suddivisi **per zone turistiche svizzere** che ripartiscono la Svizzera in diverse zone in base alla forma di turismo predominante. In quest'ottica, si ritrovano quattro categorie «Grande città», «Piccola città», «Campagna» e «Montagna». In tutta la Svizzera, il numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri, tra il 2000 e il 2012, è aumentato in tutto del 1,4 per cento, ovvero di 461'000 pernottamenti. Tale crescita è derivata esclusivamente dalle grandi città che hanno potuto registrare un incremento del 29 per cento e di 2,14 milioni di pernottamenti. Le grandi città hanno registrato, quindi, un aumento dei pernottamenti pari a oltre il quadruplo di quello dell'intera Svizzera. La zona di montagna ha potuto ottenere soltanto un contributo negativo in termini di crescita. Nel periodo di osservazione, il numero di pernottamenti in questa area è sceso di ben 10 punti percentuali.

Fig. 2-2 Contributo alla crescita delle regioni turistiche 2000 - 2012



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 - 2012

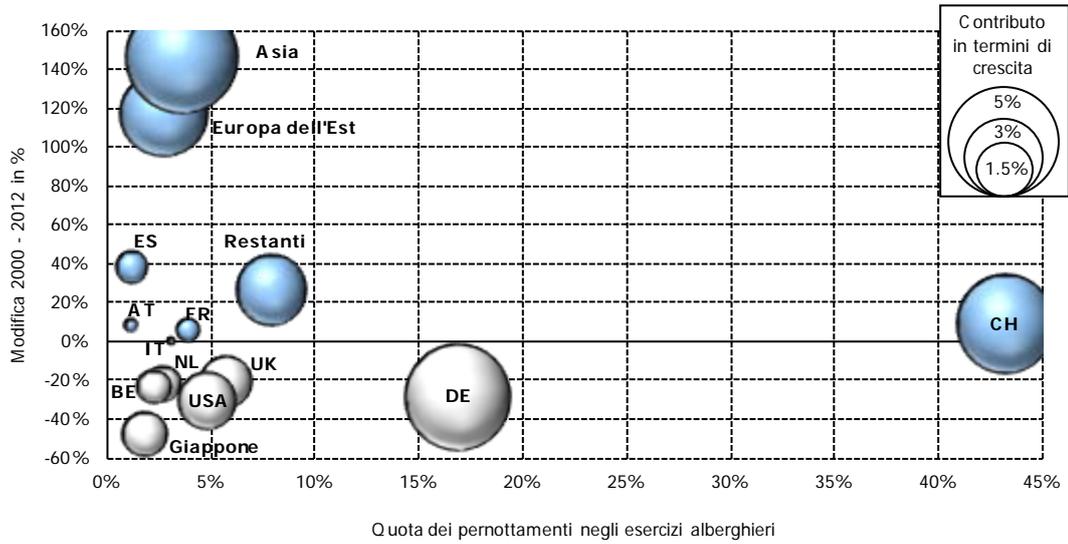


Contributi in termini di crescita, quota e modificazione del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera  
Fonte: BFS, calcoli BAKBASEL

La figura 2-4 illustra i **contributi in termini di crescita dei diversi mercati d'origine**. Durante il periodo d'osservazione, il contributo maggiore di 5,2 punti percentuali sull'intera crescita è stato dato dall'Asia; i pernottamenti degli ospiti nazionali, quindi, non hanno più costituito il maggior contributo alla crescita. Nonostante una quota relativamente ridotta della domanda complessiva, pari a solo il 4 per cento, grazie agli alti tassi di crescita in Asia si è potuto ottenere un contributo di crescita sostanziale. Ma anche la domanda interna ha dato un alto contributo alla crescita. I pernottamenti degli ospiti nazionali sono molto significativi per l'offerta totale (43%), e con un incremento totale del 9,5 per cento hanno mostrato 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 di quasi il 30 per cento, ciò ha portato a un contributo molto negativo in termini di crescita, pari a 4,8 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 rivalutazione del franco svizzero.

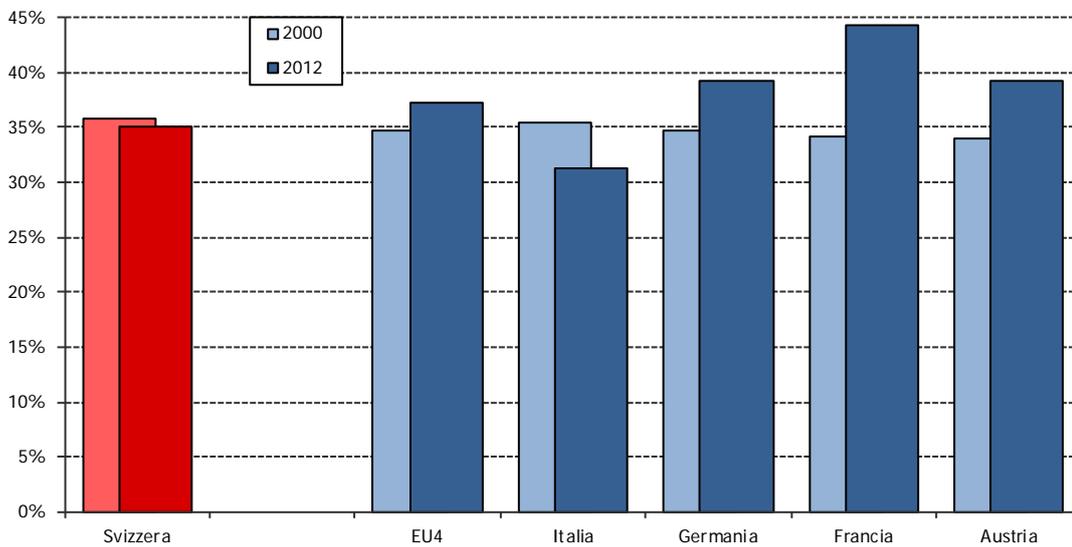
**Fig. 2-4 Contributo in termini di crescita dei mercati d'origine 2000 - 2012**



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

## 2.1.2 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

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.

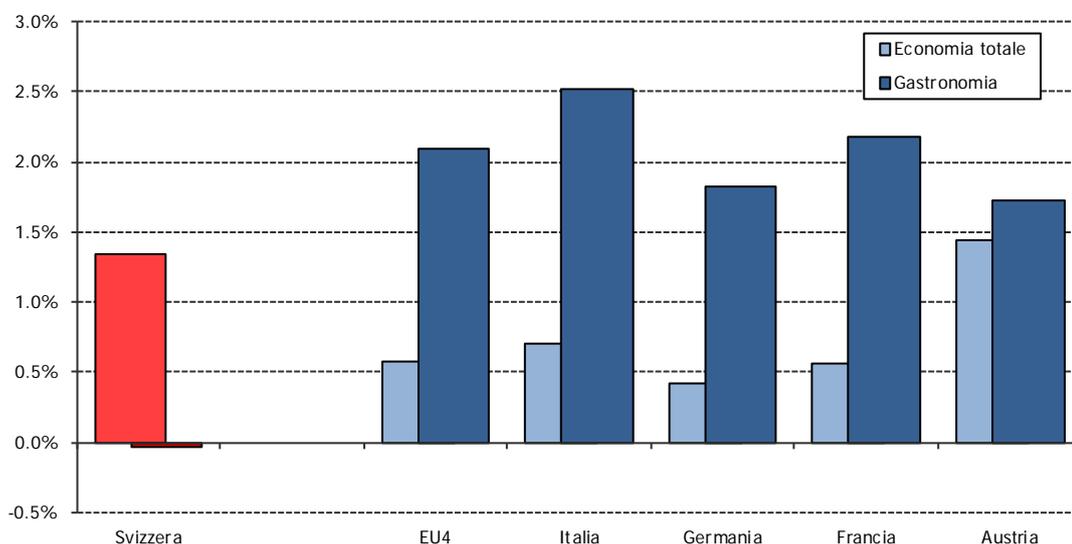
L'occupazione dei posti letto censiti negli esercizi alberghieri ammontava nel 2012 in Svizzera a circa il 35 per cento. In questo modo, il settore alberghiero svizzero si è attestato in media circa 2 punti percentuali al di sotto del tasso d'occupazione dei Paesi circostanti. Eccetto in Italia, nei singoli Paesi si sono osservati ovunque tassi elevati di occupazione. Ciò vale soprattutto per la Francia (44%).

Dal 2000, il tasso di sfruttamento delle capacità nel settore alberghiero svizzero è leggermente calato (-0,7 punti percentuali). Tale sviluppo, in confronto ai Paesi vicini, è negativo, perché la Svizzera nel 2000 guidava la graduatoria. A parte l'Italia, nel periodo di osservazione i Paesi limitrofi sono stati in grado di aumentare sensibilmente il loro tasso d'occupazione: la Germania di 4 punti percentuali, l'Austria di 5 e la Francia addirittura di 10 punti percentuali. Soltanto in Italia, tale dato nel 2012 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.

Fig. 2-6 Sviluppo del tasso della popolazione attiva in un confronto internazionale (2000–2011)



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

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 l'industria alberghiera e della ristorazione 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 com-

pletamente al turismo l'intero settore dell'industria alberghiera e della ristorazione poiché, in particolare nell'ambito della gastronomia, una quota importante dei posti di lavoro è da ricondursi al consumo della popolazione residente.

La figura 2-6 mostra lo sviluppo medio annuo del tasso della popolazione attiva nel settore dell'industria alberghiera e della ristorazione svizzera e nell'economia totale a confronto dei Paesi circostanti. Contrariamente ai Paesi circostanti, nel settore dell'industria alberghiera e della ristorazione svizzera emerge una stagnazione nel tasso della popolazione attiva. In tutti i Paesi considerati nel confronto, inoltre, il tasso della popolazione attiva nel settore è aumentato in modo più significativo rispetto all'intera economia, aspetto non riscontrabile in Svizzera. In riferimento alla funzione di creazione di posti di lavoro, è possibile quindi affermare che il settore dell'industria alberghiera e della ristorazione svizzera, nel periodo di valutazione, si attesta fortemente al di sotto della media. Nel 2012, tale settore, con una quota della popolazione attiva sull'intera economia del 5,3 per cento, ha offerto ancora posti di lavoro, però la sua importanza è diminuita dall'inizio del nuovo millennio (2000: 6,1%).

## 2.2 Competitività dell'economia turistica svizzera

Il capitolo 2.1 ha rivelato che la performance dell'economia turistica svizzera, nel periodo di valutazione dal 2000 al 2012, in confronto ai Paesi circostanti si attesta al di sotto della media. Nel capitolo 2.2 si analizzano ora le motivazioni di questo sviluppo. 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 all'industria alberghiera e della ristorazione come ambito chiave dell'economia turistica.

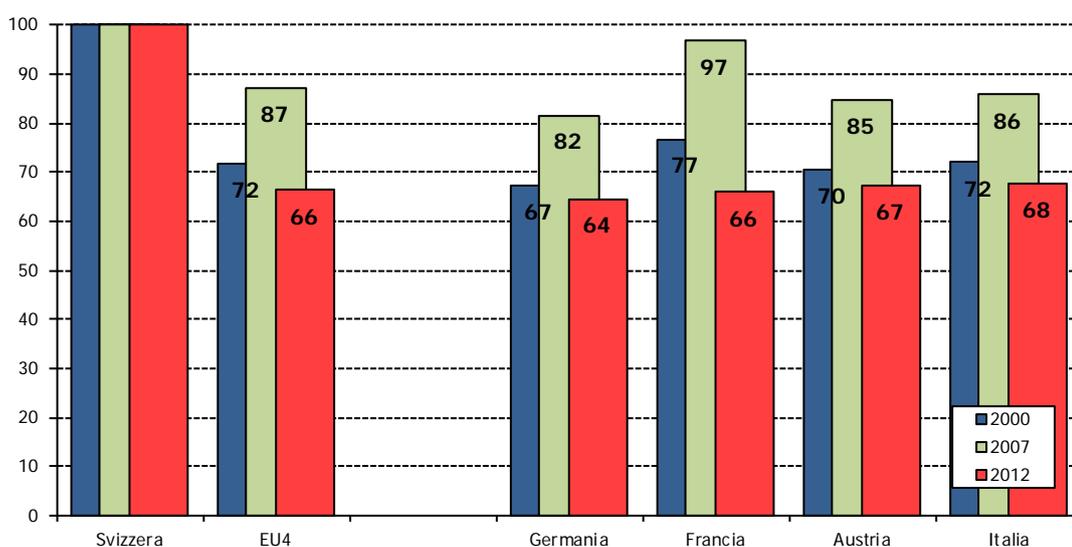
La **competitività dei prezzi** nell'industria alberghiera e della ristorazione svizzera ha subito una chiara trasformazione nel corso degli anni, dal 2000 al 2012. All'inizio del periodo d'osservazione, i prezzi dell'industria alberghiera e della ristorazione dei Paesi circostanti erano più bassi del 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 dell'industria alberghiera e della ristorazione 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 dell'industria alberghiera e della ristorazione svizzera nell'ambito della concorrenza internazionale è peggiorata 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. Già nel 2010 le differenze di prezzo, pari al 26 per cento, avevano raggiunto un divario simile a quello del 2000. L'analisi dell'anno 2012 appare ancora più disastrosa, dato che le differenze di prezzo emerse sono molto più profonde di quelle del 2000: nel 2012, i prezzi dell'industria alberghiera e della ristorazione nei Paesi vicini sono del 34 per cento inferiori a quelli svizzeri.

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**

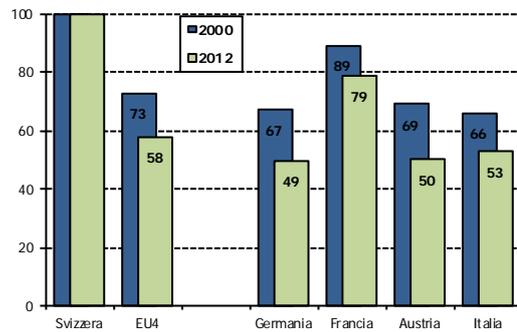


Indici relativi del livello dei prezzi, Svizzera = 100  
Fonte: Eurostat, OCSE, calcoli BAKBASEL

La rappresentazione dei **costi di lavoro** avviene attraverso i costi del lavoro lordi all'ora **nell'industria alberghiera e della ristorazione** per gli anni 2000 e 2012. La figura 2-8 mostra che i costi di lavoro nel settore nei Paesi circostanti nel 2012 sono stati, in media, del 42 per cento inferiori a quelli dell'industria alberghiera e della ristorazione svizzera. Con circa 50 punti percentuali, le differenze si riscontrano soprattutto in confronto all'Austria e alla Germania. Il confronto degli anni 2000 e 2012 mostra che le differenze nel periodo di valutazione sono aumentate: l'incremento ammonta a ben 15 punti percentuali.

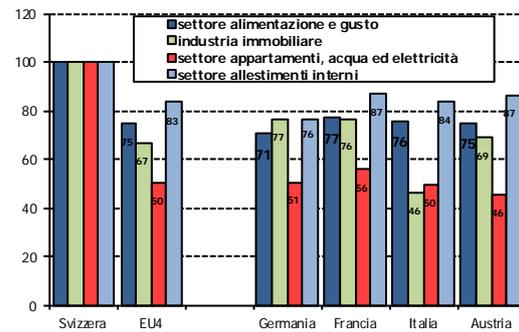
Anche per quanto riguarda i **costi per le prestazioni anticipate** ci sono notevoli svantaggi per il settore dell'industria alberghiera e della ristorazione svizzera. A titolo esemplificativo, nella figura 2-9, sono riportati gli indici del livello dei prezzi per alcuni settori importanti delle prestazioni anticipate dell'industria alberghiera e della ristorazione. Grandi differenze si registrano, soprattutto, nel settore composto da appartamenti, acqua ed elettricità e nell'industria immobiliare (50 e 33 punti percentuali). Tuttavia anche il settore dell'alimentazione e del gusto e il settore degli allestimenti interni mostrano differenze di 25 e 17 punti percentuali.

Fig. 2-8 Costi di lavoro lordi all'ora nel settore gastronomico (2000 vs. 2012)



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 2012



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

## 2.2.2 Struttura di qualifica e occupazione

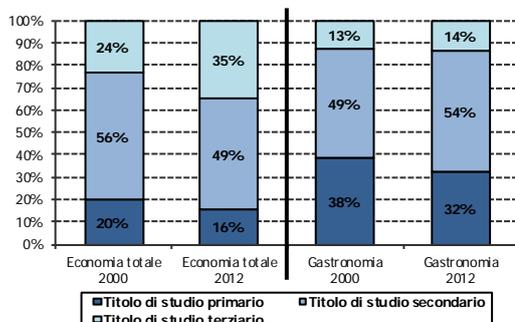
Le prestazioni della forza lavoro nel settore turistico sono consegnate direttamente all'ospite. Il contatto diretto implica che la qualifica del collaboratore rivesta un ruolo di centrale importanza. Infatti, la qualità delle prestazioni fornite dipende in modo decisivo dalle qualifiche delle persone 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 dell'industria alberghiera e della ristorazione e l'economia totale, nonché un confronto con il settore dell'industria alberghiera e della ristorazione dei Paesi circostanti. Inoltre, si getta anche uno sguardo alla struttura dell'occupazione nel settore dell'industria alberghiera e della ristorazione paragonato a quello dell'economia totale. L'arco di tempo di valutazione comprende gli ultimi dodici anni.

In confronto all'economia totale (cfr. Fig. 2-10), il settore alberghiero e della ristorazione mostra una **struttura di qualifica** chiaramente inferiore. Ciò dipende tuttavia dalla natura delle prestazioni svolte nel settore, poiché richiedono attività semplici e ripetitive in misura maggiore rispetto alla media. Analogamente, l'industria alberghiera e della ristorazione presenta una quota relativamente elevata di soggetti attivi con un diploma d'istruzione secondaria inferiore come livello più elevato d'istruzione conseguita. In Svizzera, tale quota si attesta nel 2012 a quasi un terzo, ed è così pari al doppio del dato relativo 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 nell'industria alberghiera e della ristorazione è rimasta la stessa, mentre tale quota nell'economia totale ha visto un aumento di 11 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 che nell'industria alberghiera e della ristorazione, di circa 4 e 6 punti percentuali.

La figura 2-11 mostra che il settore dell'industria alberghiera e della ristorazione 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 dell'industria alberghiera e della ristorazione. 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 turistico e dell'industria alberghiera e della ristorazione (SECO 2010). L'elevato livello di qualifica nel settore dell'industria alberghiera e della ristorazione è, quindi, da ricondursi all'impegno maggiore in relazione alla formazione e all'aggiornamento. Osservando l'andamento nel tempo emerge che la struttura

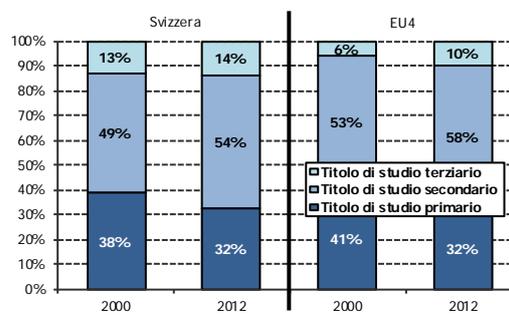
delle qualifiche nell'industria alberghiera e della ristorazione dei Paesi circostanti, durante il periodo d'osservazione, ha potuto essere fortemente migliorata rispetto alla Svizzera dove il livello di partenza era, tuttavia, più elevato.

Fig. 2-10 Livello d'istruzione<sup>1</sup> nel settore della gastronomia svizzera e nell'economia totale (2000 e 2012)



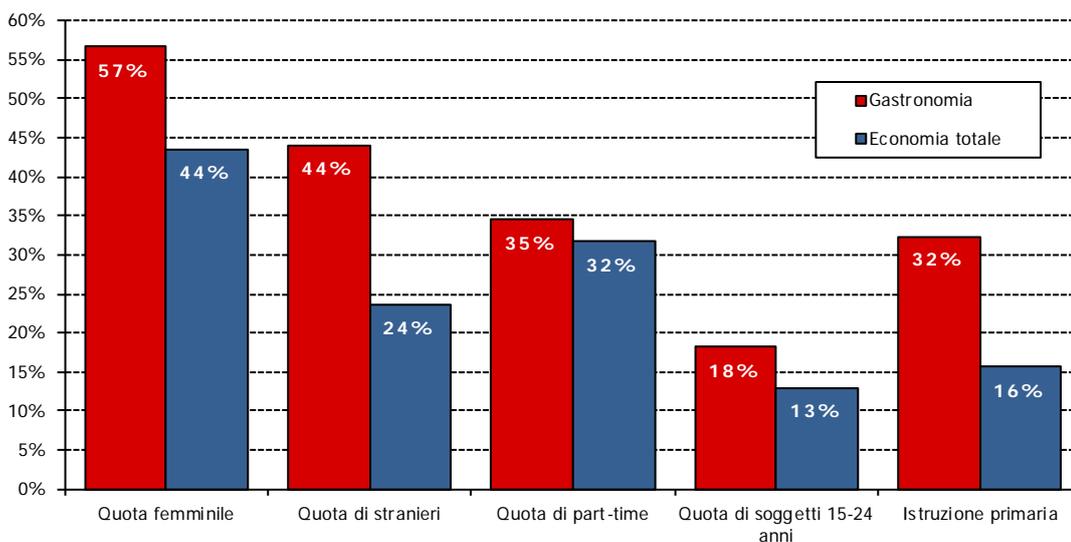
Quote in %  
Fonte: BFS

Fig. 2-11 Livello d'istruzione nel settore della gastronomia – Svizzera e Paesi circostanti a confronto (2000 e 2012)



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

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



2012, quote in %  
Fonte: BFS: BESTA, BFS: SAKE, BAKASEL

L'analisi della **struttura d'occupazione** nell'ambito dell'industria alberghiera e della ristorazione mostra che il settore riveste una funzione sociale estremamente importante. Il settore dell'industria alberghiera e

<sup>1</sup> Il livello d'istruzione viene misurato in base all'ultimo titolo di studio conseguito dalla forza lavoro. Per ciclo terziario si intendono le scuole specializzate superiori, gli istituti d'istruzione superiore e l'istruzione universitaria (livelli 5-6 ISCED 1997). All'istruzione secondaria superiore 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).

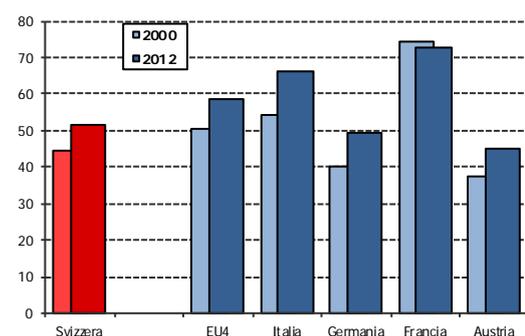
della ristorazione svizzera crea posti di lavoro per gruppi che hanno, normalmente, difficoltà a inserirsi nel mercato del lavoro e contribuiscono, così, in modo determinante a una quota elevata di soggetti attivi in tutta la Svizzera. La figura 2-12 mostra che, nel 2012, si trovano nel settore dell'industria alberghiera e della ristorazione 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 dal 2000 sono chiaramente aumentate soprattutto la quota femminile e quella degli stranieri (+8 e +9 punti percentuali). La quota relativa al part-time è cresciuta di 5 punti percentuali, e quella dei giovani e dei soggetti con un titolo d'istruzione primario è diminuita.

### 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.

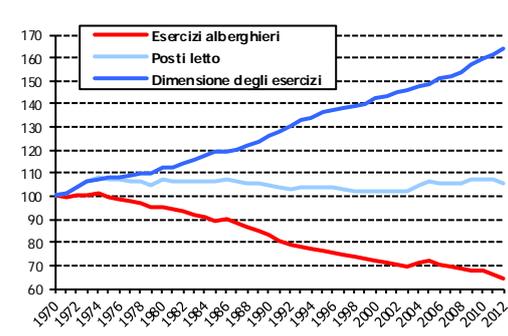
Per gli esercizi alberghieri, sussiste la possibilità di realizzare economie di scala (Economies of scale). Se la quantità di produzione aumenta è possibile produrre a costi medi ridotti, il che fa crescere la competitività delle aziende turistiche e, quindi, dell'intera economia turistica.

Fig. 2-13 Dimensione delle strutture nel settore alberghiero (2000 vs. 2012)



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

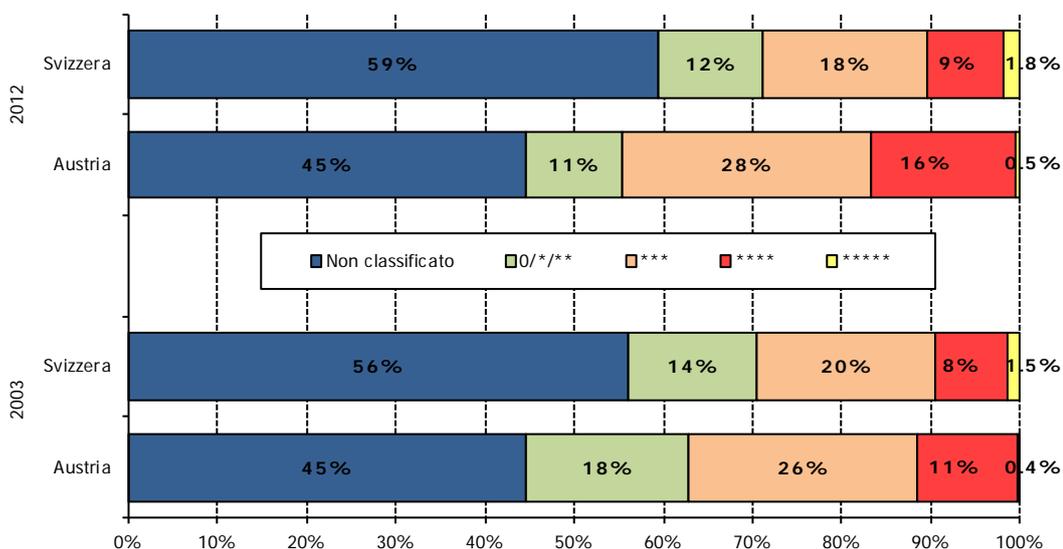
La figura 2-13 mostra la **dimensione degli esercizi** nel settore alberghiero svizzero in un confronto internazionale per gli anni 2000 e 2012. La dimensione media degli esercizi alberghieri in Svizzera nel 2012 era di circa 51 posti letto per struttura. In questo modo, le aziende nel settore alberghiero svizzero, in confronto alla media dell'EU4, erano più piccole (59 posti letto). Chiare differenze emergono soprattutto in relazione al settore alberghiero francese che mostra in media circa 73 posti letto per struttura. Anche rispetto al settore alberghiero italiano, quello svizzero si è contraddistinto da strutture piuttosto piccole (66 posti letto). La Germania e l'Austria, invece, presentano esercizi alberghieri ancora più piccoli rispetto alla Svizzera.

Ad eccezione della Francia, in media gli esercizi alberghieri si sono ingranditi in tutti i Paesi di riferimento. Nel settore alberghiero svizzero la dimensione media nel 2012 era più grande di circa 6,8 posti letto per struttura rispetto al 2000 (EU4: +8,1 posti letto per struttura alberghiera). 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. Ciò vale in particolare per l'ultimo decennio analizzato.

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.

**Fig. 2-15 Struttura nel settore alberghiero I**



Quote posti letto secondo la categoria in base alle stelle in %

Fonte: BFS, Istituto Statistico Austria, Ministero Federale dell'Economia e del Lavoro

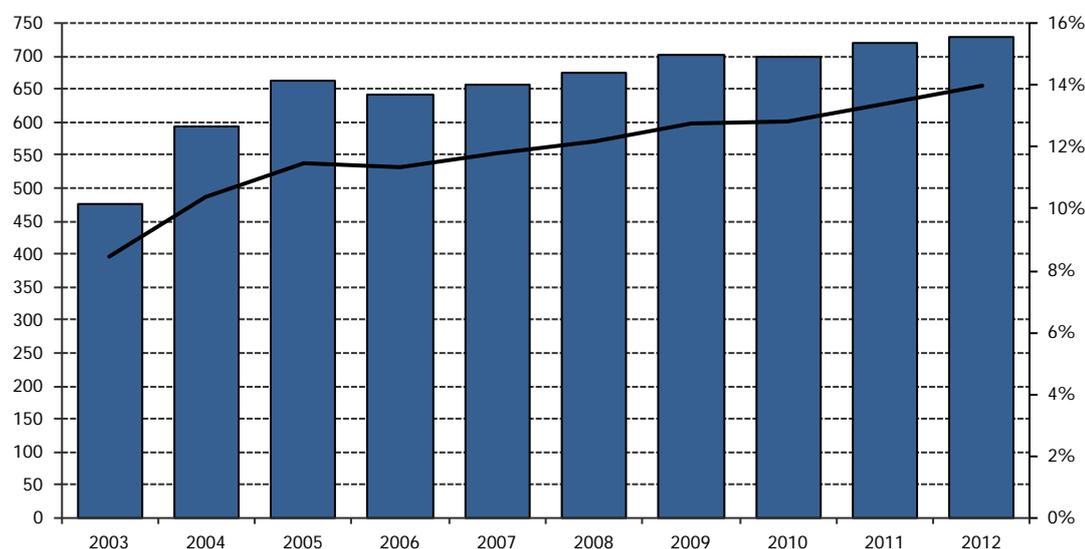
A causa della diversa configurazione della classificazione degli esercizi alberghieri, è estremamente difficile tracciare un confronto internazionale della struttura alberghiera. È stato possibile raccogliere dati comparabili a livello internazionale soltanto per il settore alberghiero austriaco. Il 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 2012, al 59 per cento, mentre in Austria era circa del 45 per cento (cfr. Fig. 2-15). Ciò significa che, nel 2012, 3 alberghi su 5 non erano classificati. In Austria, dal 2003, la quota degli esercizi alberghieri non classificati è rimasta invariata, mentre in Svizzera è leggermente aumentata.

Accanto alla classificazione rispetto al numero di stelle della hotellerie svizzera, 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 2012, solo appena il 41 per cento di un totale di 5'225 esercizi alberghieri svizzeri<sup>2</sup> era classificato tramite le categorie di stelle di hotelleriesuisse, e circa il 10 per cento da GastroSuisse (506 esercizi). Del 59 per cento di esercizi alberghieri non classificati (cfr. Fig. 2-15), nel 2012 appena il 12 per cento (372 strutture) era classificato da GastroSuisse. Ma tra le 497 strutture classificate da GastroSuisse si trovano anche esercizi alberghieri già classificati tramite le stelle.

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 729 nell'anno 2012. 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 2012, si aggirava già intorno al 14 per cento. Tuttavia, molti esercizi alberghieri partecipanti al programma di qualità sono classificati già dalle stelle di hotelleriesuisse.

**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

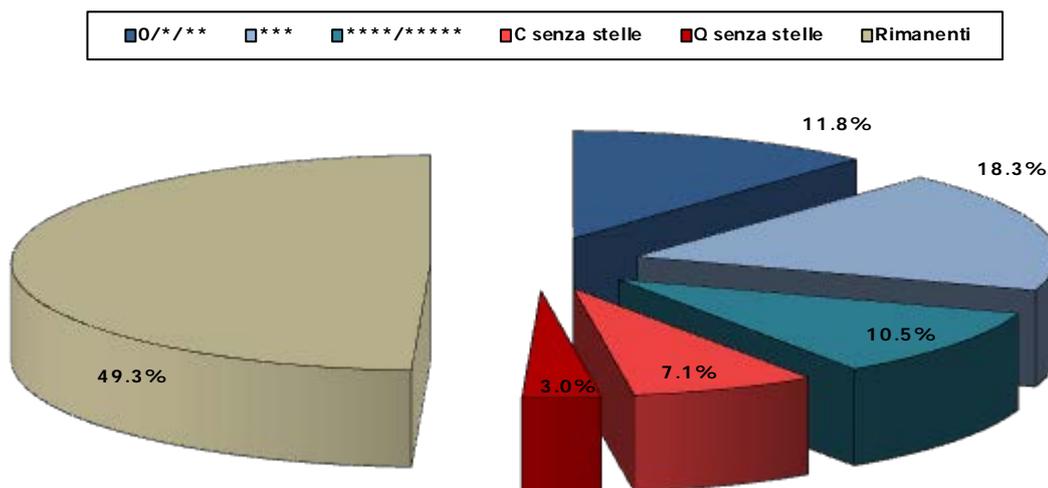
La figura 2-17 mostra un riassunto relativo alla classificazione degli esercizi alberghieri nel 2012. Da qui emerge nuovamente che circa il 40 per cento del totale di 5225 esercizi alberghieri era classificata tramite il sistema di stelle della hotelleriesuisse: di cui il 12 per cento con zero, una o due stelle, il 18 per cento con tre stelle e il 11 per cento con quattro o cinque stelle. Appena il 3 per cento degli alberghi hanno partecipato esclusivamente al programma di qualità della Federazione svizzera del turismo. Erano classificate esclusivamente da GastroSuisse, nel 2012, circa il 7 per cento. Ciò significa che, nel 2012, in totale 2651 esercizi alberghieri su 5225 erano classificati, corrispondendo a una quota di quasi 51 per cento. Ciò significa però anche che 2'574 esercizi alberghieri, ovvero un buon 49 per cento, non erano classificati. Nel settore alberghiero svizzero, nel 2012 quasi un albergo su due non si è posto alcun criterio di qualità.

Se si confronta l'analisi riferita alla classificazione degli esercizi alberghieri svizzeri con quella del 2010, è possibile constatare uno sviluppo positivo. La quota di esercizi alberghieri classificati secondo le categorie di stelle da hotelleriesuisse è rimasta stabile (2010: 40%, 2012: 41%), ma sia per la classificazione con il

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

marchio di qualità Q della Federazione svizzera del turismo, che soprattutto per quella di GastroSuisse, si è registrato un aumento. In entrambi i casi, negli ultimi due anni sono cresciuti da una parte il numero, e dall'altra la quota di esercizi classificati secondo il rispettivo programma: per quanto riguarda il marchio di qualità Q della Federazione svizzera del turismo, il numero di esercizi alberghieri è aumentato di 30 unità, e la quota di un buon punto percentuale. Nella classificazione da parte di GastroSuisse si registra un chiaro incremento di 350 esercizi alberghieri (2010: 156 esercizi, 2012: 506 esercizi), con un aumento della quota dal 3 al 10 per cento.

Fig. 2-17 Struttura nel settore alberghiero III

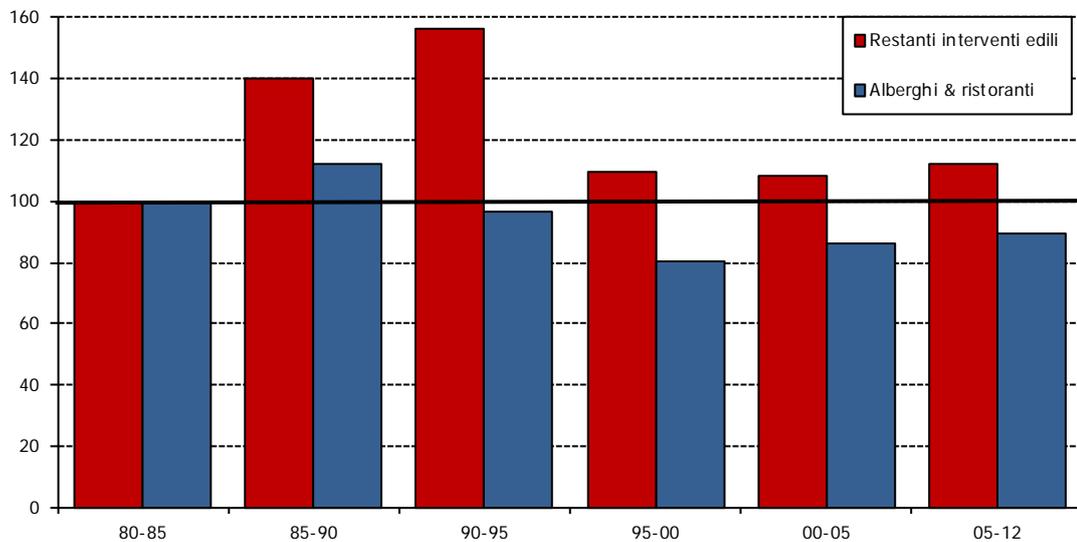


Classificazioni diverse degli esercizi alberghieri nel 2012: C senza stella = classificato da GastroSuisse ma non da hotelleriesuisse, Q senza stella = classificato dal programma Q ma né da hotelleriesuisse né da GastroSuisse  
 Fonte: BFS, GastroSuisse, Federazione svizzera del turismo, calcoli BAKBASEL

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.

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 dell'industria alberghiera e della ristorazione 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 alberghiero e della ristorazione. 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.

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



Indicizzata, Periodo 1980-1985 = 100  
Fonte: BAKBASEL

## 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 a intervalli regolari dal World Economic Forum. Esso mostra una buona panoramica sulle **condizioni generali** più importanti delle piazze turistiche e permette di tracciare 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 2013 posiziona la Svizzera nella classifica di tutti i 140 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 vengono raggiunti dall'economia turistica svizzera soprattutto negli ambiti della sostenibilità ecologica, della sicurezza e in termini di capitale umano.

<sup>3</sup> Cfr. WEF 2013

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

	Svizzera		Germania		Austria		Francia		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>5.4</b>	<b>3</b>	<b>5.4</b>	<b>7</b>	<b>5.3</b>	<b>26</b>	<b>4.9</b>
<b>Condizioni generali regolatrici</b>	<b>1</b>	<b>5.9</b>	<b>8</b>	<b>5.6</b>	<b>2</b>	<b>5.8</b>	<b>9</b>	<b>5.6</b>	<b>50</b>	<b>4.9</b>
Leggi e direttive	17	5.2	33	4.9	37	4.9	25	5.0	100	4.2
Sostenibilità ecologica	2	6.0	4	5.8	6	5.6	11	5.6	53	4.7
Sicurezza	2	6.3	14	6.0	7	6.1	33	5.5	44	5.3
Salute e igiene	10	6.5	2	6.9	1	7.0	6	6.7	29	6.0
Priorità per viaggi e turismo	11	5.7	77	4.3	22	5.4	35	5.0	79	4.3
<b>Business environment e infrastruttura</b>	<b>1</b>	<b>5.4</b>	<b>6</b>	<b>5.3</b>	<b>11</b>	<b>5.1</b>	<b>7</b>	<b>5.2</b>	<b>29</b>	<b>4.8</b>
Infrastruttura: traffico aereo	9	5.4	7	5.4	30	4.4	8	5.4	24	4.6
Infrastruttura: strada e rotaia	3	6.4	6	6.2	15	5.6	5	6.2	39	4.5
Infrastrutture per il turismo	5	6.7	23	5.7	1	7.0	17	6.1	1	7.0
Infrastruttura IT e della comunicazione	6	5.6	11	5.4	20	5.0	15	5.2	31	4.3
Competitività dei prezzi	139	3.0	125	3.7	131	3.5	140	3.0	134	3.4
<b>Capitale umano, culturale e naturale</b>	<b>2</b>	<b>5.6</b>	<b>7</b>	<b>5.3</b>	<b>9</b>	<b>5.2</b>	<b>11</b>	<b>5.2</b>	<b>14</b>	<b>5.1</b>
Capitale umano	1	6.1	18	5.5	17	5.6	35	5.2	41	5.1
Formazione e aggiornamento	1	6.2	7	5.9	9	5.9	23	5.5	45	5.0
Disponibilità della forza lavoro qualificata	2	6.0	53	5.1	45	5.2	87	4.9	41	5.2
Affinità per viaggi e turismo	25	5.2	61	4.7	12	5.5	48	4.8	72	4.6
Risorse ecologiche	19	5.0	31	4.7	49	4.0	30	4.7	34	4.4
Risorse culturali	6	6.2	4	6.3	12	5.9	8	6.0	7	6.1

Scala da 1 – 7, Paesi di riferimento: 140, 2013

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 2013. 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 2013, 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 alcuni indici illustrati precedentemente, indicano che l'economia turistica svizzera occuperà 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 dei prezzi per il settore dell'industria alberghiera e della ristorazione svizzera continua a rappresentare una grande sfida, soprattutto dopo che i miglioramenti avvenuti all'inizio e a metà degli anni 2000 sono stati azzerati per la forza del franco svizzero.

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

	Svizzera		Germania		Austria		Francia		Italia		
	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	
2013	Indice complessivo	1	5.7	2	5.4	3	5.4	7	5.3	26	4.9
	Condizioni generali regolatrici	1	5.9	8	5.6	2	5.8	9	5.6	50	4.9
	Business environment e infrastruttura	1	5.4	6	5.3	11	5.1	7	5.2	29	4.8
	Capitale umano, culturale e naturale	2	5.6	7	5.3	9	5.2	11	5.2	14	5.1
2011	Indice complessivo	1	5.7	2	5.5	4	5.4	3	5.4	27	4.9
	Condizioni generali regolatrici	1	6.0	12	5.7	3	5.9	7	5.7	45	5.0
	Business environment e infrastruttura	1	5.6	2	5.6	12	5.2	8	5.4	27	4.8
	Capitale umano, culturale e naturale	2	5.5	5	5.3	10	5.1	9	5.2	15	4.8
2009	Indice complessivo	1	5.7	3	5.4	2	5.5	4	5.3	28	4.8
	Condizioni generali regolatrici	1	6.0	13	5.6	4	5.9	8	5.7	46	5.0
	Business environment e infrastruttura	1	5.5	3	5.4	6	5.2	7	5.2	26	4.7
	Capitale umano, culturale e naturale	2	5.5	9	5.2	7	5.2	11	5.1	22	4.7
2008	Indice complessivo	1	5.6	3	5.4	2	5.4	10	5.2	28	4.8
	Condizioni generali regolatrici	1	5.9	6	5.7	4	5.9	12	5.6	41	5.0
	Business environment e infrastruttura	2	5.5	3	5.4	8	5.3	7	5.3	24	4.8
	Capitale umano, culturale e naturale	3	5.4	9	5.1	7	5.2	12	4.8	15	4.7
2007	Indice complessivo	1	5.7	3	5.5	2	5.5	12	5.2	33	4.8
	Condizioni generali regolatrici	2	5.8	6	5.6	3	5.8	13	5.3	42	4.8
	Business environment e infrastruttura	2	5.4	3	5.2	12	5.0	5	5.1	30	4.4
	Capitale umano, culturale e naturale	2	5.8	6	5.6	1	5.9	28	5.3	32	5.2

Scala da 1 – 7, Paesi di riferimento: 2007 = 124, 2008 = 130, 2009 = 133, 2011 = 139, 2013 = 140

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 il 3,1 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 7,5 milioni e 496 milioni di pernottamenti, rappresenta una regione turistica importante.

Il confronto con un campione internazionale mostra che la performance delle regioni turistiche svizzere si presenta sì molto diversa, ma nel complesso deve essere definita inferiore alla 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 ottimizzare gli effetti dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie e, in secondo luogo, sarà necessario attivare il gran numero di «posti letto inutilizzati» esistenti.

Da uno sguardo alle destinazioni alpine emerge che, nell'arco dell'intero anno turistico, le destinazioni austriache della Valle di Kleinwalsertal (Kleinwalsertal), della Valle di Grossarl (Grossarlal) e Rennweg am Katschberg sono state le mete di maggior successo. Lucerna, al quinto posto, è la destinazione svizzera di maggior successo, oltre che l'unica a trovarsi nella TOP 15. Rispetto all'anno precedente, accanto alla regione turistica di Kufstein, si annovera tra i grandi vincitori anche la destinazione di Scuol. In inverno, i primi quattordici posti sono occupati da destinazioni austriache. Questo ranking è capeggiato dalle destinazioni di Lech-Zürs, Serfaus-Fiss-Ladis e Paznaun. In estate, le destinazioni di maggior successo sono Lucerna (Svizzera), la Valle di Kleinwalsertal (Austria), così come Merano e dintorni (Italia).

Accanto alla performance 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.

---

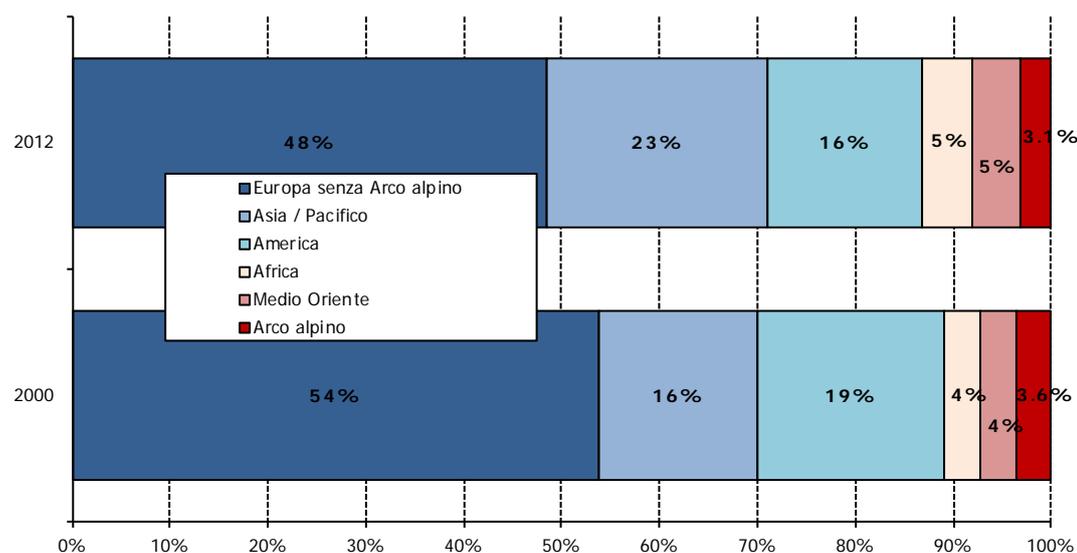




### 3.1.1 Il significato del turismo alpino

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 attualmente più significativi. Il numero dei viaggiatori all'estero, per esempio, nel periodo tra il 1970 e il 2012 è aumentato da 166 milioni all'anno nel 1970 a circa 1'035 miliardi nel 2012 (OMT 2013). Il benessere che aumenta, maggior tempo libero, collegamenti urbani sempre migliori così come un rapido ampliamento dell'offerta turistica hanno reso possibile questo sviluppo e, secondo una stima dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, porteranno a un aumento del numero di arrivi internazionali per il 2020, raggiungendo gli 1,4 miliardi (OMT 2013).

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



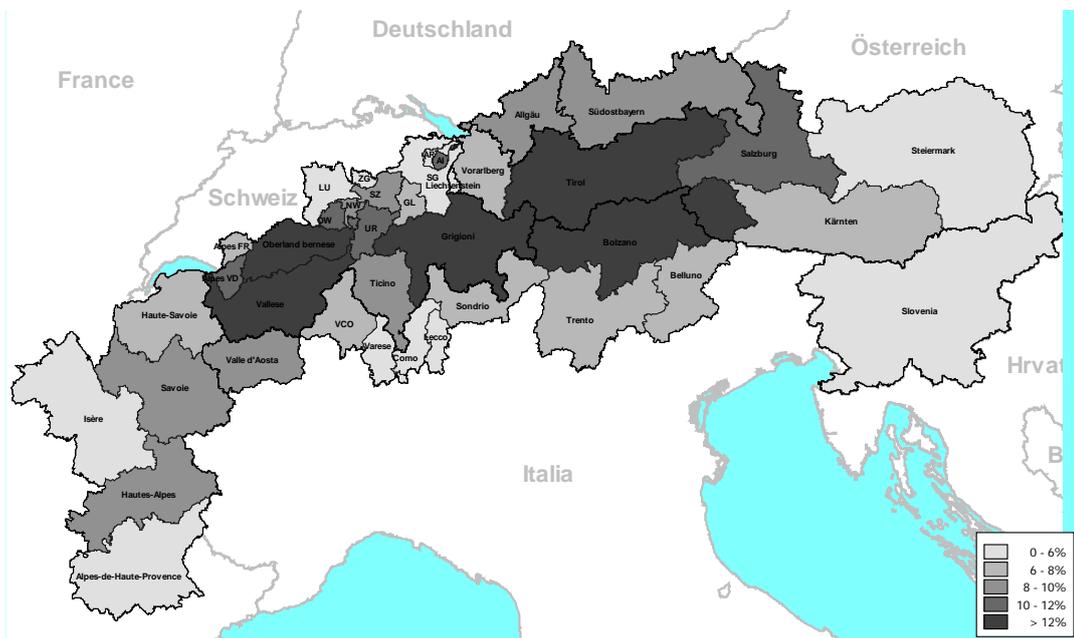
Quote degli arrivi transfrontalieri in tutto il mondo  
Fonte: BAKBASEL

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 677 milioni, mentre dodici anni dopo questa cifra per la prima volta ha superato la soglia del miliardo, raggiungendo 1,035 miliardi. Gli arrivi transfrontalieri, in questo arco di tempo, sono aumentati in tutto il mondo di più della metà (53%). Il Medio Oriente ha beneficiato più di tutti di questa crescita (+116%) e ha quindi guadagnato quote di mercato. Inoltre, la regione dell'Asia/Pacifico e l'Africa tra il 2000 e il 2012 hanno guadagnato chiaramente quote di mercato (+112% e +100%). Nel turismo alpino emerge tuttavia un quadro non molto positivo. Infatti, secondo una stima di BAKBASEL, gli arrivi transfrontalieri a livello internazionale nel turismo alpino sono aumentati di circa il 33 per cento. Il turismo alpino non è quindi stato in grado di tenere testa alla crescita mondiale (53%), perdendo, dal 2000, quote di mercato. Questo sviluppo emerge anche in America e nel resto dell'Europa (escluso l'arco alpino). Tuttavia, lo spazio alpino rappresenta sempre una delle zone turistiche più importanti del mondo. Nel 2012, il turismo alpino ha registrato in totale più di 32 milioni di arrivi transfrontalieri. In questo modo, il turismo alpino ha ottenuto una quota di mercato mondiale pari a circa il 3,1 per cento (cfr. Fig. 3-2). Nell'anno 2000, la quota di mercato era ancora del 3,6 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 all'industria alberghiera e della ristorazione come settore chiave del turismo. Nell'intero spazio alpino, circa il 7 per cento di tutta la popolazione attiva lavora

nel settore alberghiero e della ristorazione. La quota di occupazione reale del settore turistico dovrebbe, tuttavia, essere chiaramente superiore. Un confronto dei dati relativi all'occupazione nel settore dell'industria alberghiera e della ristorazione 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 alberghiero e della ristorazione 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 dell'industria alberghiera e della ristorazione (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 o indirettamente al turismo.

**Fig. 3-3** Quote della popolazione attiva nel settore della gastronomia rispetto all'occupazione totale (2011)



Quota in %  
Fonte: BAKBASEL

La figura 3-3 mostra le quote della popolazione attiva nel settore dell'industria alberghiera e della ristorazione 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 2011 nel settore dell'industria alberghiera e della ristorazione 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

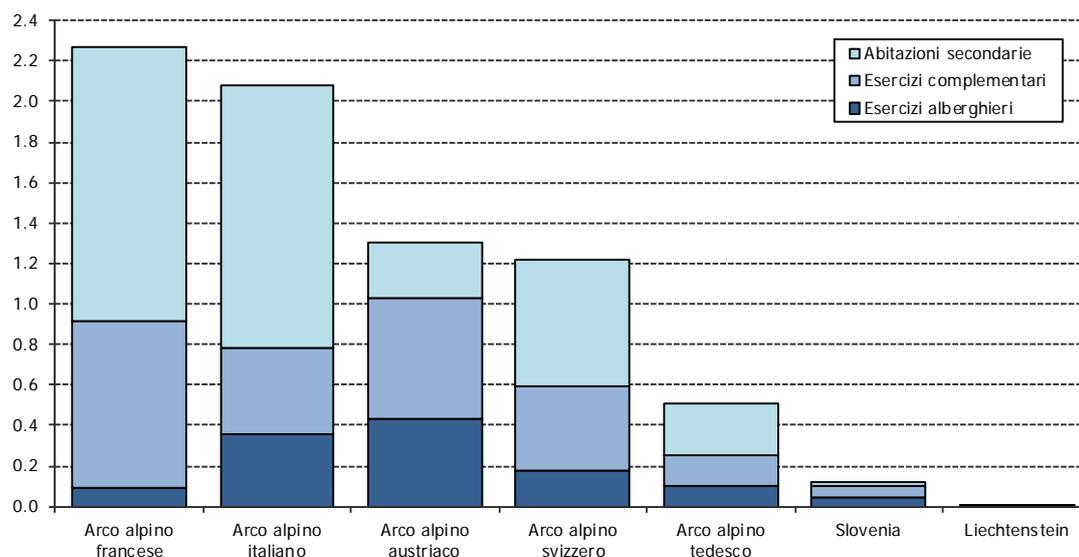
valore aggiunto al 25 per cento<sup>4</sup>. Nel Cantone dei Grigioni, il turismo occupa circa il 30 per cento della prestazione economica regionale<sup>5</sup>.

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 nell'industria alberghiera e della ristorazione 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, 2012  
Fonte: Alcuni uffici statistici, stime BAKBASEL

Per il 2012, BAKBASEL stima i **pernottamenti di ospiti** nello spazio alpino, come definito all'inizio del capitolo, a un totale di circa 7,5 milioni, di cui circa 3,8 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 2,5 milioni. La quota di pernottamenti di ospiti utilizzati a uso commerciale ammonta nell'intero spazio alpino a

<sup>4</sup> Cfr. Rütter et al (2001)

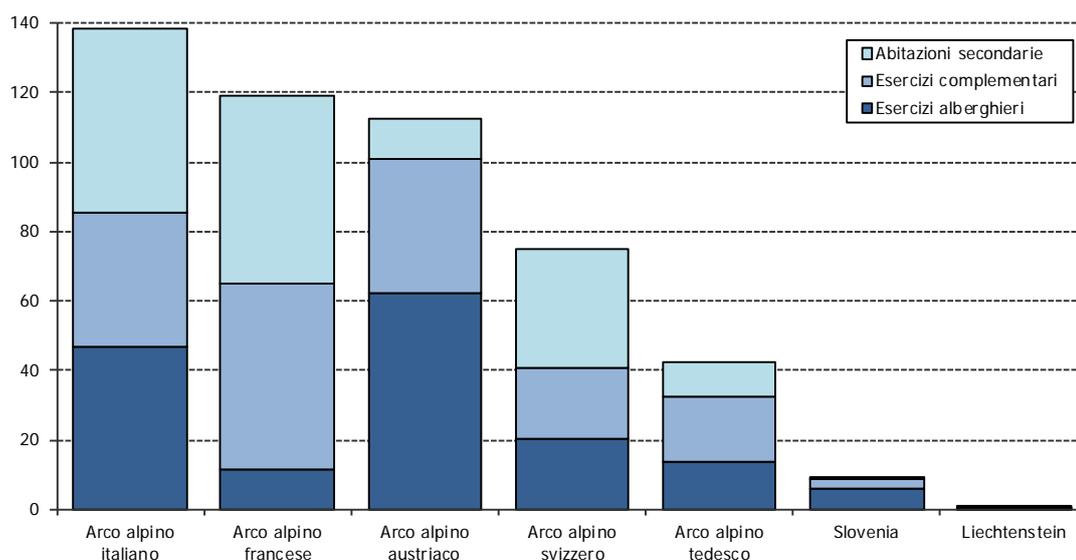
<sup>5</sup> Cfr. HTW Chur (2008)

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 122000 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 2012 è stimato a 496 milioni di pernottamenti. Al contrario dei posti letto per ospiti, i pernottamenti si suddividono in modo molto regolare nelle tre tipologie: gli esercizi alberghieri e le abitazioni secondarie coprono una quota del 32 per cento ciascuno, e i pernottamenti nel settore paralberghiero costituiscono quasi il 35 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, 2012

Fonte: Alcuni uffici statistici, stime BAKBASEL

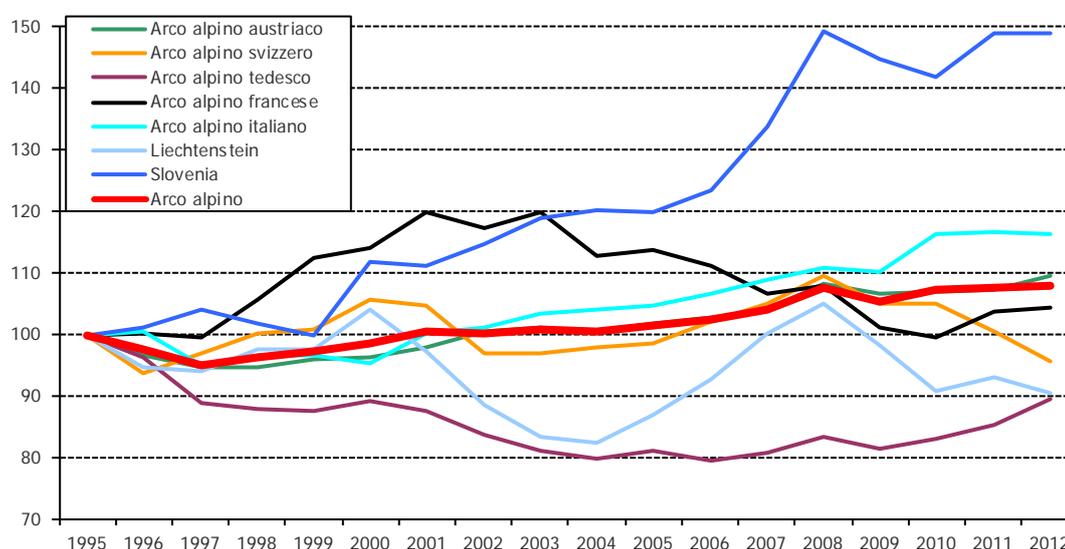
Anche in relazione alla suddivisione in aree subordinate nazionali, emergono differenze chiare concernenti i dati dei pernottamenti rispetto al numero dei posti letto (Fig. 3-5). Risulta evidente in modo particolare l'elevato volume della domanda in Austria rispetto al numero di posti letto. Per quanto riguarda il volume totale della domanda, tre aree subordinate nazionali si distanziano rispetto alle altre: nel 2012, lo spazio alpino italiano, quello francese e quello austriaco hanno registrato ciascuno oltre 110 milioni di pernottamenti. Segue con un chiaro distacco lo spazio alpino svizzero, con un volume della domanda di quasi 75 milioni di pernottamenti. Per lo spazio alpino tedesco, sono stimati circa 42.4 milioni di pernottamenti, per la Slovenia 9.3 milioni e per il Liechtenstein circa 380000.

### 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 2012. 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 8.1 per cento. In questo contesto, bisogna considerare che il settore mondiale del turismo, tra il 1995 e il 2012, ha rappresentato un grande mercato in crescita e si è sviluppato in modo molto dinamico (+96%).

**Fig. 3-6** Lo sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nell'anno turistico 1995 - 2012



Indicizzato, 1995 = 100

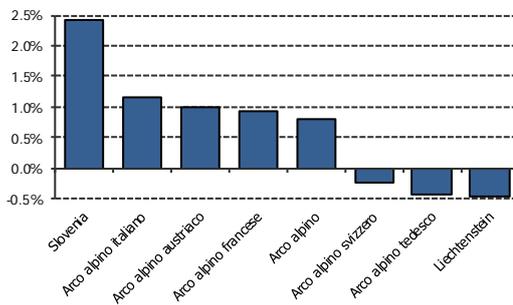
Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

Lo spazio alpino austriaco mostra, nel periodo di osservazione, lo stesso sviluppo dell'intero spazio alpino (+9.6%). La crescita maggiore si è osservata in Slovenia. Qui, il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri è aumentato dal 1995 del 49 per cento, aspetto che è da ricondursi anche al basso livello di partenza. Lo spazio alpino italiano con il 16 per cento ha registrato la seconda crescita maggiore. Anche lo spazio alpino francese è riuscito a crescere nel periodo di osservazione (+4,5%). Tra il 1995 e il 2012, lo spazio alpino svizzero ha registrato un calo del 4,3 per cento; quindi, rispetto a tutto l'arco alpino, lo sviluppo è stato molto inferiore alla media (+8,1%). Si è così verificata una perdita negli ultimi anni del periodo di osservazione. Il calo più chiaro si registra nello spazio alpino tedesco, dove dal 1995 è andato perso quasi il 10,5 per cento della domanda. Anche in Liechtenstein, nel periodo di osservazione, la domanda è calata (-9,5%).

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, la stagione ad avere maggior successo è stata quella invernale, con un incremento complessivo di quasi il 15 per cento, mentre il turismo

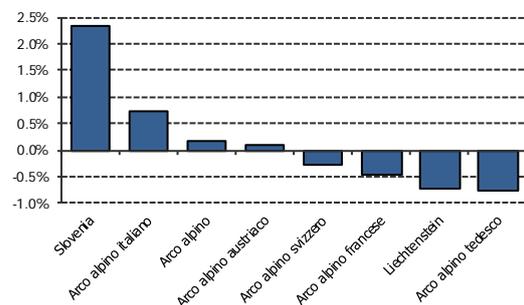
estivo è aumentato solo leggermente (+3,1%). Se si analizzano le singole aree subordinate nazionali, emerge un quadro differenziato. Nello spazio alpino svizzero hanno registrato un calo sia il turismo invernale, sia il turismo estivo (-4,0% e -4,6%). La situazione nello spazio alpino austriaco in inverno è lievemente migliore rispetto a quella dell'intero spazio alpino (+18,2%). In estate, invece, il numero dei pernottamenti nel periodo di osservazione è rimasto invariato. Anche nello spazio alpino italiano e in quello francese in inverno la domanda è aumentata (+21,5% e +16,9%). Nello spazio alpino italiano, il numero di pernottamenti è aumentato anche nei mesi estivi (+12,8%), mentre lo spazio alpino francese in estate ha subito un chiaro calo (-7,5%). La parte tedesca dello spazio alpino e il Liechtenstein hanno registrato problemi sia in estate, sia in inverno. 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)**



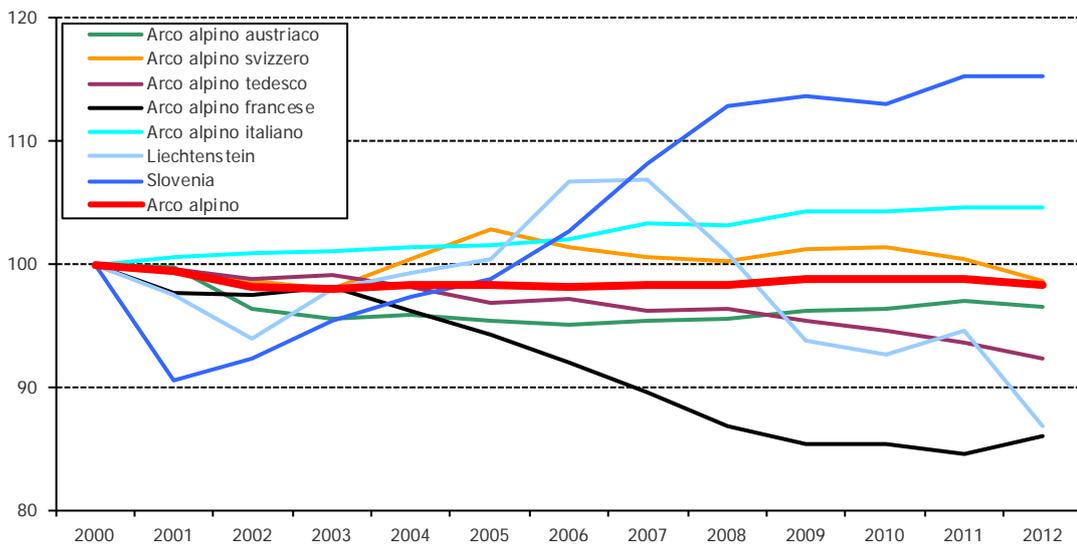
1995-2012, in %  
Fonte: Alcuni uffici statistici

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



1995-2012, in %  
Fonte: Alcuni uffici statistici

**Fig. 3-9 Sviluppo del numero di posti letto nell'anno 2000 - 2012**



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

L'offerta dei **posti letto negli esercizi alberghieri**, nel periodo tra il 2000 e il 2012, è rimasta stabile nell'intero spazio alpino (-1,6%). Nello spazio alpino svizzero non si è registrato quasi alcun cambiamento del numero dei posti letto negli esercizi alberghieri (-1,3%). La Slovenia mostra nuovamente, nel periodo di osservazione, l'incremento maggiore dei posti letto degli esercizi alberghieri (+15%). Il calo più deciso è avvenuto con -14 per cento non nello spazio alpino tedesco, il quale ha subito più perdite in relazione ai pernottamenti, ma nello spazio alpino francese.

## 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 le regioni del Canton Vallese, del Cantone dei Grigioni, del Canton Ticino, dell'Oberland Bernese, della Svizzera dell'Est, della Svizzera centrale, delle Alpi vodesi e delle Alpi friburghesi. 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.

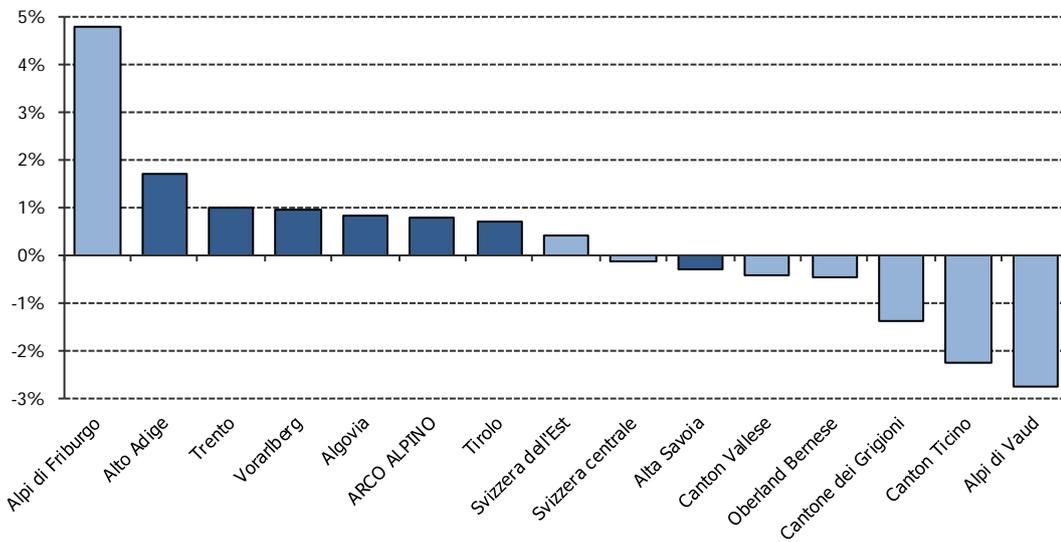
Per lo studio delle performance si analizza lo sviluppo della domanda turistica (capitolo 3.2.1) e l'occupazione delle capacità (capitolo 3.2.2).

### 3.2.1 Sviluppo della domanda turistica

In relazione allo **sviluppo dei pernottamenti alberghieri**, nelle regioni analizzate emergono chiare differenze. Le Alpi friburghesi sono state in grado di aumentare annualmente il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri tra il 2000 e il 2012 in media del 4,8 per cento, mentre tale dato è calato nelle Alpi vodesi e nel Canton Ticino del 2,7 e 2,2 per cento annuo. In tutto l'arco alpino, in media il numero di pernottamenti è aumentato dello 0,8 per cento annuo. Le Alpi friburghesi sono l'unica regione svizzera in cui il numero di pernottamenti alberghieri, nel periodo di osservazione, è aumentato sensibilmente rispetto a tutto l'arco alpino. Oltre alle Alpi vodesi e al Canton Ticino, il numero dei pernottamenti è stato chiaramente in calo anche nel Cantone dei Grigioni (-1,4% annuo). Nell'Oberland Bernese e nel Canton Vallese, il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri è lievemente diminuito nel periodo di valutazione. Nella Svizzera centrale, la domanda di pernottamenti alberghieri ha registrato una stagnazione, e nella Svizzera dell'Est ha segnato un leggero incremento.

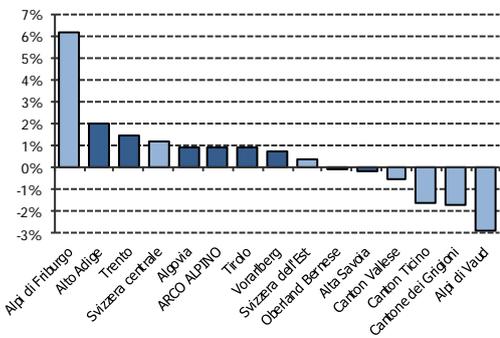
Le figure 3-11 e 3-12 mostrano lo **sviluppo della domanda in base alla stagione**. Sia in inverno che in estate, nelle Alpi friburghesi è stato nuovamente possibile registrare il maggior aumento del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri. Per quanto riguarda la stagione invernale, tra le regioni svizzere si è osservato un tasso di crescita al di sopra della media nella Svizzera centrale (+1,2% annuo, spazio alpino: +0,9% annuo). Nella Svizzera dell'Est si è registrato un tasso di crescita leggermente positivo. Nelle restanti regioni svizzere si sono osservati dei trend negativi. Nei mesi estivi, ad eccezione delle Alpi friburghesi, non c'è stata alcuna regione svizzera che abbia registrato una crescita superiore alla media (spazio alpino: +0,7% annuo). La Svizzera dell'Est ha segnato nuovamente un leggero incremento, e le restanti regioni svizzere hanno registrato una perdita nel numero di pernottamenti alberghieri, con il calo maggiore nelle Alpi vodesi (-2,5% annuo).

**Fig. 3-10 Sviluppo del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nell'anno turistico (2000 – 2012)**



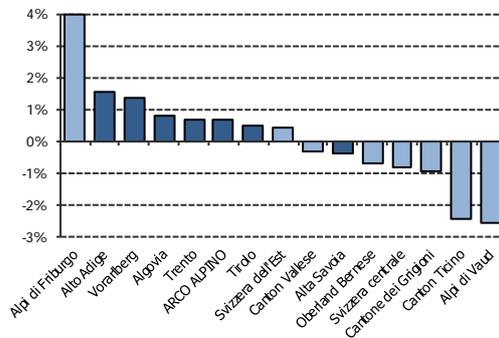
Cambiamento medio annuale in %  
Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

**Fig. 3-11 Sviluppo del numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione invernale (2000 – 2012)**



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

**Fig. 3-12 Sviluppo del numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri nella stagione estiva (2000 – 2012)**



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

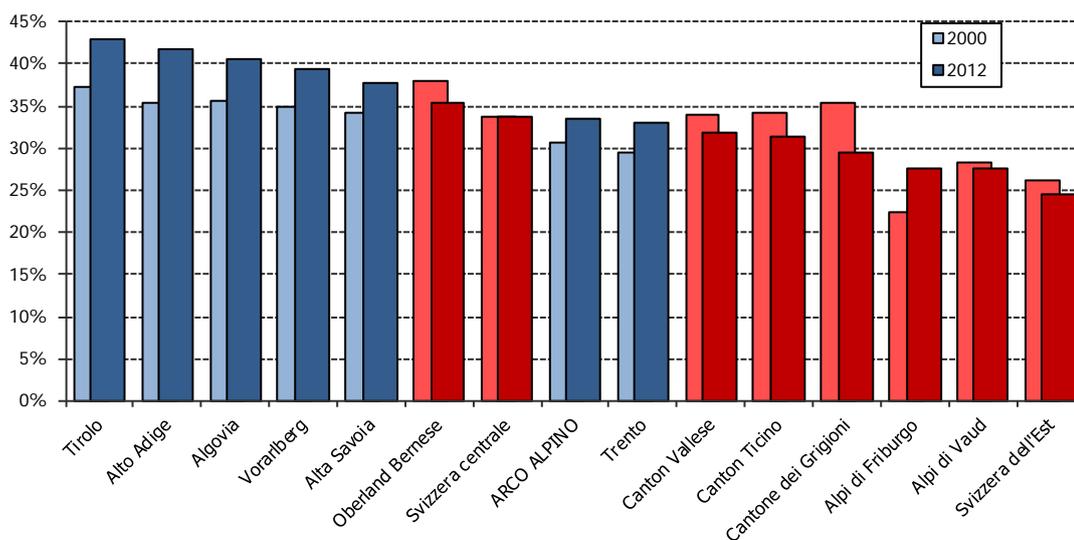
### 3.2.2 Occupazione

Il confronto con **le cifre relative all'occupazione negli esercizi alberghieri** nell'arco dell'intero anno turistico mostra che, con valori superiori al 40 per cento, nel 2012 le regioni del Tirolo, dell'Alto Adige e dell'Algovia hanno i più alti tassi d'occupazione. Con l'Oberland Bernese (35%) e la Svizzera centrale (34%), due regioni svizzere ottengono tassi d'occupazione superiori alla media dell'intero arco alpino (33%). Anche i dati relativi ai tassi d'occupazione nel Vallese e nel Ticino sono solidi e si attestano a quasi il 32 per cento. Alla fine della classifica si posiziona la Svizzera dell'Est, con un'occupazione di poco inferiore al 25 per cento.

La regione austriaca del Tirolo e quella italiana dell'Alto Adige non soltanto registrano il tasso d'occupazione maggiore nell'anno di osservazione 2012, ma sono anche riuscite ad aumentare chiaramente le cifre relative all'occupazione rispetto al 2000 (+5,8 e +6,4 punti percentuali). Aumenti dell'occupazione di oltre 5 punti percentuali si registrano anche in Algovia e, dato positivo, nelle Alpi friburghesi. Le rimanenti regioni svizzere registrano un calo del tasso di occupazione – tranne la Svizzera centrale, dove non c'è stato alcun cambiamento nel periodo di osservazione – mentre in tutte le analisi di benchmarking internazionale si riconoscono chiari aumenti.

Anche in inverno, la regione turistica del Tirolo raggiunge l'occupazione maggiore (49%). La seconda regione per risultato, il Vorarlberg, segue con un'occupazione del 46 per cento circa. Il distacco del Tirolo dalla regione dell'Alta Savoia, al terzo posto, è di oltre 10 punti percentuali. Tra le regioni svizzere si posizionano al di sopra della media il Canton Vallese, i Grigioni e le Alpi vodesi. Tassi di occupazione inferiori rispetto alla media dell'intero arco alpino si registrano nella regione dell'Oberland bernese, nella Svizzera centrale, nelle Alpi friburghesi, nella Svizzera dell'Est e nel Canton Ticino, e quest'ultimo, con circa il 17 per cento, registra il tasso d'occupazione più basso in assoluto. Tuttavia, in estate il Canton Ticino è in grado di ottenere più punti percentuali: il settore alberghiero del Canton Ticino raggiunge, con circa il 45 per cento, il terzo tasso d'occupazione 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 42 per cento. Le rimanenti regioni turistiche svizzere ottengono un tasso d'occupazione inferiore alla media, tra il 24 e il 32 per cento.

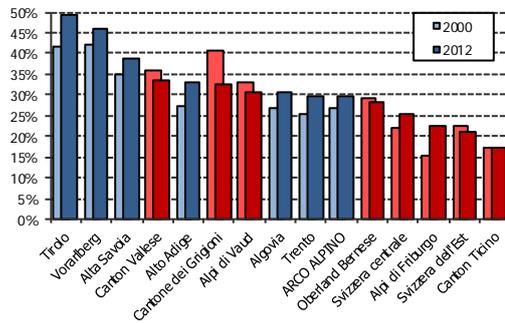
**Fig. 3-13 Occupazione negli esercizi alberghieri nell'anno turistico**



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

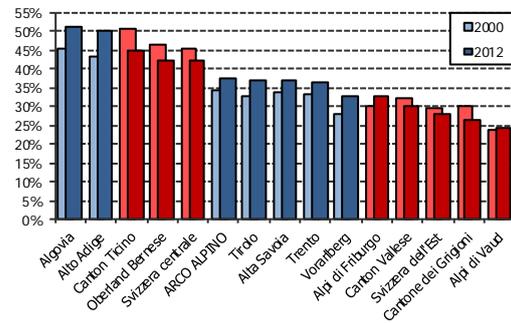
I tassi d'occupazione delle regioni svizzere nei mesi invernali del 2012 sono aumentati rispetto al 2000 nelle Alpi friburghesi e nella Svizzera centrale, e le Alpi friburghesi mostrano il secondo maggiore aumento tra le regioni osservate. L'aumento dell'occupazione più elevato, nel periodo osservato, si è registrato in Tirolo. Nella stagione estiva, l'aumento più significativo del tasso d'occupazione si è registrato in Algovia e in Alto Adige. Tra le regioni svizzere si è osservato un miglioramento dell'occupazione solo nelle Alpi friburghesi.

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

Fig. 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 ricettiva, da parte della domanda si pone al centro dell'attenzione il tema della stagionalità e della struttura di provenienza degli ospiti.

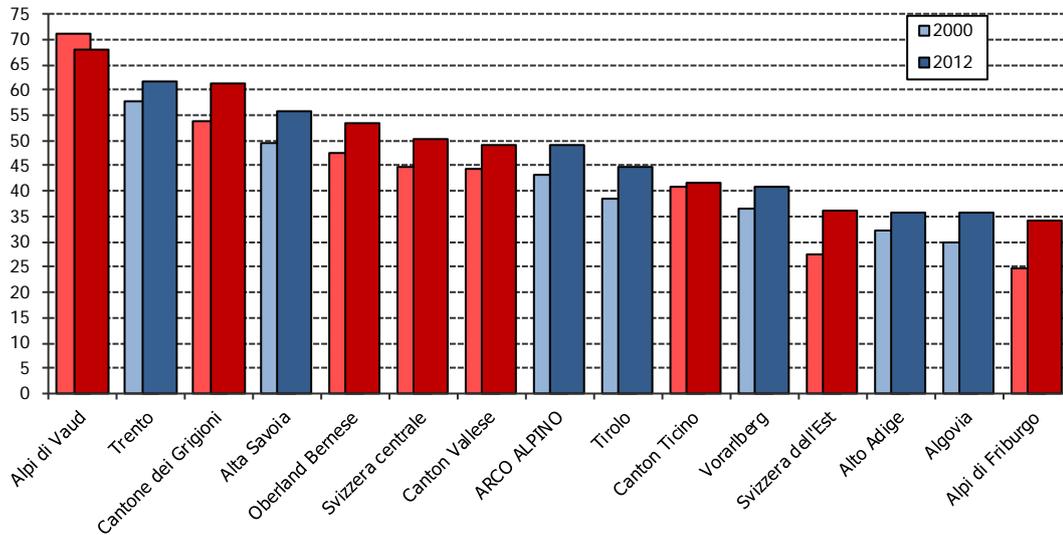
#### 3.3.1 Offerta ricettiva

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.

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 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.

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

Fig. 3-16 Dimensione degli esercizi nel settore alberghiero (2012 vs. 2000)

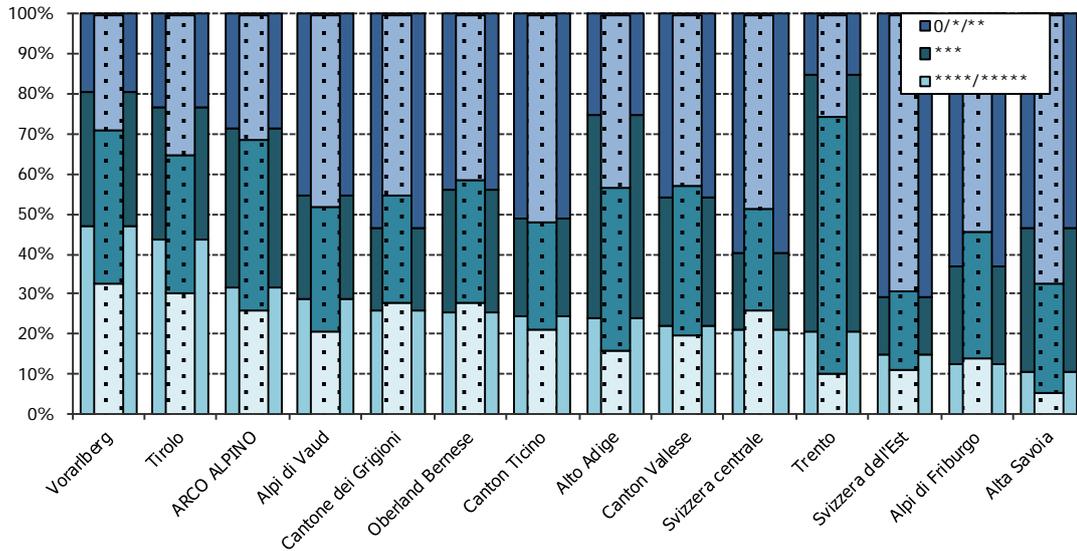


Numero medio di posti letto per esercizio  
Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

Nella maggior parte delle regioni turistiche, negli ultimi anni si è verificato un cambiamento strutturale verso la costruzione di grandi unità. Questo cambiamento strutturale è stato particolarmente significativo nelle Alpi friburghesi e nella Svizzera dell'Est, dove un esercizio alberghiero medio nel 2012 aveva circa 9,5 e rispettivamente 8,6 posti letto in più rispetto al 2000. Una controtendenza si è registrata solo nelle Alpi vodesi, dove la dimensione degli esercizi è diminuita in media di 3 posti letto per struttura. Nonostante il calo nella dimensione degli esercizi, nel 2012 la dimensione media delle strutture nelle Alpi vodesi è rimasta comunque la maggiore tra le regioni analizzate, con circa 68 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 = 2012, colonna stretta = 2000, non sono disponibili dati per l'Algovia  
Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

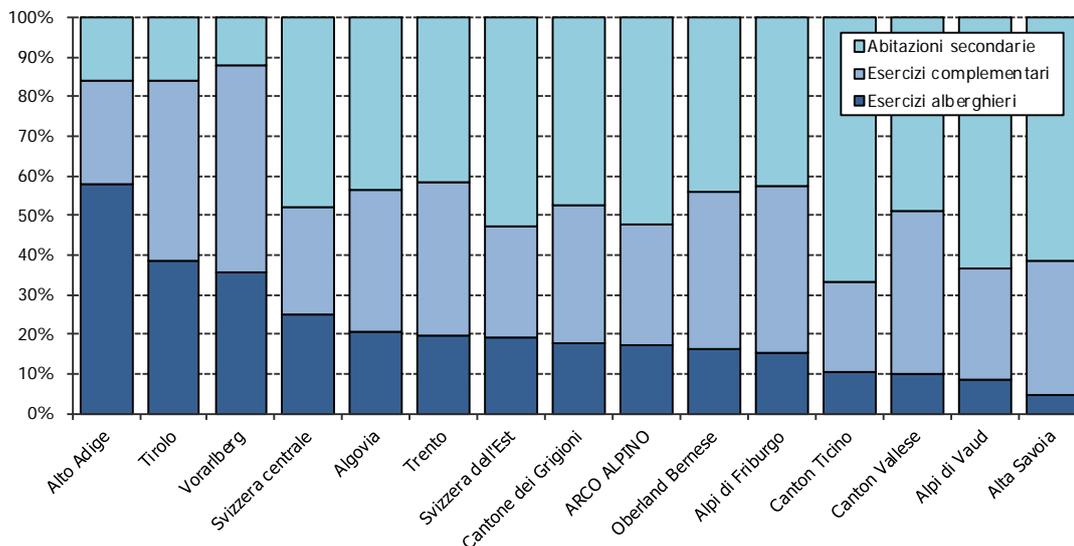
Le quote più elevate di posti letto degli esercizi alberghieri con quattro e cinque stelle si sono registrate nel 2012 con circa il 47 e 44 per cento in entrambe le regioni turistiche austriache del Vorarlberg e del Tirolo. Le grandi regioni turistiche svizzere mostrano tutte una struttura alberghiera molto simile. Inoltre, la quota degli esercizi con nessuna stella oppure con una o due stelle rimane sempre relativamente elevata. 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 due regioni con la quota più elevata di posti letto negli esercizi alberghieri di prima classe e di lusso nel 2012 sono anche le regioni nelle quali questa quota è cresciuta maggiormente dal 2000: Vorarlberg e Tirolo mostrano nel 2012 una quota nel segmento a quattro e cinque stelle che è rispettivamente di circa il 14 e il 13 per cento più alta rispetto al 2000. Ma anche nella maggior parte delle altre regioni osservate questa quota è aumentata. Nelle regioni della Svizzera centrale, dell'Oberland Bernese, dei Grigioni e delle Alpi friburghesi, nel periodo di osservazione gli esercizi alberghieri a quattro e cinque stelle hanno invece registrato un calo.

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>.

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

**Fig. 3-18 Struttura ricettiva: Stima delle quote dei posti letto secondo i tipi di alloggio nel 2012**



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

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 per cento. 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.

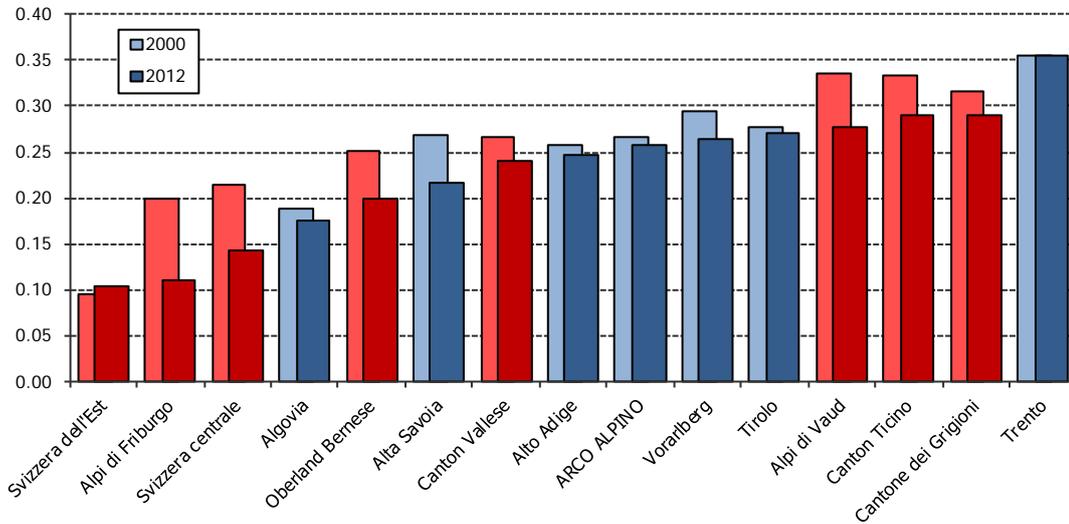
I dati relativi all'offerta ricettiva mostrano chiaramente che l'industria del turismo nello spazio alpino svizzero deve fare i conti con un gran numero di «posti letto inutilizzati». Questo problema è stato riconosciuto, e si è fatto un primo passo con l'accettazione dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie. In un prossimo futuro cambieranno le condizioni quadro per lo sviluppo turistico (ed economico) delle regioni turistiche e montane maggiormente interessate. Si prevede che in queste regioni si giungerà a un cambiamento strutturale più rapido. Nei prossimi anni sarà importante da un lato ottimizzare gli effetti dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie, e dall'altro attivare il gran numero di «posti letto inutilizzati» esistenti. In quest'ottica si pensa a incentivi in termini economici e fiscali, ma anche a un ampio sostegno in termini di affitto.

### 3.3.2 Domanda ricettiva

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.

**Fig. 3-19 Stagionalità della domanda turistica**



Coefficiente di GINI

Fonte: Alcuni uffici statistici, BAKBASEL

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.

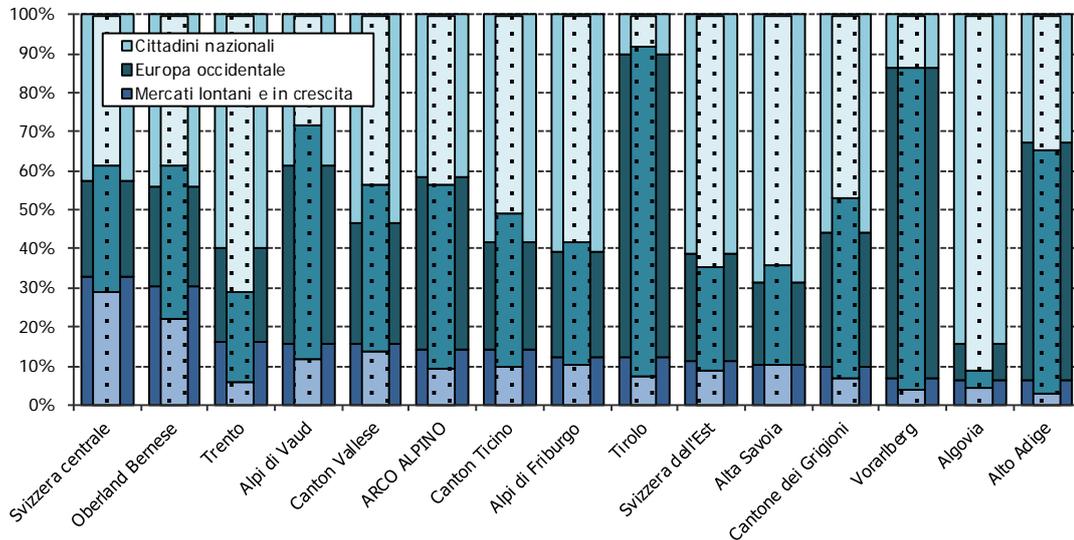
Cinque regioni svizzere mostrano un andamento della domanda equilibrato in misura superiore alla media nell'arco dell'anno: la Svizzera dell'Est, le Alpi friburghesi, la Svizzera centrale, l'Oberland Bernese e il Vallese. Con il Cantone dei Grigioni, il Canton Ticino e le Alpi vodesi, sono tre le regioni turistiche svizzere con una suddivisione piuttosto 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 soli tre mesi di turismo estivo, da luglio a settembre, nel 2012 in Ticino si è generato oltre il 42 per cento della domanda annuale. Nel Cantone dei Grigioni, la suddivisione non omogenea è dovuta meno alla focalizzazione dell'attenzione su una stagione, ma piuttosto a mesi intermedi relativamente deboli. Dal 2000, la suddivisione della domanda si è modificata in modo positivo soprattutto nelle Alpi vodesi, nelle Alpi friburghesi, nella Svizzera centrale, nell'Oberland bernese e nell'Alta Savoia. Rispetto al 2000, nel 2012 solo la Svizzera dell'Est e Trento hanno registrato una suddivisione meno 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.

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 33 e 30 per cento. Entrambe queste regioni sono ben radicate soprattutto nel mercato asiatico. Nelle due regioni austriache

del Tirolo e del Vorarlberg emerge che più di tre quarti dei pernottamenti sono generati da ospiti provenienti dall'Europa occidentale. La regione tedesca dall'Algovia, invece, concentra la sua attenzione in modo particolare sul mercato interno, con solo il 16 per cento di pernottamenti stranieri.

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



Quota del numero dei pernottamenti alberghieri secondo i mercati di provenienza, in %, colonna larga = 2012, colonna stretta = 2000, 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

Nell'intero spazio alpino, nell'arco di tempo osservato tra il 2000 e il 2012, la quota di pernottamenti degli ospiti nazionali e provenienti dall'Europa occidentale è calata (-1,5 e -1,9 punti percentuali), mentre i mercati più lontani e in crescita hanno guadagnato nuove quote (+3,4 punti percentuali). I cali più significativi, di oltre 10 punti percentuali, per i pernottamenti degli ospiti dell'Europa occidentale si possono osservare nelle Alpi vodesi, nell'Oberland bernese, nel Cantone dei Grigioni, nel Ticino e nel Vallese. Questa tendenza è attribuibile in particolare al tasso di cambio sfavorevole degli ultimi anni per i Paesi dell'euro. La tendenza all'aumento delle quote di pernottamenti dei mercati più lontani ed emergenti è cresciuta chiaramente nel periodo di osservazione. La crescita più marcata di tale quota si è verificata a Trento. Tranne per la Svizzera dell'Est, nelle regioni svizzere sono cresciute chiaramente anche le quote di pernottamenti degli ospiti nazionali.

## 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. 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).

### 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.

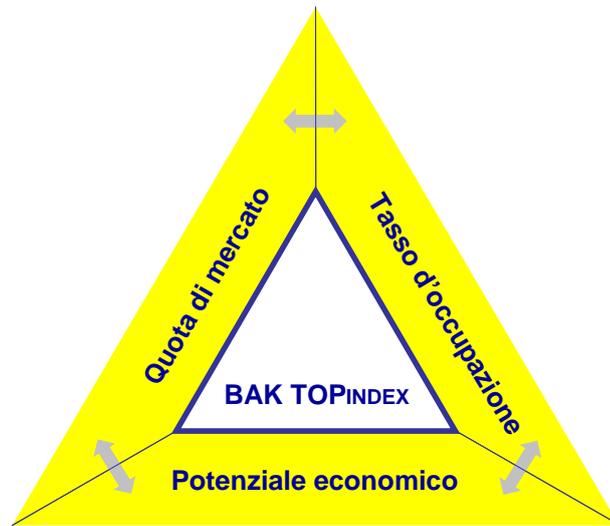
Una destinazione ha quindi successo se è in grado di aumentare le proprie quote di mercato, occupare in modo ottimale le proprie capacità e, al contempo, generare un ricavo elevato per ciascun pernottamento.

---

<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 2012, la Valle di Kleinwalsertal (Kleinwalsertal) è stata la destinazione di maggior successo nello spazio alpino. La destinazione del Vorarlberg si trova regolarmente nelle posizioni più alte della classifica del «BAK TOPINDEX», e nel 2012 deve il suo primato all'ottima occupazione e ai prezzi relativi. La Valle di Kleinwalsertal ha un'ottima posizione come destinazione per le famiglie, inoltre beneficia del collegamento con il comprensorio sciistico della destinazione tedesca di Oberstdorf. Un ulteriore vantaggio di questa meta è il suo successo sia in inverno che nei mesi estivi.

La seconda posizione nel «BAK TOPINDEX» per l'anno 2012 va alla Valle di Grossarl, nella regione di Salisburgo, destinazione che negli ultimi anni si è sempre collocata al 1° posto. Grazie a un elevato tasso di occupazione e a un positivo sviluppo del numero di pernottamenti, la Valle di Grossarl occupa i primi posti anche nel 2012. La destinazione salisburghese beneficia di una forte struttura ricettiva, con una quota elevata di posti letto nel segmento di alto livello, e un numero relativamente basso di letti nelle abitazioni secondarie.

Le destinazioni di Rennweg am Katschberg e Serfaus-Fiss-Ladis si sono attestate in terza e quarta posizione. Sia la destinazione carinziana di Rennweg am Katschberg che quella tirolese di Serfaus-Fiss-Ladis beneficiano principalmente di un eccezionale tasso d'occupazione. Un grande vantaggio di Serfaus-Fiss-Ladis sta nel fatto che, nelle strutture alberghiere, più di un posto letto su due appartiene alla prima classe o alla categoria di lusso.

La destinazione della Svizzera centrale, Lucerna, è l'unica destinazione svizzera a essere entrata nella TOP 15 del «BAK TOPINDEX» nell'anno turistico 2012. Con il suo quinto posto, Lucerna è la destinazione svizzera di maggior successo nel 2012. Questa destinazione è riuscita a occupare un numero molto elevato di posti letto negli esercizi alberghieri e ha aumentato le proprie quote di mercato. Lucerna ha raggiunto la sua ottima posizione grazie, soprattutto, alla straordinaria performance registrata in estate.

Nella classifica delle migliori 15 relativa al «BAK TOPINDEX» del 2012 emerge in particolare la presenza di molte destinazioni austriache. Undici delle 15 destinazioni di maggior successo si trovano nello spazio

alpino austriaco. Nella classifica c'è una sola destinazione svizzera. Lo stesso vale per le destinazioni tedesche. Per quanto riguarda lo spazio alpino italiano, sono due le destinazioni riuscite a entrare nella TOP 15 (Alpe di Siusi, Val Gardena).

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

Pos. 2012	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2012	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.9	4.0	5.6	4.5	4	2	8
2	Grossarlal	Salisburgo	4.9	5.3	5.4	3.8	1	1	6
3	Rennweg / Katschberg	Carinzia	4.8	4.1	6.0	3.1	2	3	1
4	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	4.6	4.8	5.0	3.9	3	4	3
5	Luzern	Svizzera centrale	4.5	4.0	5.0	3.9	6	8	5
6	Salzburg e dintorni	Salisburgo	4.4	4.8	4.7	3.7	16	14	4
7	Tannheimer Tal	Tirolo	4.4	4.5	5.2	3.1	11	24	41
8	Tux - Finkenbergl	Tirolo	4.4	4.1	5.0	3.6	5	8	9
8	Achensee	Tirolo	4.4	3.9	5.2	3.3	7	89	7
10	Mayrhofen	Tirolo	4.4	3.7	5.0	3.8	10	6	15
11	Alpe di Siusi	Alto Adige	4.3	4.4	4.4	4.2	9	8	11
11	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salisburgo	4.3	6.0	4.3	3.3	21	18	63
13	Oberstdorf	Algovia	4.3	4.0	4.6	4.0	12	7	12
14	Innsbruck e dintorni	Tirolo	4.3	4.2	4.6	3.7	12	27	18
15	Val Gardena	Alto Adige	4.2	4.1	4.1	4.6	8	17	16

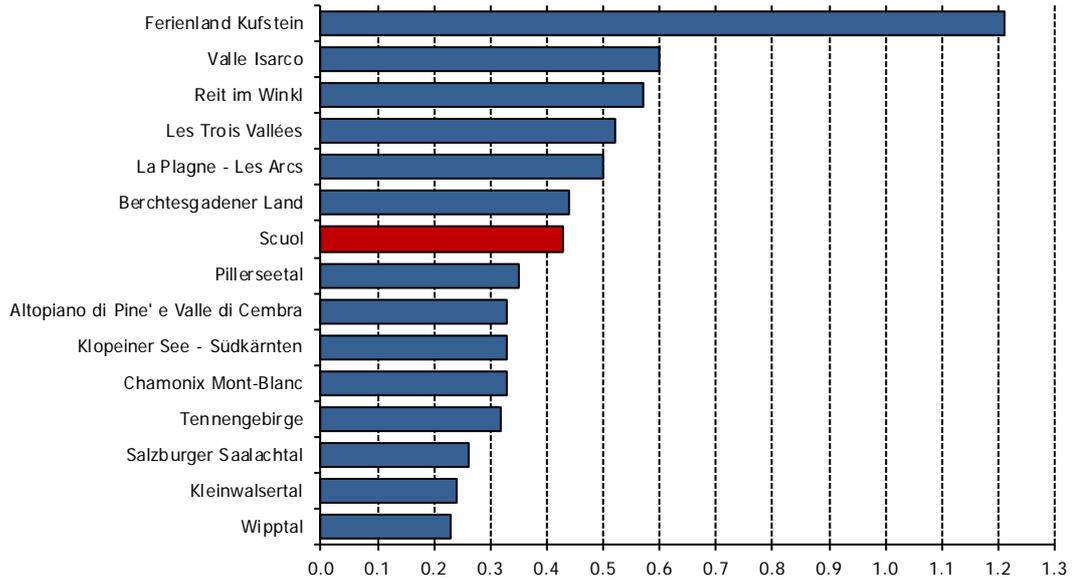
Anno turistico «BAK TOPINDEX», Spazio alpino = 3,5  
Fonte: BAKBASEL

La Tabella 4-1 mostra l'evoluzione delle destinazioni dall'anno 2007. La Valle di Kleinwalser è riuscita chiaramente a migliorare in particolare tra il 2007 e il 2009, e tra il 2011 e il 2012. In entrambi i casi ciò va attribuito a una maggiore crescita del numero di pernottamenti. La Valle di Grossarl, che si attesta in seconda posizione, nel 2008 è riuscita a passare dal 6° al 1° posto e ha mantenuto la posizione di testa fino all'anno precedente, sebbene la destinazione salisburghese non rientri necessariamente tra le più grandi destinazioni con nomi famosi.

Se si confronta la performance degli anni 2007 e 2012, la destinazione austriaca Alpinworld Leogang Saalfelden mostra il miglioramento più significativo: nel 2007 questa destinazione si trovava ancora al 63° posto, e nel 2012 ha raggiunto l'11°. Analogamente, anche la destinazione tirolese della Valle di Tannheim (Tannheimer Tal) mostra un miglioramento molto chiaro della performance (2007: posizione 41, 2012: posizione 17). Sia nella destinazione Alpinworld Leogang Saalfelden che nella Valle di Tannheim sono soprattutto migliorati sostanzialmente sia lo sviluppo dei pernottamenti negli esercizi alberghieri che lo sfruttamento delle capacità.

Anche il confronto del «BAK TOPINDEX» del 2012 con quello del 2011 mostra alcuni cambiamenti. Le destinazioni che sono migliorate rispetto all'anno precedente sono rappresentate nella figura 4-2. La **vincitrice assoluta** tra le 149 destinazioni osservate è la regione turistica di Kufstein, dove emerge più chiaramente lo sviluppo dei pernottamenti alberghieri, e anche l'occupazione è aumentata significativamente. Anche la destinazione svizzera di Scuol ha fatto un notevole salto in avanti. L'anno precedente si trovava ancora alla posizione 74, mentre ora si trova alla posizione 35 nella classifica delle destinazioni di maggior successo dello spazio alpino. Anche a Scuol il miglioramento si fonda su un forte guadagno di quote di mercato e su una maggiore occupazione.

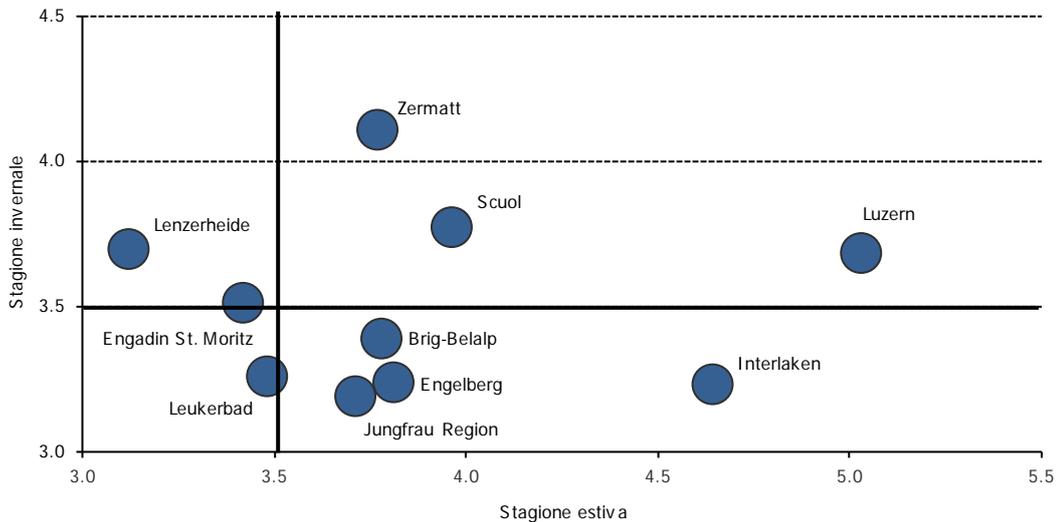
**Fig. 4-2 Le 15 destinazioni che si sono migliorate maggiormente**



Aumento del valore dell'indice del «BAK TOPINDEX» tra il 2011 e il 2012, in punti  
Fonte: BAKBASEL

La figura 4-3 mostra le dieci **destinazioni svizzere di maggior successo** nel 2012, illustrando la performance estiva e invernale per il «BAK TOPINDEX» 2012.

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



«BAK TOPINDEX» stagione estiva e invernale del 2012, valore medio spazio alpino = 3,5  
Fonte: BAKBASEL

Oltre a Lucerna, che rientra tra le 15 destinazioni di maggior successo nell'intero spazio alpino, anche Zermatt, Interlaken, Scuol, Engelberg, Brig-Belalp, la regione della Jungfrau, Engadin St. Moritz, Leuker-

bad e Lenzerheide si annoverano tra le dieci destinazioni svizzere di maggior successo. Per quanto riguarda la performance nella stagione invernale, le destinazioni di Zermatt, Scuol, Lenzerheide e Lucerna si posizionano al di sopra della media. Nei mesi estivi, tutte le destinazioni, eccetto Leukerbad, Engadin St. Moritz e Lenzerheide si trovano 3,5 punti al di sopra del valore medio dell'intero spazio alpino. La performance migliore nella stagione estiva è raggiunta da Lucerna, e non solo in relazione alle destinazioni svizzere, ma anche rispetto a tutte le destinazioni dello spazio alpino. Nei mesi invernali, Zermatt è la destinazione svizzera di maggior successo.

Le analisi sul successo delle destinazioni svizzere hanno mostrato che molte di esse hanno perso posizioni rispetto al 2010. L'economia turistica svizzera lascia alle spalle alcuni anni difficili, nei quali è stata scossa soprattutto dal calo della domanda dei mercati di provenienza dell'Europa occidentale. Un motivo importante di questo andamento stava nel tasso di cambio sfavorevole del franco rispetto all'euro. È quindi ancora più piacevole constatare che nel 2012, sia nella stagione invernale che in quella estiva, alcune destinazioni svizzere sono comunque riuscite ad avere un successo superiore alla media.

#### 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. 2012	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2012	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.3	3.4	5.8	5.6	3	1	2
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	5.2	4.9	5.8	4.6	1	3	3
3	Paznaun	Tirolo	5.1	4.4	5.7	4.5	2	4	5
4	Grossarlal	Salisburgo	5.0	5.4	5.4	4.0	5	4	10
5	Ötztal Tourismus	Tirolo	4.9	4.4	5.6	4.0	6	10	15
6	Tux - Finkenberg	Tirolo	4.9	3.8	6.0	3.7	4	7	4
7	St. Anton am Arlberg	Tirolo	4.8	3.5	5.0	5.5	8	9	7
8	Skiregion Obertauern	Salisburgo	4.7	3.2	5.3	4.6	7	2	1
9	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.6	4.0	5.0	4.3	21	16	29
9	Rennweg / Katschberg	Carinzia	4.6	3.9	5.6	3.4	14	17	6
9	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tirolo	4.6	4.6	5.0	4.0	12	11	18
12	Mayrhofen	Tirolo	4.6	3.7	5.4	3.8	11	13	14
13	Stubai Tirolo	Tirolo	4.6	4.2	5.6	3.1	16	24	24
14	Saalbach-Hinterglemm	Salisburgo	4.5	4.1	4.7	4.6	19	6	11
15	Vai Gardena	Alto Adige	4.5	4.0	4.5	4.9	10	13	12

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

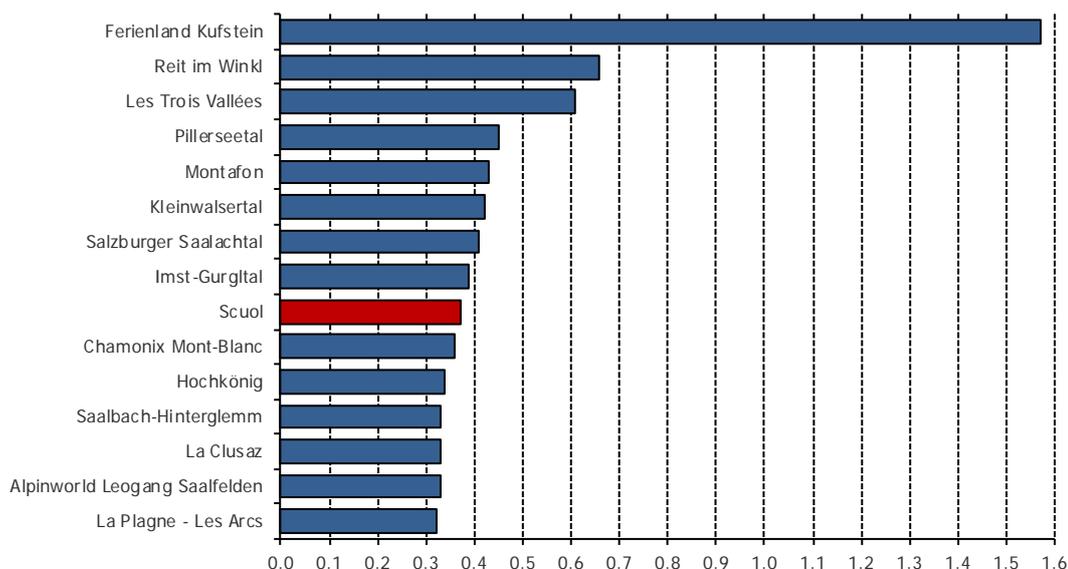
Il «BAK TOPINDEX» per la **stagione invernale** 2012 mostra che, nei sei mesi invernali, la destinazione di Lech-Zürs nella regione del Vorarlberg guida la classifica. Lech-Zürs deve il suo primato all'ottimo grado di occupazione e a un grandissimo potenziale economico. Già dal 2007 la destinazione del Vorarlberg si trovava fra le prime tre posizioni della classifica. Molti sono i fattori di eccellenza di Lech-Zürs: un piacevole comprensorio sciistico, un'offerta alberghiera di alta qualità e l'attrattiva di queste due mete, Lech e Zürs, permettono alla destinazione di ottenere un prezzo elevato per singolo pernottamento e di sfruttare comunque al meglio le capacità ricettive.

La destinazione tirolese di Serfaus-Fiss-Ladis segue al secondo posto nella classifica, soprattutto grazie a un tasso di occupazione molto elevato. Serfaus-Fiss-Ladis ha molti punti di forza, ma particolarmente degna di nota è la sua costante attenzione al segmento familiare. La terza posizione va a Paznaun, che ha potuto sfruttare al meglio soprattutto le sue capacità alberghiere. Nell'inverno del 2012, tra le prime 15 non ci sono destinazioni svizzere. Nella stagione invernale emerge un chiaro dominio delle destinazioni

austriache. I primi quattordici posti sono tutti occupati da mete austriache. Al 15° posto c'è la destinazione italiana della Val Gardena.

I cambiamenti all'interno della classifica rispetto al 2007 nella stagione invernale non emergono così chiaramente come nell'arco dell'anno turistico. Con un avanzamento di 20 posizioni, la Valle di Kleinwalsertal segna il maggiore miglioramento, grazie all'aumento delle quote di mercato e a un maggiore potenziale economico. Il comprensorio sciistico dell'Obertauern, invece, tra il 2007 e il 2012 è sceso di 7 posizioni.

**Fig. 4-4 Le 15 destinazioni di maggior successo nella stagione invernale 2012**



Aumento del valore dell'indice del «BAK TOPINDEX» tra il 2011 e il 2012, in punti

Fonte: BAKBASEL

Considerando tutte le destinazioni, tra i **maggiori vincitori** della stagione invernale 2012 e dell'anno turistico c'è solo una destinazione svizzera – e cioè di nuovo Scuol, dove sono cresciute le quote di mercato e l'occupazione. La destinazione che nel 2012 ha fatto il maggiore salto in avanti rispetto all'anno precedente, come anche in tutto l'anno turistico, è la regione di vacanza di Kufstein.

### 4.1.3 Le destinazioni di maggior successo in estate

Mentre per le **performance** invernali sono le destinazioni austriache a dominare ampiamente, in **estate** emerge un quadro eterogeneo. Tra i primi 15 della classifica, ci sono 2 destinazioni svizzere, 1 tedesca, 4 italiane e 8 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 svizzera di Lucerna, che raggiunge un'occupazione eccellente ed è in grado di ottenere, con l'aumento dei pernottamenti, un rendimento elevato per pernottamento. Questo piazzamento è particolarmente positivo proprio in considerazione del fatto che il 2012 non è stato un anno facile per il turismo svizzero, tra le altre per la forza del franco. Già nella valutazione degli anni 2007, 2008 e 2010, Lucerna era la destinazione estiva di maggior successo. 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 della Valle

di Kleinwalsertal e dalla destinazione italiana di Merano e dintorni. In quest'ottica, entrambe le destinazioni traggono profitto da un alto tasso di occupazione. Merano e dintorni traggono sicuramente beneficio anche da un clima relativamente mite. Un vantaggio importante per molte destinazioni che si collocano nei primi 15 posti della classifica è anche rappresentato dalla rispettiva città, come centro della meta in questione, insieme alle offerte culturali di grande richiamo.

Interlaken, la seconda destinazione svizzera nella classifica, si trova alla posizione 7. Qui emerge un tasso d'occupazione relativamente buono delle capacità alberghiere. Interlaken beneficia, in modo particolare, della combinazione promettente «montagne & laghi». Inoltre, la destinazione dell'Oberland bernese è molto ben posizionata nel mercato asiatico in forte crescita, che nell'estate del 2012 ha rappresentato circa il 30 per cento della domanda ad Interlaken, superando così la quota di pernottamenti degli ospiti dell'Europa occidentale (23%).

**Tav. 4-3 Le 15 destinazioni di maggior successo in estate 2012**

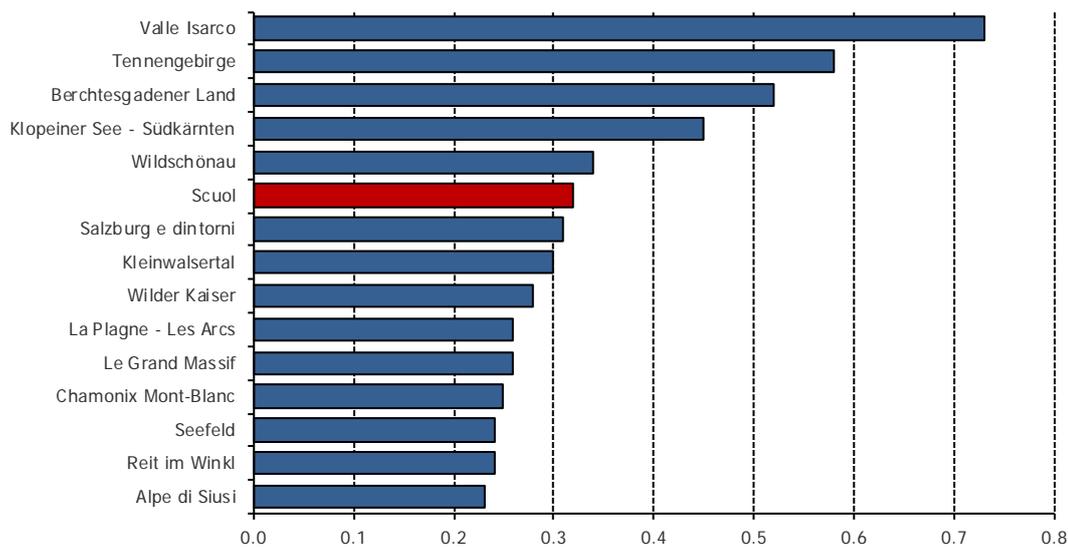
Pos. 2012	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2012	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2011	Pos. 2009	Pos. 2007
1	Luzern	Svizzera centrale	5.0	3.8	5.8	4.5	2	2	1
2	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.9	4.0	5.4	4.7	4	4	11
3	Merano e dintorni	Alto Adige	4.9	4.1	6.0	3.5	1	2	6
4	Garda trentino	Trento	4.9	4.2	6.0	3.4	3	5	5
5	Salzburg e dintorni	Salisburgo	4.8	4.7	5.2	4.3	7	7	4
6	Achensee	Tirolo	4.7	3.8	5.6	3.7	6	1	3
7	Interlaken	Oberland Bernese	4.6	3.7	5.3	4.1	8	8	8
8	Oberstdorf	Algovia	4.5	3.9	5.1	4.0	10	8	13
9	Grossarlal	Salisburgo	4.5	5.2	4.8	3.6	11	14	32
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.5	4.7	4.3	4.7	5	5	7
11	Alpe di Siusi	Alto Adige	4.5	4.4	4.6	4.3	17	19	15
12	Rennweg / Katschberg	Carinzia	4.4	4.1	5.6	2.7	13	12	2
12	Kaiserwinkl	Tirolo	4.4	3.7	5.3	3.4	17	24	18
14	Tannheimer Tal	Tirolo	4.4	4.1	5.1	3.4	15	16	22
15	Bolzano e dintorni	Alto Adige	4.3	3.9	4.8	3.7	19	20	27

«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 2012 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 9 nel 2012, ha fatto il salto maggiore. Miglioramenti di oltre cinque posizioni si possono osservare anche nell'area meridionale dell'Alto Adige (Italia), nella Valle di Kleinwalsertal (Austria), nella Valle di Tannheim (Austria) e a Kaiserwinkl (Austria). L'unica destinazione che in estate ha segnato una chiara perdita è quella carinziana di Rennweg am Katschberg, che nel 2007 si trovava al 2° posto, e nel 2012 scende al 12°.

La **destinazione di maggiore successo**, in termini di miglioramento del «BAK TOPINDEX» nella stagione estiva 2012 rispetto alla stagione precedente, è la Valle Isarco, in Italia. Grazie a un chiaro aumento delle quote di mercato, la Valle Isarco ha fatto un salto dalla posizione 110 dello scorso anno alla posizione 39 della classifica. Anche la destinazione svizzera di Scuol rientra nuovamente tra i 15 grandi vincitori. Scuol deve questo sviluppo vantaggioso a una migliore occupazione dei posti letto negli esercizi alberghieri.

Fig. 4-5 Le 15 destinazioni di maggior successo nella stagione estiva 2012



Aumento del valore dell'indice del «BAK TOPINDEX» tra il 2011 e il 2012, 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.

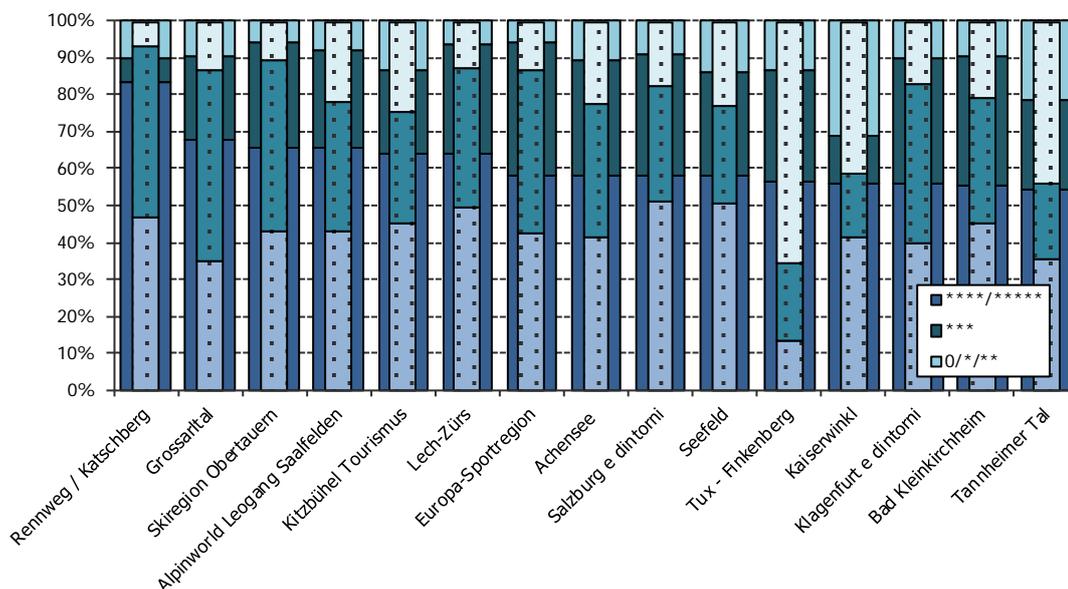
### 4.2.1 Offerta

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.

È particolarmente elevata la quota di posti letto nel **segmento di prima classe e di lusso** nella destinazione Rennweg am Katschberg. Qui, oltre l'83% dei posti letto si trova in questo segmento. Tutte le destinazioni rimanenti mostrano una quota di alberghi a quattro e cinque stelle tra il 68 e il 55 per cento. Spicca il fatto che siano presenti in classifica solo destinazioni austriache.

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

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



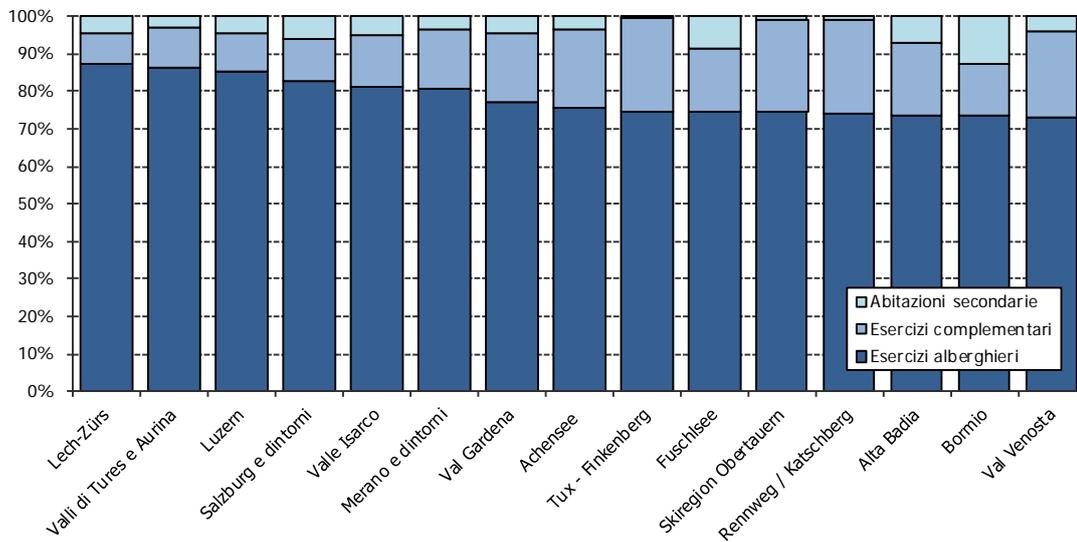
Quota dei posti letto negli alberghi secondo la categoria di stelle in %, colonna larga = 2012, colonna stretta = 2000  
 Fonte: alcuni uffici statistici, BAKBASEL

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 2012. L'aumento più chiaro di questa quota è stato registrato, con rispettivamente 43 e 36 punti percentuali, nelle destinazioni di Tux-Finkenbergl e Rennweg am Katschberg. Ma anche nella maggior parte delle altre destinazioni, 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 2012 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 una destinazione svizzera e altre sette italiane.

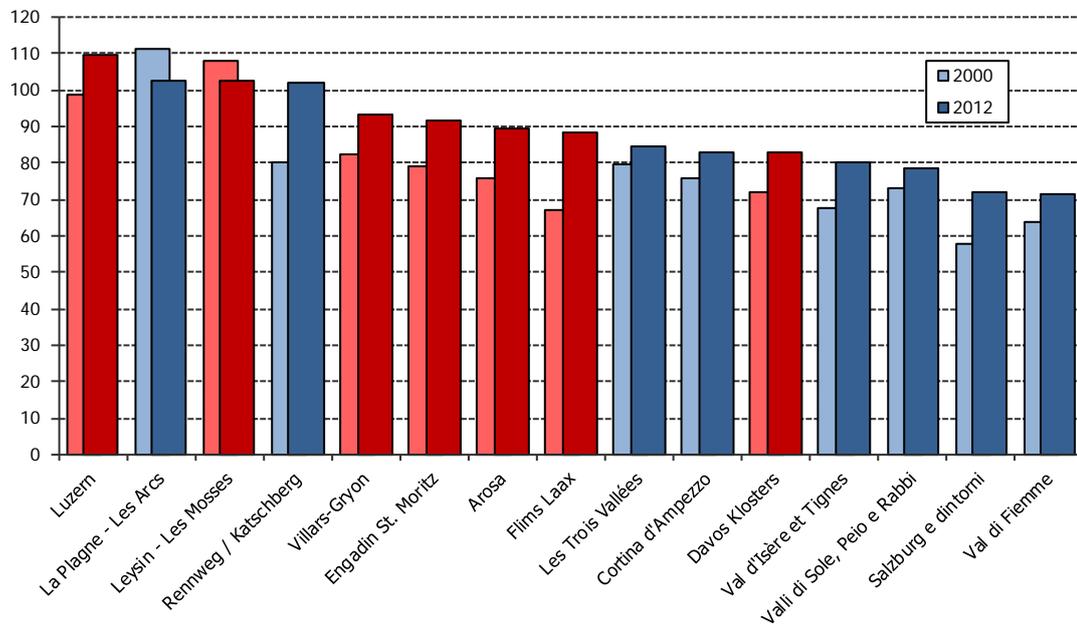
La figura 4-8 affronta le possibili economie di scala a livello aziendale. Come indicatore della dimensione degli esercizi si utilizza il numero di posti letto per albergo. Le destinazioni con grandi esercizi alberghieri, rispetto alle piccole strutture, hanno il vantaggio di poter beneficiare delle 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 110 letti per albergo, la destinazione svizzera di Lucerna riesce ad approfittare meglio delle "Economies of scales". È significativo che nelle prime 15 posizioni si trovino molte destinazioni svizzere: oltre a Lucerna ci sono Leysin-Les Mosses, Villars-Gryon, Engadin St. Moritz, Arosa, Flims Laax e Davos Klosters. Questo è dovuto anche al fatto che gli esercizi in Svizzera sono maggiormente indotti a risparmiare in termini di costi, a causa degli elevati costi del lavoro e delle prestazioni anticipate.

**Fig. 4-7 Struttura ricettiva: valutazione delle quote di posti letto secondo le tipologie di alloggio nel 2012**



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

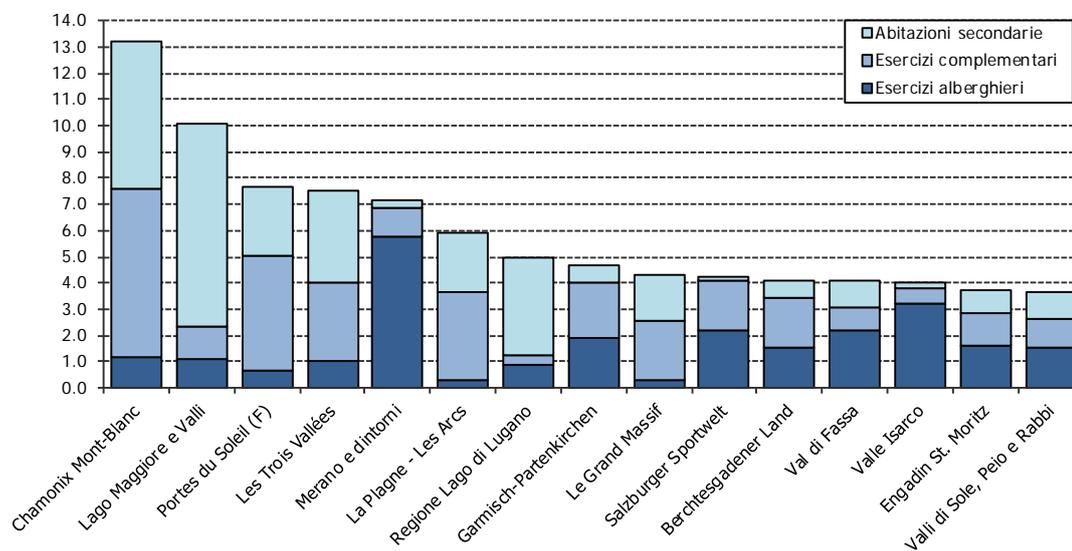
**Fig. 4-8 Dimensione degli esercizi: posti letto per esercizio alberghiero**



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

## 4.2.2 Domanda

Fig. 4-9 Dimensione delle destinazioni: stima dei pernottamenti secondo la tipologia di alloggio nel 2012



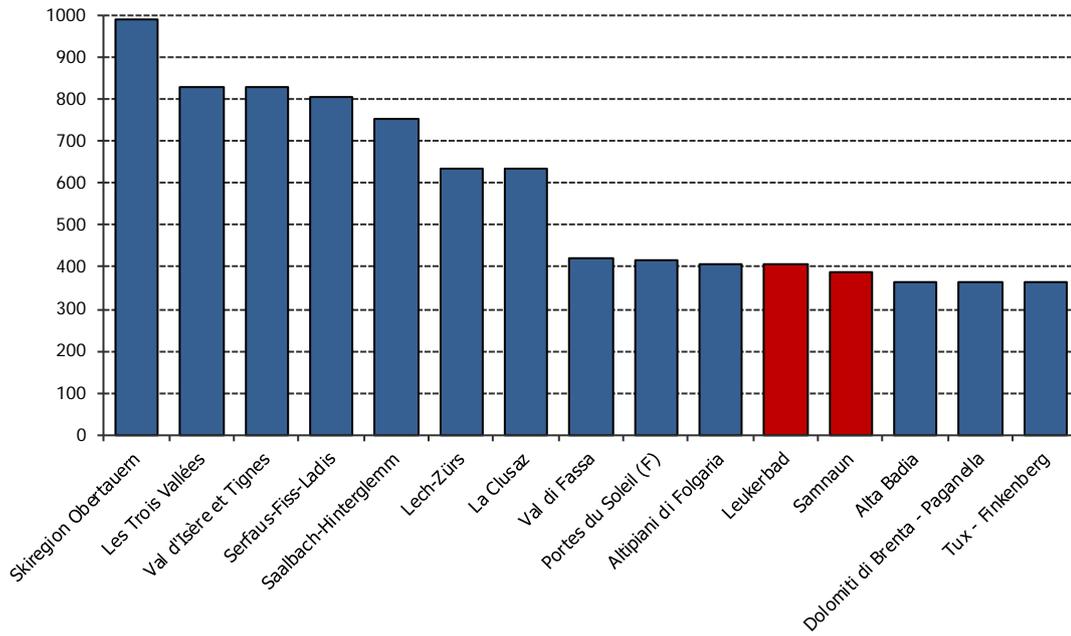
Numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in milioni, 2012  
Fonte: alcuni uffici statistici, stime BAKBASEL

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 13 milioni di pernottamenti. In seconda posizione segue la destinazione del Lago Maggiore e Valli, con circa 10 milioni di pernottamenti. Tuttavia, qui circa 7,7 milioni di pernottamenti si generano in abitazioni secondarie. Alle posizioni 3, 4 e 5 seguono rispettivamente le destinazioni di Portes du Soleil (F), Les Trois Vallées e Merano e dintorni, con circa 7 milioni di pernottamenti.

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 di pernottamenti e degli abitanti è quasi pari a 1000. La destinazione con una maggiore intensità turistica in Svizzera è Leukerbad, con circa 405 pernottamenti per abitante.

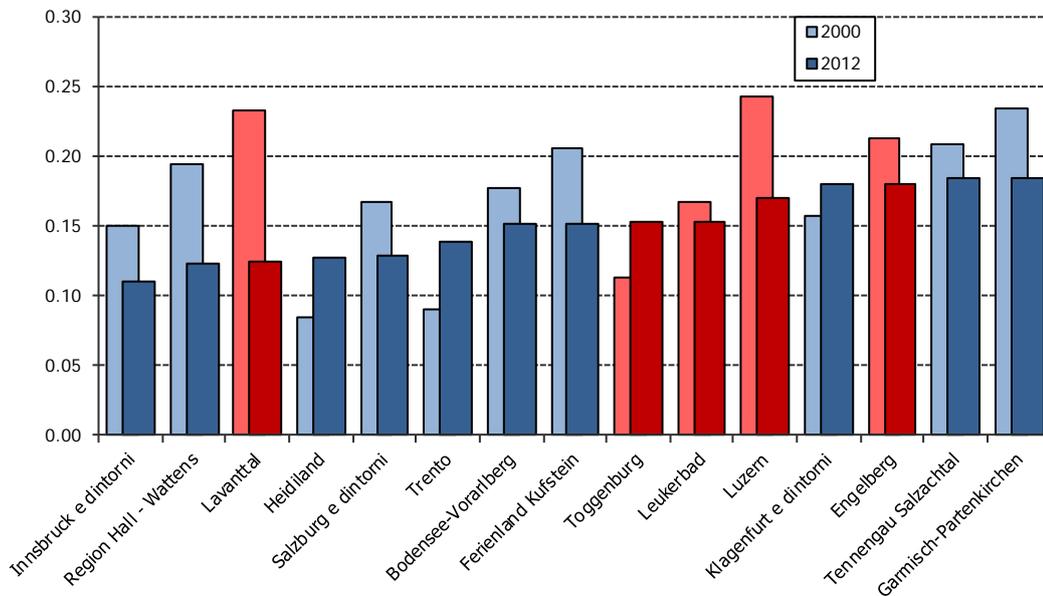
Per quanto riguarda l'intensità turistica bisogna, tuttavia, notare che una densità troppo elevata può eventualmente anche diventare un peso. Da un lato, per le destinazioni con un'intensità turistica molto elevata si tratta spesso di luoghi artificiali in cui va in parte persa l'identità regionale e,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

**Fig. 4-10 Intensità turistica**



Numero di pernottamenti per abitante, 2012  
Fonte: BAKBASEL

**Fig. 4-11 Stagionalità della domanda turistica**



Coefficiente di GINI  
Fonte: alcuni uffici statistici, BAKBASEL

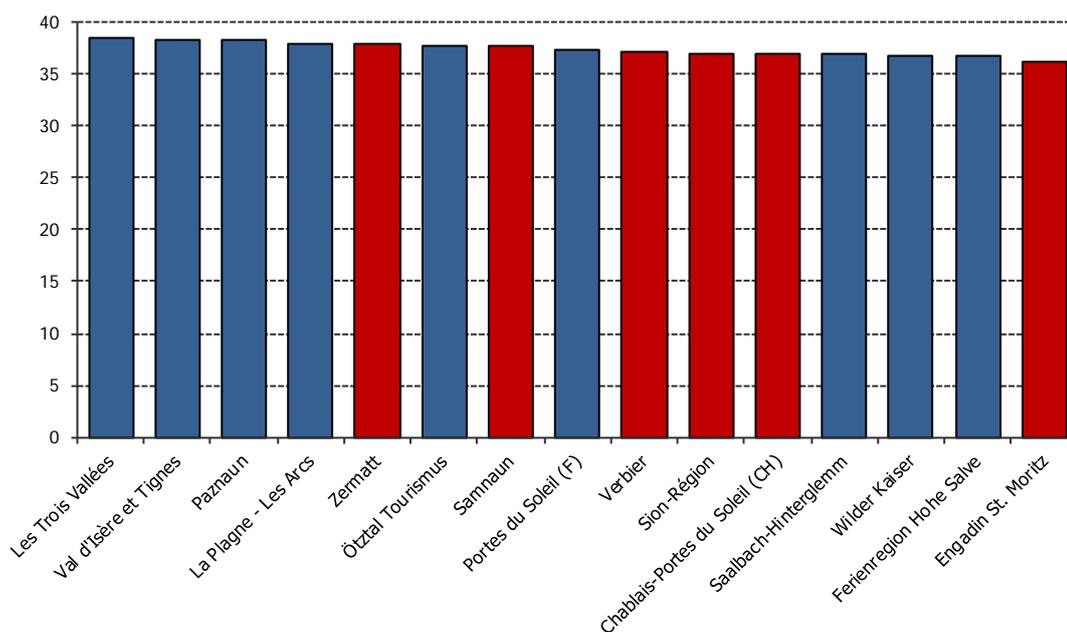
Un ulteriore fattore importante dal punto di vista della domanda che influenza il successo di una destinazione è la **stagionalità** della domanda turistica. Le destinazioni con un andamento equilibrato della domanda hanno, rispetto alle altre, il vantaggio di poter, in media, occupare meglio le proprie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

Come mostra la figura 4-11, soprattutto le destinazioni di Innsbruck e dintorni e della regione di Hall-Wattens 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 si sono ridotte nella maggior parte delle destinazioni osservate dal 2000. Ciò si applica in modo particolare alla regione di Hall-Wattens, alla Valle del Lavant, alla regione di vacanza di Kufstein, a Lucerna e Garmisch-Partenkirchen. A Trento, nell'Heidiland, a Toggenburg e a Klagenfurt e dintorni la stagionalità si è rafforzata.

### 4.2.3 Attrattività

Fig. 4-12 Attrattività dei comprensori sciistici nel 2012



Indice di misurazione dell'attrattività e della varietà del comprensorio sciistico<sup>11</sup>  
Fonte: BAKBASEL

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>12</sup>.

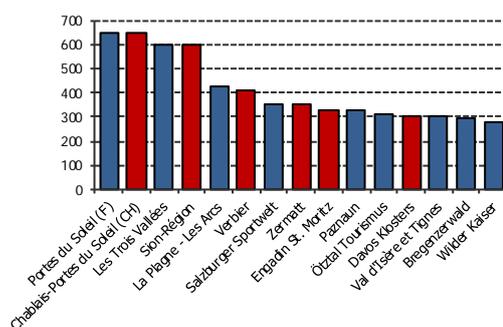
<sup>11</sup> Una descrizione dettagliata della metodologia di valutazione degli indicatori di attrattività e di varietà è fornita dal glossario del tool online «BAK DESTINATIONS MONITOR®» all'indirizzo internet: [www.destinationsmonitor.ch](http://www.destinationsmonitor.ch)

<sup>12</sup> Cfr. BAKBASEL 2010

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 anche 6 destinazioni svizzere: Zermatt, Samnaun, Verbier, Sion-Région, Chablais-Portes du Soleil (CH) ed Engadin St. Moritz. Queste destinazioni dispongono di grandi comprensori sciistici, in parte anche transfrontalieri.

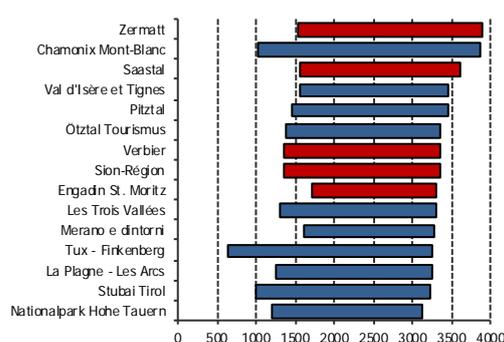
Le figure 4-13 e 4-14 mostrano due fattori singoli determinanti per l'attrattività del comprensorio sciistico: **l'offerta di piste da sci** e **l'altitudine del comprensorio sciistico**. Quest'ultimo riguarda i "vantaggi naturali" poiché, per motivi topografici e per questioni ambientali, è difficile,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

Fig. 4-13 Offerta di piste nel comprensorio sciistico



Lunghezza delle piste in km, 2012  
Fonte: BAKBASEL

Fig. 4-14 Altitudine del comprensorio sciistico



Altitudine comprensorio sciistico in metri s.l.m., 2012  
Fonte: BAKBASEL

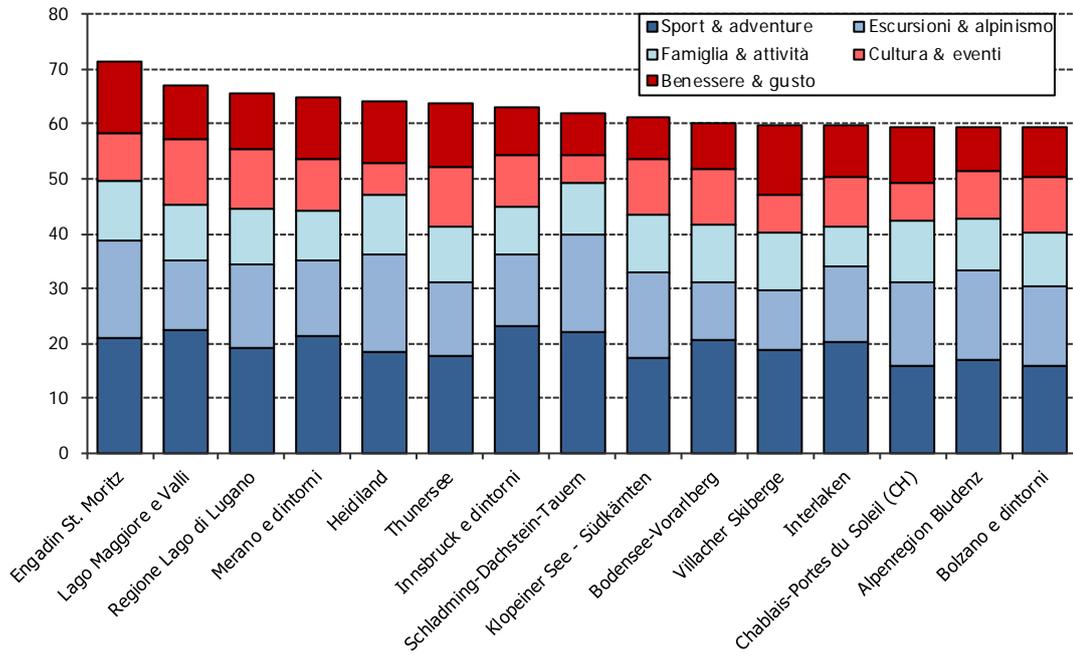
La figura 4-15 mostra le destinazioni con un'offerta estiva caratterizzate da una **maggior attrattività**. L'attrattività è misurata tramite l'indicatore «BAK Attrattività estiva» che, con l'ausilio di più di 100 indicatori singoli, analizza l'attrattività dell'offerta negli ambiti «sport & adventure», «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. Particolarmente positivo il fatto che tra le 15 destinazioni con un'offerta estiva caratterizzata da una maggiore attrattività si trovano 7 destinazioni svizzere: Engadin St. Moritz, Lago Maggiore e Valli (posizione 2), Regione Lago di Lugano (3), Heidiland (5), Lago di Thun (6), Interlaken (12) e Chablais-Portes du Soleil (13).

<sup>13</sup> Vedi nota 11

**Fig. 4-15 Varietà dell'offerta estiva nel 2012**



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



## PARTE III: IL TURISMO NELLE CITTÀ

---

La terza parte del presente rapporto riguarda il turismo nelle città. 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.

Negli ultimi anni l'importanza del turismo urbano è aumentata notevolmente. Basti pensare che tra il 2000 e il 2012 la domanda in questo settore, misurata in numero di pernottamenti alberghieri, è aumentata del 30 per cento, mentre nel resto della Svizzera ha fatto segnare un calo. Alla luce di questo dato, vale quindi la pena esaminare più da vicino il turismo nelle città svizzere. Nell'ambito del «Programma internazionale di Benchmarking per il turismo svizzero», BAKBASEL analizza ogni anno la performance e la competitività delle destinazioni urbane svizzere mettendole a confronto con quelle di altre città europee.

Secondo l'indice «BAK TOPINDEX», nel 2012 Ginevra ha fatto segnare la migliore performance rispetto alle altre quattro grandi destinazioni urbane della Svizzera. Sebbene il numero dei pernottamenti sia cresciuto di sotto alla media, l'eccellente redditività e l'ottima occupazione dei posti letto hanno permesso alla città di piazzarsi al 7° posto nel benchmark internazionale. Zurigo ottiene il secondo miglior piazzamento svizzero, ottenendo valori appena inferiori alla media delle città considerate e, grazie all'ottima occupazione dei posti letto, si piazza al 10° posto nella graduatoria internazionale. Come già nel 2011, la maggior parte delle destinazioni urbane svizzere ha tuttavia perso terreno. Anche se il turismo urbano è generalmente meno sensibile alle fluttuazioni dei tassi di cambio rispetto ad altre tipologie di turismo, anche nel 2012 le maggiori città turistiche svizzere sono state confrontate al problema dell'apprezzamento del franco. Ciò nonostante, il turismo urbano svizzero continua a crescere, anche se a un ritmo più contenuto.

L'analisi dei fattori di competitività si compone di tre categorie: offerta e domanda ricettiva e attrattività delle destinazioni-città. In fatto di competitività, Ginevra è la città svizzera che ottiene i migliori risultati rispetto al valore medio del campione per tutti i fattori competitivi. Losanna e Zurigo attestano i risultati migliori per tre dei quattro fattori competitivi. Secondo l'indicatore «BAK - attrattiva delle città» Zurigo e Ginevra sono le destinazioni cittadine svizzere con un'attrattiva superiore alla media. Si osserva infine che le destinazioni svizzere che attestano la migliore performance (Ginevra, Zurigo) sono anche quelle che ottengono i risultati migliori nei fattori di competitività.

---



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

Negli ultimi anni l'importanza del turismo urbano è aumentata notevolmente. Tra il 2000 e il 2012, la domanda, misurata in base al numero di pernottamenti alberghieri, è aumentata del 30 per cento, mentre nel resto della Svizzera ha fatto segnare un calo. Alla luce di questo dato, vale la pena esaminare più da vicino il turismo nelle città svizzere. Nell'ambito del Programma internazionale di benchmarking per il turismo svizzero, BAKBASEL analizza ogni anno la performance e la competitività delle destinazioni urbane svizzere mettendole a confronto con quelle di altre città europee. L'analisi della performance si basa sull'indice «BAK TOPINDEX», mentre la valutazione della competitività turistica poggia su una selezione di indicatori che riguardano tre ambiti: offerta ricettiva, domanda ricettiva e attrattiva turistica. Le cinque maggiori città svizzere (Basilea, Berna, Ginevra, Losanna e Zurigo) sono poi messe a confronto con altre città europee. Ai fini di confronto è stato utilizzato un campione di dieci città: Barcellona, Firenze, Friburgo in Brisgovia, Heidelberg, Monaco di Baviera, Praga, Salisburgo, Stoccarda, Verona e Vienna. Nel confronto viene inoltre sempre indicato il valore medio del campione.

### 5.1 Il benchmarking della performance

L'obiettivo del benchmarking sulla performance è di determinare le destinazioni urbane di maggior successo. A tale scopo, si analizza l'andamento dei pernottamenti alberghieri (20%), l'occupazione dei posti letto (50%) e la redditività (30%) delle destinazioni. I valori sono poi indicizzati e integrati nel BAK TOPINDEX, grazie al quale è possibile misurare la performance delle destinazioni urbane e tracciare un confronto internazionale.

**L'andamento dei pernottamenti alberghieri** misura la performance in termini di volume e quindi l'evoluzione delle quote di mercato. Negli ultimi cinque anni (2007-2012) la media del campione è cresciuta mediamente del 3,3 per cento all'anno. Nessuna delle cinque maggiori città svizzere ha registrato una crescita superiore a quella della media del campione. Con una progressione annua del 2,7 per cento, Basilea precede le altre città svizzere. Zurigo attesta una crescita media pari all'1,3 per cento. Anche a Berna e a Losanna il numero di pernottamenti è leggermente aumentato (+0.7% e +0.2%), mentre Ginevra fa segnare un calo medio dello 0,6 per cento all'anno.

**L'occupazione dei posti letto negli alberghi** permette di ottenere un quadro importante, in termini di economia aziendale, del grado di utilizzo delle capacità disponibili. Nelle città turistiche considerate il tasso di occupazione dei posti letto è relativamente omogeneo e varia dal 46 al 56%. Solo Barcellona, con un tasso di occupazione del 67 per cento, si distanzia dalle altre città. Nel 2012 tutte le città svizzere, eccetto Zurigo (55%), presentavano un tasso di occupazione dei posti letto inferiore al valore medio del campione (53%). I valori di Berna e Ginevra si sono attestati poco al di sotto.

Tra le singole città si riscontrano differenze nettamente maggiori sul fronte dei prezzi relativi. I prezzi relativi delle strutture alberghiere sono un indicatore della **redditività** di una destinazione sotto forma di ricavi ottenuti per ciascun pernottamento. In questa sede vengono considerati i prezzi ottenuti per ciascun pernottamento nell'intero settore alberghiero. I prezzi sono calcolati in relazione alla media delle cinque città più grandi del Paese. Tra le destinazioni cittadine prese in esame, Barcellona è quella in cui si applicano i prezzi relativi più elevati, seguita da Ginevra. Le altre destinazioni urbane svizzere fanno segnare valori inferiori alla media del campione, anche se Basilea, Zurigo e Losanna tengono bene il passo. Berna, invece, presenta una redditività debole rispetto alle altre destinazioni urbane.

Tav. 5-1 «BAK TOPINDEX»

Pos. 2012	Destinazione	TOPINDEX 2012	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Barcelona	5.7	4.3	6.0	6.0	1	1
2	München	5.0	5.2	4.8	5.1	3	7
3	Wien	4.7	4.8	4.7	4.7	6	5
4	Praha	4.7	4.2	4.3	5.6	8	2
5	Firenze	4.6	3.9	4.6	5.2	4	8
6	Salzburg	4.5	4.5	4.4	4.8	11	10
7	Genève	4.5	2.8	4.3	5.9	5	3
8	Freiburg	4.5	4.3	4.7	4.2	2	13
9	Heidelberg	4.4	4.6	4.2	4.7	10	14
	Valore medio	4.4	4.0	4.4	4.6		
10	Zürich	4.3	3.6	4.7	4.1	7	4
11	Verona	4.2	3.0	4.3	4.7	9	6
12	Stuttgart	3.9	4.5	3.7	3.9	14	15
13	Basel	3.9	4.1	3.6	4.3	13	9
14	Lausanne	3.7	3.1	3.7	3.9	12	12
15	Bern	3.5	3.3	4.3	2.4	15	11

Indice, valore medio dell'intero campione di destinazioni urbane = 3.5 punti, campione delle città: 26 città di 17 paesi europei  
Fonte: BAKBASEL

Raggruppando in un unico indice i tre indicatori «andamento dei pernottamenti», «occupazione dei posti letto» e «redditività» e calcolando in base ad essi il **BAK TOPINDEX** 2012, che misura il successo di una destinazione urbana, Barcellona risulta essere – con 5,7 punti – la prima città del campione. Il risultato di Barcellona è riconducibile sia all'eccellente occupazione dei posti letto, sia all'ottima redditività. Il valore medio per il BAK TOPINDEX delle destinazioni urbane considerate è di 4,4 punti. Ginevra è l'unica città svizzera che attesta un valore superiore alla media del campione: con 4,5 punti si piazza infatti al 7° posto grazie all'ottima redditività, malgrado un andamento dei pernottamenti inferiore alla media. Zurigo, Basilea, Losanna e Berna si situano al di sotto del valore medio del BAK TOPINDEX. Grazie all'eccellente redditività, Zurigo ottiene il 10° posto, posizionandosi appena sotto al valore medio del campione. Basilea, Losanna e Berna chiudono la classifica. A Basilea l'andamento favorevole del numero di pernottamenti e la redditività di poco superiore al valore medio del campione sono controbilanciati da un'occupazione dei posti letto relativamente bassa. Losanna non ha migliorato la propria quota di mercato, pur attestando valori relativamente buoni sul fronte dei ricavi per pernottamento e dell'occupazione dei posti letto. Infine, Berna ha fatto segnare un'occupazione elevata delle strutture ricettive, ma l'andamento inferiore alla media dei pernottamenti e soprattutto la debole redditività non hanno permesso alla città di ottenere un piazzamento migliore.

Nel 2012 Barcellona si riconferma al primo posto tra le destinazioni urbane del campione osservato, posizione che occupa dal 2007 quando è stato calcolato per la prima volta il BAK TOPINDEX. Nel complesso, le maggiori città svizzere hanno invece ottenuto risultati peggiori rispetto alla graduatoria del 2007. I motivi principali vanno ricercati in particolare nell'apprezzamento del franco e nella conseguente perdita di competitività a livello di prezzi.

## 5.2 La competitività

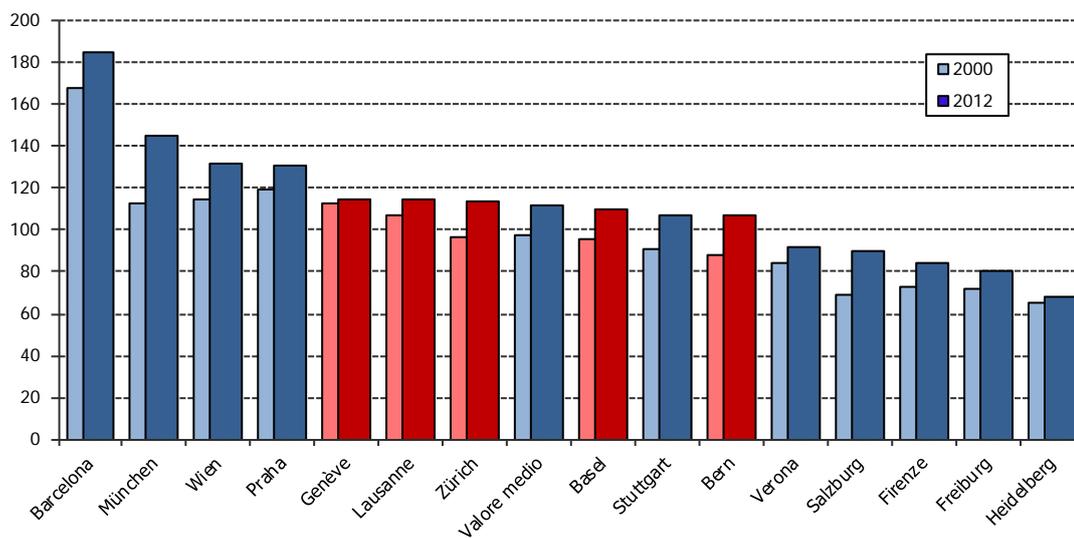
Dopo aver analizzato il successo delle destinazioni-città nel capitolo 5.1, si passa ora ad analizzare i fattori che portano o meno a questo successo. A tal proposito procediamo con l'analisi di alcuni importanti fattori della competitività, i quali si suddividono in tre categorie: offerta e richiesta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

### 5.2.1 L'offerta ricettiva

La competitività sul fronte dell'offerta ricettiva è rappresentata in base alla struttura del settore alberghiero e alla dimensione degli esercizi, in quanto determinate caratteristiche strutturali possono avere un impatto positivo sulla performance turistica.

La **dimensione media degli esercizi alberghieri** indica quale può essere il vantaggio che una destinazione urbana può ottenere da economie di scala a livello aziendale. I grandi esercizi turistici possono infatti realizzare economie di scala, ossia sono in grado di produrre quantità sempre maggiori a costi medi inferiori. La dimensione media di un esercizio alberghiero varia notevolmente nelle città esaminate. Nel 2012 Barcellona, Monaco di Baviera, Vienna e Praga sono le città che hanno beneficiato più delle altre degli effetti delle economie di scala. Anche Ginevra, Losanna e Zurigo attestano in media strutture alberghiere più grandi rispetto al valore medio del campione considerato. Per Basilea e Berna, invece, i valori si situano leggermente al di sotto della media.

Fig. 5-1 Dimensioni degli esercizi alberghieri



Numero medio di posti letto per esercizio alberghiero  
Fonte: BAKBASEL

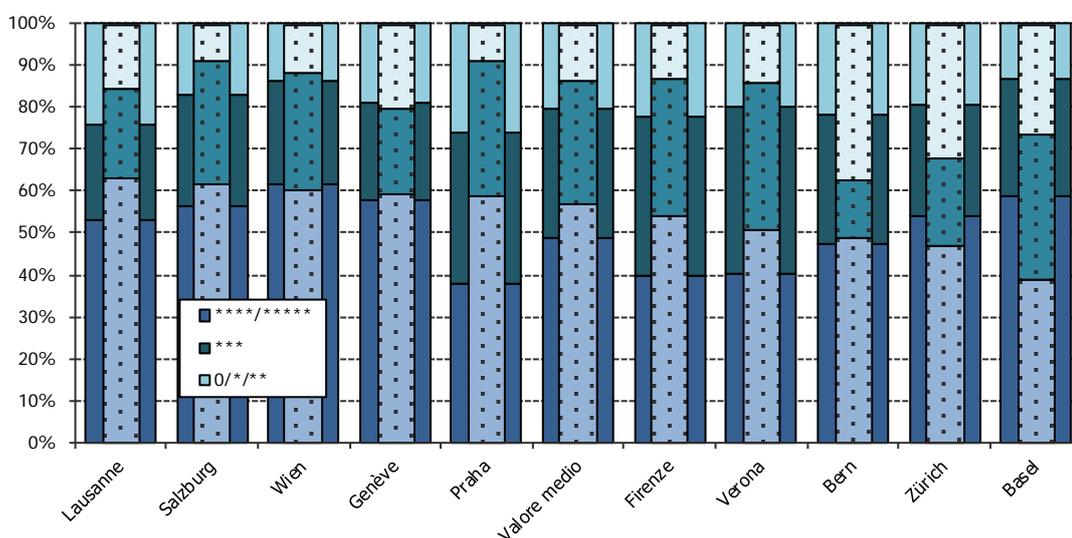
Nel periodo di osservazione si è verificato un cambiamento strutturale in tutte le destinazioni, e cioè le dimensioni degli esercizi alberghieri sono aumentate. A Monaco, che ha peraltro ottenuto un buon piazzamento nel 2012, si è registrato l'aumento più consistente del numero di letti per esercizio (+32). Si è verificata una forte crescita delle dimensioni anche a Barcellona, Vienna e Praga, città con gli esercizi più grandi nel 2012 (assieme a Monaco). Se si considerano le città svizzere, Berna, Zurigo e Basilea attestano un aumento molto netto della dimensione degli esercizi (rispettivamente +19, +17 e +14 letti), mentre a

Losanna e Ginevra il numero di letti per esercizio ha fatto segnare un incremento inferiore alla media (valore medio del campione: +13 letti).

Relativamente alla struttura del settore alberghiero si è osservato che una quota elevata di offerta nel segmento più elevato (settore alberghiero di prima classe e lusso) ha tendenzialmente un influsso positivo sulla performance delle destinazioni, in quanto gli esercizi turistici di questo segmento sono spesso in grado di ottenere un tasso di occupazione maggiore. Inoltre, attraggono tendenzialmente clienti più propensi a spendere, il che torna a vantaggio anche delle aziende turistiche non alberghiere.

Dall'analisi della **struttura del settore alberghiero** nelle destinazioni considerate emerge che nel 2012 la città di Losanna presenta la quota più elevata di posti letto nel segmento di prima classe e lusso (quasi due terzi). Con una quota di offerta negli alberghi a 4 e 5 stelle del 60% circa, anche Ginevra consegue un buon risultato e si piazza al di sopra della media del campione (57%). Zurigo, Berna e Basilea chiudono la classifica con una quota relativamente bassa nel segmento superiore (prima classe e lusso). Basilea presenta, per contro, la quota maggiore di posti letto nella categoria 3 stelle.

**Fig. 5-2** Struttura del settore alberghiero



Quota di letti per categoria di alberghi, in %, colonne larghe = 2000, colonne strette = 2012, non sono disponibili dati per le destinazioni tedesche e per Barcellona  
Fonte: BAKBASEL

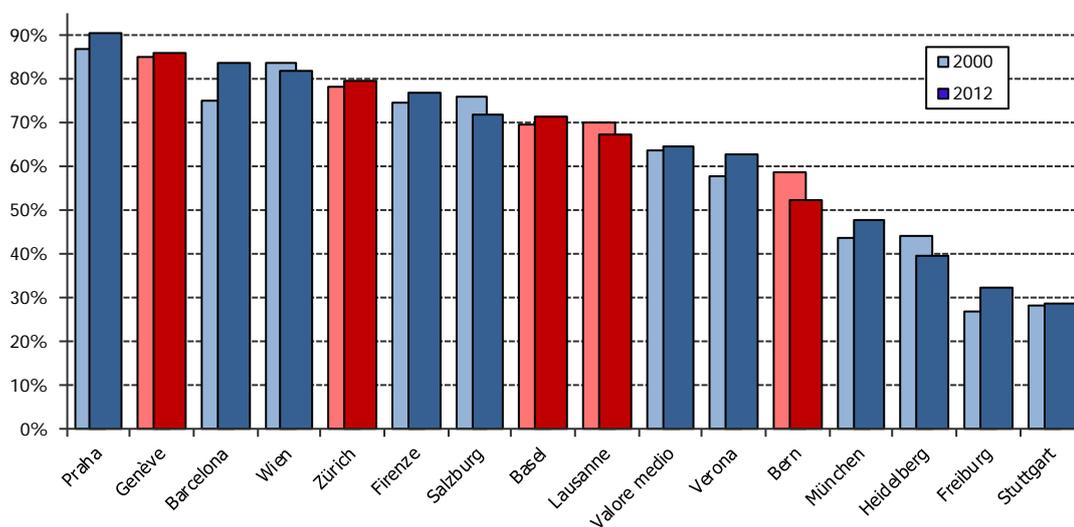
L'evoluzione della struttura del settore alberghiero nel periodo compreso tra il 2000 e il 2012 mostra che nella maggior parte delle destinazioni esaminate la quota di posti letto nel segmento più elevato (alberghi di prima classe e lusso) è aumentata. Tra le destinazioni urbane svizzere, l'incremento è particolarmente netto a Losanna (+10 punti percentuali). Fanno segnare un aumento più consistente solo Praga (+21 punti percentuali) e Firenze (+14 punti percentuali). A Ginevra e Berna l'aumento è solo lieve (+1,6 e +1,5 punti percentuali). Nel 2012 a Zurigo e Basilea, che attestano la quota più bassa di alberghi di prima classe e di lusso, si è verificato addirittura un netto calo in questo segmento.

## 5.2.2 La domanda ricettiva

Questo sotto capitolo analizza i fattori che determinano la competitività dal punto di vista della domanda ricettiva e si concentra sul paese di provenienza degli ospiti.

L'analisi dei pernottamenti negli esercizi alberghieri **per paese di provenienza degli ospiti** serve in primo luogo ad accertare l'interesse per una determinata destinazione urbana al di fuori dei confini nazionali. Le città con una quota elevata di turisti stranieri vantano una maggiore penetrazione sui mercati internazionali: essendo conosciute, hanno maggiori opportunità di crescere su questi mercati. Con una quota di pernottamenti di ospiti stranieri pari al 90 per cento, Praga è la destinazione più internazionale tra le città considerate. Le città svizzere ottengono piazzamenti variabili. Ad esempio, Ginevra segue Praga con una quota dell'86 per cento; anche Zurigo (80%), Basilea (71%) e Losanna (67%) suscitano più della media l'interesse dei turisti stranieri. Rispetto al valore medio (64,0%) Berna attesta invece una quota nettamente più bassa di pernottamenti di ospiti provenienti dall'estero (52%). Uno dei motivi risiede nella funzione di capitale della città, che genera una quota importante di pernottamenti da parte di politici e rappresentanti di gruppi di interesse svizzeri. Per di più, nel periodo di osservazione Berna ha fatto segnare la diminuzione più pronunciata del numero di pernottamenti di turisti stranieri. Anche Salisburgo e Heidelberg hanno registrato nel 2012 una riduzione della quota di ospiti provenienti dall'estero rispetto al 2000. La presenza di turisti stranieri è in calo anche a Losanna. Basilea, Zurigo e Ginevra, invece, fanno parte delle città che hanno visto aumentare la loro penetrazione nei mercati internazionali.

**Fig. 5-3 Carattere internazionale**



Quota di pernottamenti di ospiti provenienti dall'estero in %  
Fonte: BAKBASEL

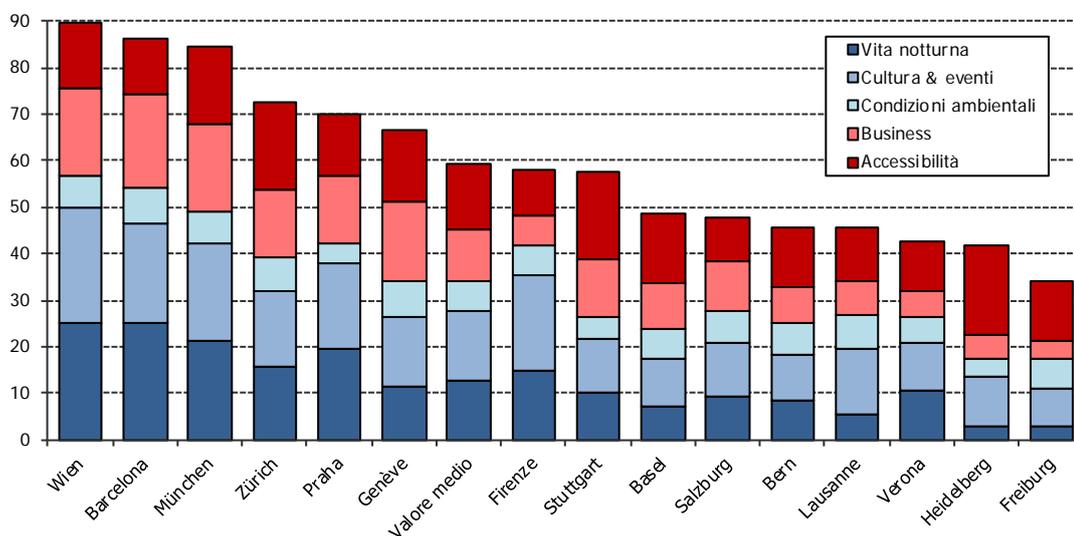
### 5.2.3 L'attrattività dell'offerta turistica

Oltre all'offerta e alla domanda ricettiva, anche altre offerte turistiche influenzano la competitività di una destinazione. Per non trascurare questo aspetto, qui di seguito analizziamo l'attrattiva turistica dell'offerta nel settore extra-ricettivo quale fattore di competitività.

Per determinare l'attrattiva turistica delle destinazioni urbane, BAKBASEL ha sviluppato un indicatore articolato, «BAK attrattiva delle città», composto da cinque diverse categorie che descrivono l'attrattiva delle città che sono destinazioni turistiche. Le categorie coprono le seguenti tematiche: «vita notturna», «cultura», «natura e ambiente», «accessibilità» e «business». Complessivamente sono stati considerati 19 parametri per misurare l'attrattiva delle singole categorie. Le città ottengono un punteggio per ogni categoria: per «vita notturna» e «cultura» possono essere conseguiti 25 punti ciascuno, mentre per «business» e

«accessibilità» 20 punti; nella categoria «natura e ambiente» massimo 10 punti. Il punteggio massimo dell'indice è di 100 punti.<sup>14</sup>

**Fig. 5-4 BAK- attrattiva delle città**



Indice dell'attrattiva turistica 2012, in punti, punteggio massimo = 100  
Fonte: BAKBASEL

L'indice BAK sull'attrattiva delle città mostra differenze a tratti profonde tra le destinazioni considerate in fatto di **attrattiva nel suo insieme e di composizione in categorie**. Vienna guida la classifica soprattutto grazie a offerte molto attraenti nelle categorie «vita notturna» e «cultura e eventi», in cui ha raggiunto il massimo punteggio. Anche per quanto riguarda la categoria «business» la capitale austriaca mostra un'ampia gamma di offerte.

A brevissima distanza segue Barcellona, piazzatasi al secondo posto della classifica dell'attrattiva turistica. Tra le destinazioni analizzate, Barcellona si dimostra la città con la maggiore attrattiva turistica nelle categorie «natura e ambiente» e «business».

Tra le destinazioni svizzere Zurigo è quella che ottiene il miglior piazzamento conquistando il quarto posto. In tutte le categorie, Zurigo raggiunge un punteggio superiore alla media. Il punto di forza della città è l'ottima accessibilità. Oltre a Zurigo, anche Ginevra si posiziona nella valutazione totale al di sopra della media. I punti di forza di questa città risiedono, da una parte, nelle condizioni naturali e ambientali e, dall'altra, nell'attrattiva per il turismo d'affari abbinata a una buona accessibilità. Nelle categorie «vita notturna» e «cultura & eventi», invece, Ginevra si situa solo nella media.

Relativamente all'indice «BAK attrattiva delle città», Basilea, Berna e Losanna attestano un'attrattiva inferiore al valore medio del campione. Uno dei punti di forza relativi di queste tre città è la natura. Basilea trae vantaggio dall'accessibilità relativamente buona, mentre Losanna guadagna punti nella categoria «natura e ambiente» grazie alla sua posizione sul lago Lemano. Tra i punti deboli relativi di Losanna vanno menzionate invece le categorie «vita notturna» e «business». A parte la categoria «natura e ambiente», un punto di forza relativo di Berna risiede nelle possibilità offerte dalla vita notturna. Tuttavia, sul fronte dell'offerta culturale e «business», Berna non regge del tutto il confronto con le altre città.

<sup>14</sup> Vedi nota 11





## 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 lo sviluppo del valore aggiunto lordo reale e il numero di persone occupate nell'industria alberghiera e della ristorazione. In sintesi si può constatare che, per quanto riguarda la performance, secondo il «BAK TOPINDEX», nel 2012 la destinazione di maggior successo per il turismo giornaliero è stata La Sarine. Se nell'analisi della performance si considera anche il valore aggiunto lordo e il numero degli occupati nel settore, si può notare che tre destinazioni, La Sarine, Ägerital/Sattel e il distretto della Gruyère, si collocano tra le migliori dieci per tutti e tre i parametri di performance.

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

Lo studio dei fattori determinanti per la competitività nell'ambito dell'offerta ricettiva si concentra, da un lato, sulle strutture ricettive, ovvero le diverse categorie di stelle e le classificazioni, dall'altro la dimensione delle stesse. Per quanto concerne la domanda ricettiva viene analizzato il profilo internazionale della domanda turistica. 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.

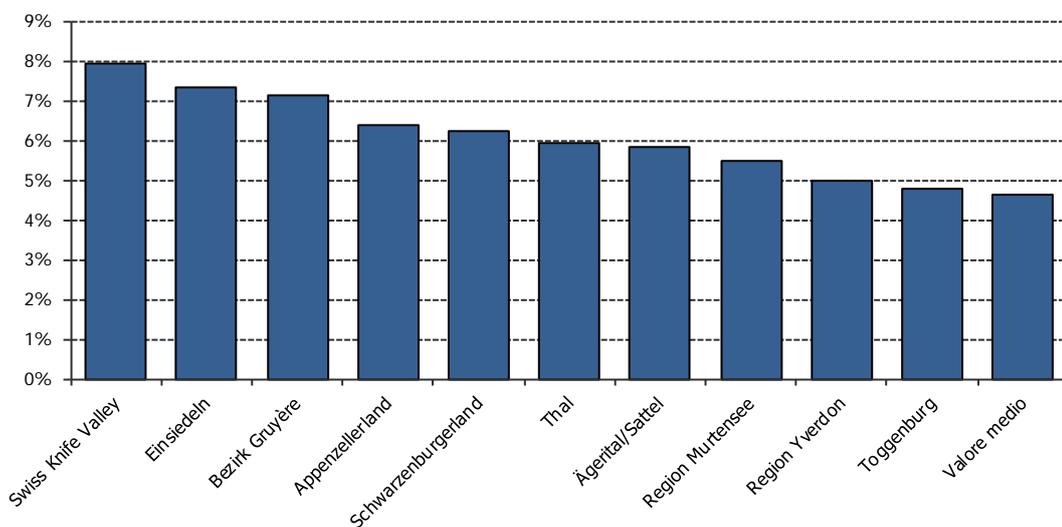
In sintesi si può constatare che la destinazione per il turismo giornaliero di San Gallo-Lago di Costanza è tra le dieci migliori per tutti e cinque i fattori rappresentati. La regione di Basilea ottiene questo risultato per quattro dei fattori indicati. Le destinazioni giornaliere di Ägerital/Sattel e La Sarine rientrano nella TOP 10 per tutti gli indicatori dell'offerta ricettiva.

---





Fig. 6-2 Rilevanza del settore gastronomico



Quota di occupati nella gastronomia sul numero totale di occupati in % 2012  
Fonte: BAKBASEL

## 6.1 Il benchmarking della performance

Per l'analisi della performance delle destinazioni del turismo giornaliero nell'ambito dell'indice «BAK TOPINDEX» si analizzano il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri, il tasso di occupazione nonché i prezzi relativi agli alberghi. Segue poi un'osservazione dello sviluppo del valore aggiunto lordo reale e del numero degli occupati nell'industria alberghiera e della ristorazione.

Per il «BAK TOPINDEX» si osserva lo sviluppo dei pernottamenti (negli ultimi 5 anni), 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. 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 2012 per il turismo giornaliero secondo l'indice «BAK TOPINDEX». La migliore performance è stata registrata dalla destinazione di La Sarine, con un «BAK TOPINDEX» di 5,0 punti. La destinazione ha raggiunto il successo soprattutto grazie a un eccezionale tasso d'occupazione. Con un'occupazione di posti letto negli esercizi alberghieri del 38 per cento, nel 2012 La Sarine ha raggiunto il tasso più alto di tutto il campione di destinazioni del turismo giornaliero. Ma anche in riferimento allo sviluppo dei pernottamenti alberghieri e dei prezzi applicati, la Sarine ha avuto un successo superiore alla media.

Le destinazioni di Ägerital/Sattel e San Gallo-Lago di Costanza si piazzano al secondo e al terzo posto. La destinazione di Ägerital/Sattel ha beneficiato soprattutto di prezzi relativamente alti che si è riusciti ad imporre sul mercato, mentre il successo delle destinazioni giornaliere di San Gallo-Lago di Costanza e di La

Sarine è dovuto in particolare a un ottimo sfruttamento delle capacità alberghiere. Per quanto riguarda lo sviluppo dei pernottamenti negli esercizi alberghieri, invece, Ägerital/Sattel e San Gallo-Lago di Costanza si sono posizionate solo al di sotto della media.

Tav. 6-1 «BAK TOPINDEX»

Destinazione	Regione	TOPINDEX 2012	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2011	Pos. 2005	Pos. 2000
1 La Sarine	Mittelland Svizzero	5.0	4.0	6.0	4.1	2	1	4
2 Ägerital/Sattel	Svizzera Centrale	4.8	3.2	4.8	6.0	1	6	3
3 St.Gallen-Bodensee	Svizzera Orientale	4.5	3.2	5.3	4.1	3	2	2
4 Region Yverdon	Regione del Lago di Ginevra	4.3	3.3	4.6	4.4	5	4	5
5 Freiamt	Svizzera Nord-Occidentale	4.2	5.5	4.6	2.8	4	21	10
6 Schaffhausen	Svizzera Orientale	4.1	3.7	4.3	4.1	8	7	6
7 Baselland	Svizzera Nord-Occidentale	4.1	4.1	4.2	3.8	9	8	11
8 Swiss Knife Valley	Svizzera Centrale	4.1	3.3	5.3	2.6	7	9	7
9 Region Murtensee	Mittelland Svizzero	4.1	3.3	3.9	4.9	6	5	1
10 Bezirk Gruyère	Mittelland Svizzero	4.0	4.8	4.1	3.2	13	19	14

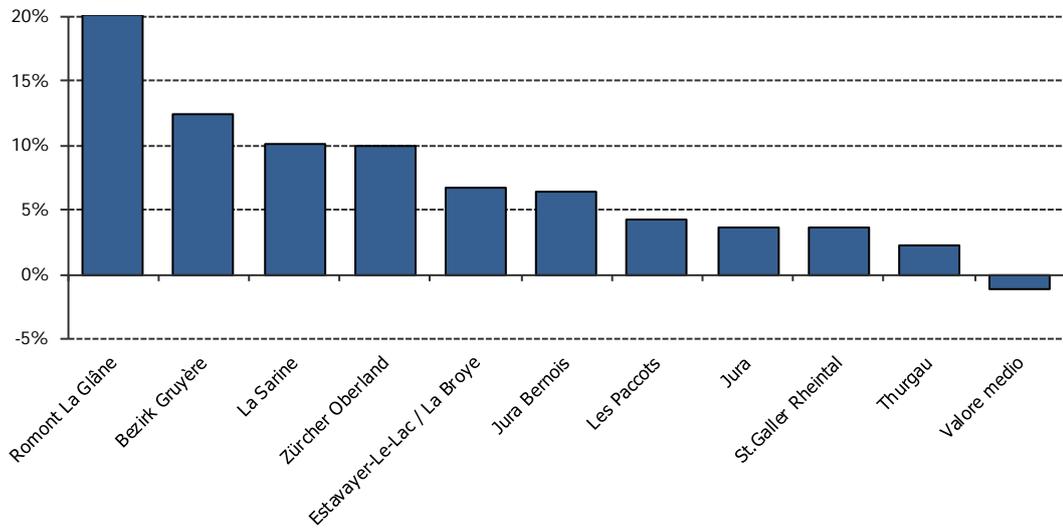
Indici, valori medi dell'intero campione delle destinazioni di turismo giornaliero, ciascuno 3,5 punti  
Fonte: BAKBASEL

La posizione 4 all'interno del campione viene raggiunta dalla regione di Yverdon. Il buon piazzamento è dovuto soprattutto a un buon tasso d'occupazione e a un potenziale economico relativamente alto. Tra le 10 destinazioni del turismo giornaliero di maggior successo si trovano anche Freiamt, Sciaffusa, Regione di Basilea, Swiss Knife Valley, regione del Lago di Morat e distretto di Gruyère.

BAKBASEL analizza da diversi anni la performance delle destinazioni del turismo giornaliero, pertanto risulta possibile analizzare l'andamento del successo di tali destinazioni dal 2000 al 2012. La destinazione di maggior successo nel 2012, La Sarine, rispetto all'anno precedente e al 2000, anno d'inizio dell'osservazione, ha recuperato rispettivamente una e tre posizioni. Nel 2005 era, come nel 2012, la destinazione di maggior successo del campione. La destinazione di Ägerital/Sattel, classificatasi al secondo posto, nell'anno precedente era la destinazione di maggior successo per il turismo giornaliero, e rispetto al 2000 è migliorata di due posizioni, mentre rispetto al 2005 di cinque posizioni. San Gallo-Lago di Costanza è risultata da tutti i punti di vista tra le tre destinazioni di maggior successo. Da notare è anche lo sviluppo della destinazione di Freiamt, che è riuscita ad aumentare la propria performance dalla posizione 21 nel 2005 alla posizione 5 nel 2012, soprattutto grazie al grande incremento del numero di pernottamenti che le ha consentito di guadagnare quote di mercato.

La figura 6-3 mostra le 10 destinazioni che rispetto all'anno precedente hanno segnato il **maggiore aumento nel numero di pernottamenti** nel settore alberghiero. In testa c'è la destinazione del turismo giornaliero di Romont La Glâne, che è riuscita ad aumentare il numero di pernottamenti di circa un quinto tra il 2011 e il 2012. Anche le destinazioni del distretto della Gruyère, di La Sarine e dell'Oberland zurigheese hanno potuto registrare un chiaro aumento di oltre il 10 per cento nel numero di pernottamenti. Nella media dell'intero campione delle destinazioni del turismo giornaliero, nel 2012 si è registrato l'1,1 per cento in meno di pernottamenti rispetto al 2011. Lo sviluppo del numero di pernottamenti delle destinazioni del turismo giornaliero è così nel complesso ancora relativamente positivo, se si pensa che il numero di pernottamenti nel 2012 in tutta la Svizzera è sceso del 2,0 per cento rispetto all'anno precedente.

**Fig. 6-3 Le destinazioni che si sono migliorate maggiormente nel 2012**



Sviluppo dei pernottamenti nel settore alberghiero dal 2011 al 2012 in %  
Fonte: BAKBASEL

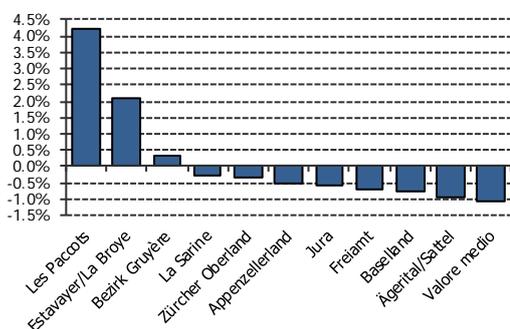
Per l'analisi del successo delle destinazioni si considerano anche lo sviluppo del numero degli occupati e il valore aggiunto lordo nell'industria alberghiera e della ristorazione. Lo sviluppo di quest'ultimo nell'industria alberghiera e della ristorazione è di particolare interesse dato che corrisponde a una grandezza monetaria. Pertanto, lo sviluppo degli occupati nell'industria alberghiera e della ristorazione è significativo perché fornisce informazioni sulla capacità di occupazione nell'economia del turismo. Entrambi gli indicatori, però, non considerano direttamente il settore turistico bensì solo il suo ambito fondamentale: l'industria alberghiera e della ristorazione.

La figura 6-4 rappresenta il **cambiamento** medio annuo **del valore aggiunto lordo reale nell'industria alberghiera** e della ristorazione dal 2000 al 2012, per quelle destinazioni in cui si è verificata la maggiore crescita dell'indicatore. La figura mostra che soltanto le prime tre destinazioni ottengono una crescita del valore aggiunto lordo nel periodo di osservazione. Nelle restanti destinazioni giornaliere si è assistito a un calo di tale valore.

La crescita più forte in assoluto si è registrata a Les Paccots, con il 4,0 per cento annuo. Un così chiaro incremento del valore aggiunto è stato raggiunto solo dalla destinazione Estavayer/La Broye (+1,9%). Il valore aggiunto lordo dell'intero campione è sceso in media dell'1,1 per cento annuo.

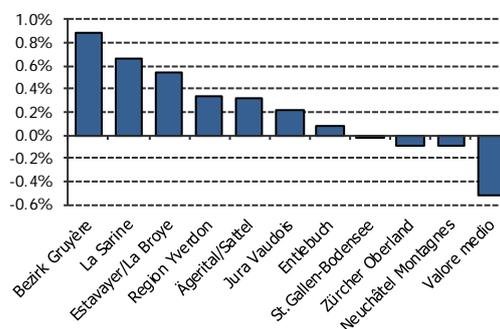
La figura 6-5 rappresenta lo **sviluppo** medio annuo **del numero degli occupati nell'industria alberghiera e della ristorazione** dal 2000 al 2012. Nel distretto della Gruyère, il numero di occupati in questo settore è cresciuto più che in tutte le altre destinazioni del turismo giornaliero: tra il 2000 e il 2012 la crescita media è stata dell'1 per cento annuo. A differenza del valore aggiunto lordo, in questo caso anche le restanti destinazioni della Top 10 presentano un tasso di crescita positivo, che varia in media dallo 0,7 per cento annuo di La Sarine, allo 0,1 per cento delle montagne di Neuchâtel.

Fig. 6-4 Sviluppo del valore aggiunto lordo reale nella gastronomia



Modifica media del valore aggiunto lordo reale nella gastronomia all'anno in %, 2000-2012  
Fonte: BAKBASEL

Fig. 6-5 Sviluppo del numero di occupati nella gastronomia



Modifica media della quota di occupati nella gastronomia all'anno in %, 2000-2012  
Fonte: BAKBASEL

## 6.2 La competitività

Per un'analisi della competitività delle destinazioni svizzere del turismo giornaliero, qui di seguito viene presentata una selezione di fattori determinanti per la competitività, suddivisi in tre ambiti: offerta e domanda ricettiva, e attrattività turistica.

### 6.2.1 L'offerta ricettiva

L'ambito dell'offerta ricettiva viene descritto in base alla struttura degli esercizi alberghieri e alla dimensione degli stessi, in quanto alcune caratteristiche strutturali possono essere vantaggiose per la performance turistica.

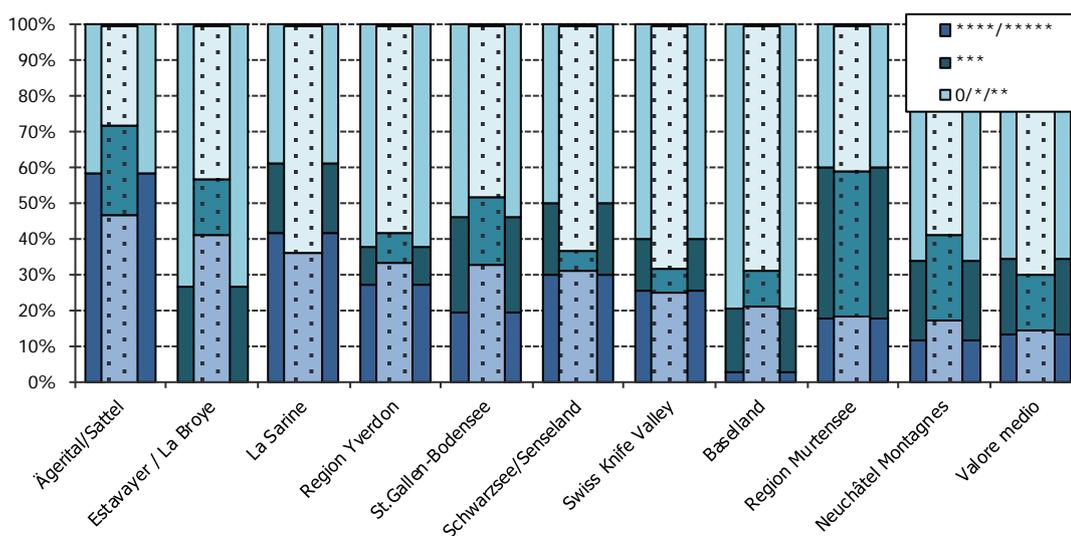
Per quanto riguarda la struttura degli esercizi alberghieri, si è osservato che una quota più ampia dell'offerta nel segmento elevato ha tendenzialmente un influsso positivo sulla performance delle destinazioni. Gli alberghi di prima classe e di lusso (strutture a quattro e cinque stelle) sono in grado di ottenere un maggiore tasso di occupazione. Inoltre, tendenzialmente attraggono clienti più propensi a spendere, dai quali traggono profitto anche gli esercizi turistici al di fuori del settore ricettivo.

Ad Ägerital/Sattel, nel 2012 il **settore alberghiero di prima classe e di lusso** detiene una quota di letti quasi del 50% e, al contempo, presenta la minor quota in quanto a posti letto nelle categorie 0-2 stelle. Anche le destinazioni di Estavayer/La Broye, La Sarine e la regione di Yverdon hanno registrato un'alta quota (oltre un terzo) per quanto riguarda le strutture a quattro e cinque stelle. La Sarine, tuttavia, non dispone di nessun albergo a tre stelle. La regione del Lago di Morat, nella quale sono presenti relativamente pochi alberghi di prima classe e di lusso, presenta una quota di posti letto molto alta negli alberghi a tre stelle.

Analizzando lo sviluppo delle quote di posti letto degli alberghi a quattro e cinque stelle tra il 2000 e il 2012, si può osservare che la destinazione Estavayer/La Broye è riuscita ad aumentare la propria quota dallo 0% nel 2000 al 40% nel 2012. Ma anche nella regione di Basilea e a San Gallo-Lago di Costanza sono stati registrati dei miglioramenti sostanziali. Nonostante Ägerital/Sattel presenti ancora la più alta quota di alberghi di prima classe e di lusso, dal 2000 si è verificata una riduzione in questo settore pari a quasi 12 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 aziende 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. 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.

**Fig. 6-6 Struttura degli esercizi alberghieri I**



Quota di letti per categoria alberghiera in %, colonne larghe = 2000, colonne strette = 2012  
Fonte: BAKBASEL

Dalla figura 6-7 emerge 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 non classificati. Tre destinazioni con il maggior numero di letti nel segmento di prima classe e di lusso non figurano nella Top 10 degli **esercizi non classificati** (regione di Basilea, Schwarzsee/Senseland, Swiss Knife Valley). Tuttavia, per una destinazione del turismo giornaliero non è importante solo posizionarsi in un segmento elevato, ma anche evitare problemi sotto il profilo della qualità nelle categorie più basse.

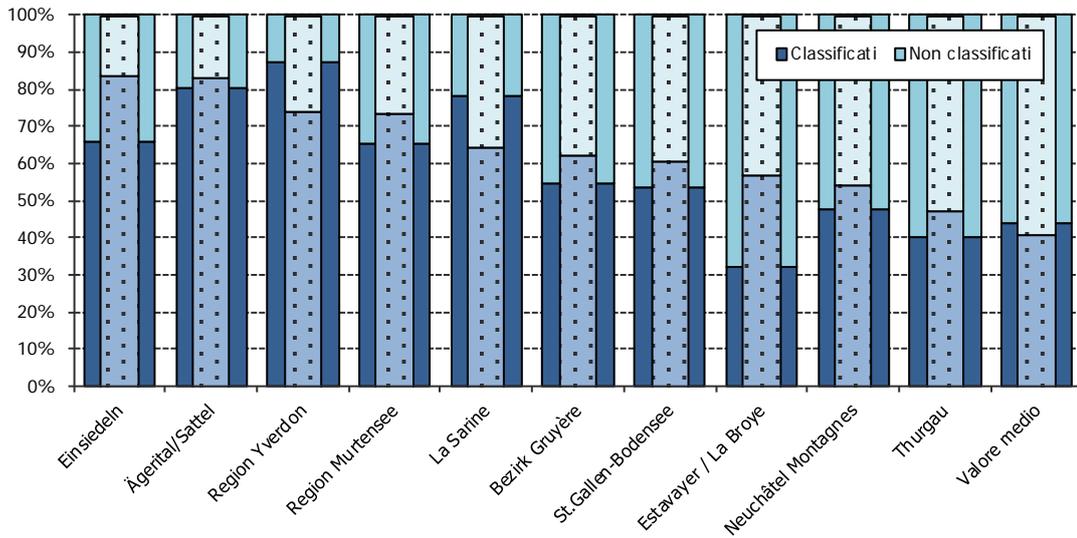
Per quanto riguarda lo sviluppo, è possibile osservare che solo in due delle destinazioni analizzate, la quota degli esercizi classificati non è aumentata dal 2000 al 2012. Tale quota è rimasta invariata nella regione di Yverdon, mentre a La Sarine è visibilmente diminuita (-13 e -14 punti percentuali). L'incremento più forte in assoluto della quota di posti letto in esercizi classificati è stato registrato a Estavayer/La Broye.

La **dimensione media degli esercizi alberghieri** indica anche quanto una destinazione possa trarre vantaggio dalle economie di scala a livello aziendale. La figura 6-8 mostra che le dimensioni delle strutture nelle destinazioni con gli esercizi più grandi non variano molto nel 2012. Con una media di 47 letti per albergo, nel 2012 La Sarine ha registrato gli esercizi alberghieri di maggiori dimensioni. Gli esercizi più piccoli sono presenti a Entlebuch, con una dimensione media di 36 letti per albergo. Tuttavia, va detto che in generale gli esercizi alberghieri nelle destinazioni del turismo giornaliero 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. Otto destinazioni del turismo giornaliero su dieci hanno regi-

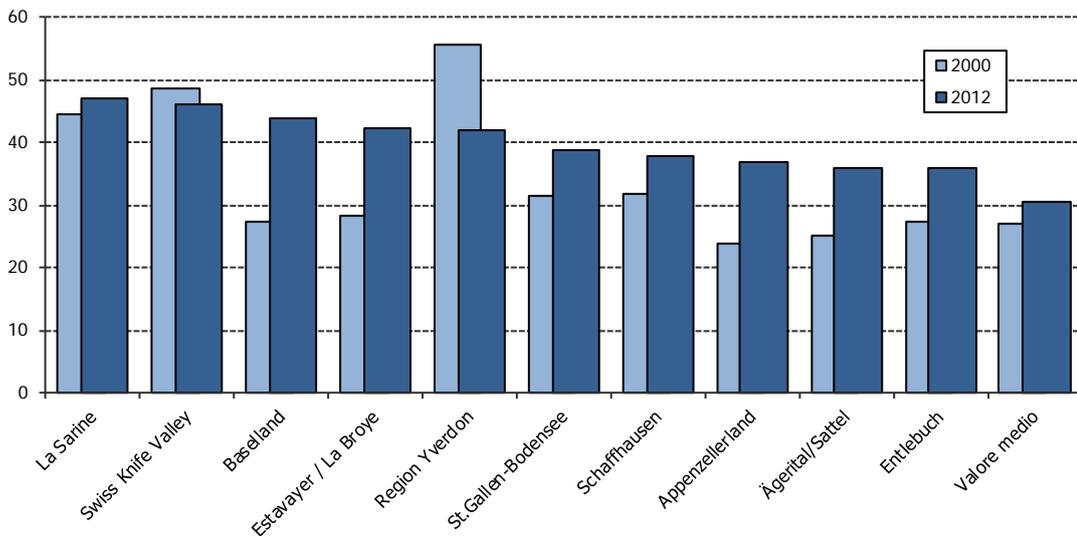
strato un aumento nella dimensione degli esercizi tra il 2000 e il 2012. Il maggior cambiamento strutturale è stato registrato nella regione di Basilea, dove nel 2012 ci sono in media quasi 17 letti in più per albergo rispetto al 2000. Anche le destinazioni di Estavayer/La Broye, la regione dell'Appenzello e Ägerital/Sattel hanno conseguito un miglioramento sostanziale. Nella Swiss Knife Valley, ma soprattutto nelle regione di Yverdon, la dimensione degli esercizi si è invece ridotta.

**Fig. 6-7** Struttura degli esercizi alberghieri II



Quota di letti per categoria alberghiera in %, colonne larghe = 2000, colonne strette = 2012  
Fonte: BAKBASEL

**Fig. 6-8** Dimensione degli esercizi alberghieri



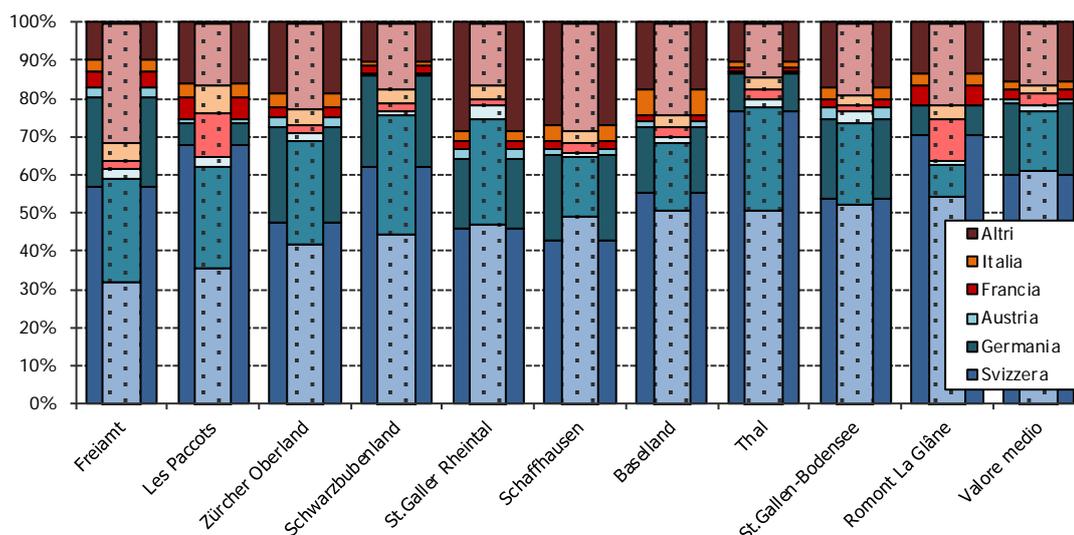
Numero medio di letti per esercizio  
Fonte: BAKBASEL

## 6.2.2 La domanda ricettiva

Quale fattore determinante per la competitività dal punto di vista della domanda viene qui di seguito analizzata la provenienza degli ospiti nel turismo di pernottamento.

L'analisi dei **Paesi di provenienza degli ospiti** mira a individuare la presenza di una destinazione all'estero. Le destinazioni con un'alta quota di ospiti provenienti dall'estero presentano una maggior penetrazione sui mercati internazionali e hanno quindi più possibilità di crescere.

**Fig. 6-9 Pernottamenti per mercati di provenienza**



Quota di pernottamenti per Paese di provenienza in %, colonne larghe = 2000, colonne strette = 2012  
Fonte: BAKBASEL

Considerando i mercati esteri di provenienza nella loro totalità, nel 2012 la quota maggiore di pernottamenti di ospiti provenienti dall'estero è detenuta da Freiamt, con il 68 per cento. Si può inoltre osservare che, tra i Paesi confinanti, in tutte le destinazioni del turismo giornaliero, ad eccezione di Romont La Glâne, il numero maggiore di ospiti proviene dalla Germania. Generalmente, i mercati vicini hanno un ruolo dominante in queste destinazioni. Fanno eccezione Freiamt, Sciaffusa, la regione di Basilea e Romont La Glâne. I motivi sono diversi: a Sciaffusa, ad esempio, l'attrazione turistica delle «Cascate del Reno» riveste un ruolo importante, in quanto attira ospiti internazionali.

Confrontando le quote dei pernottamenti per mercato di provenienza nel 2000 e nel 2012, si può costatare un'internazionalizzazione in quasi tutte le destinazioni analizzate. Soprattutto a Les Paccots, Thal e Freiamt la quota di pernottamenti degli ospiti svizzeri è fortemente diminuita.

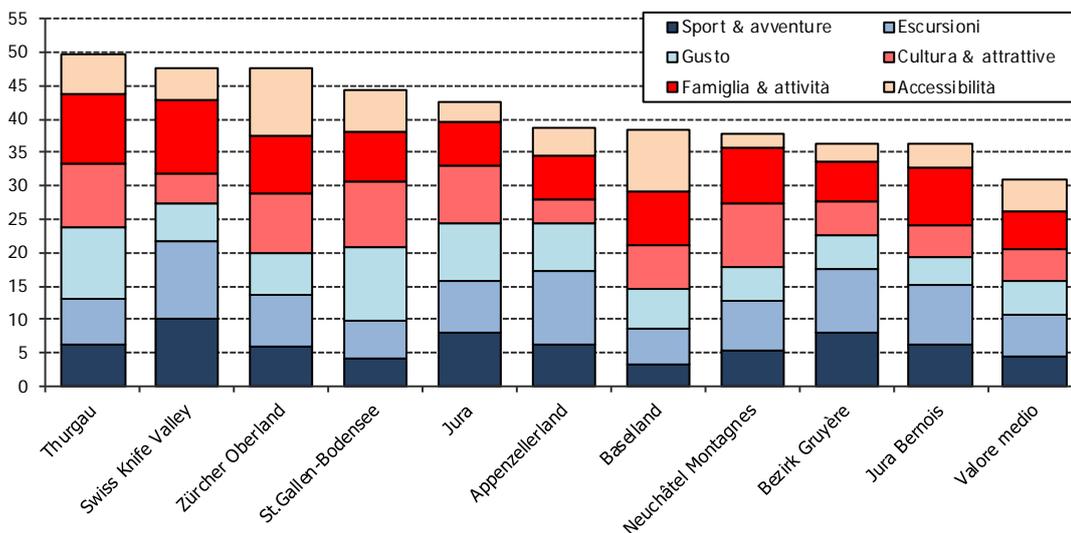
## 6.2.3 L'attrattività dell'offerta turistica

Oltre all'offerta e alla domanda ricettiva 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 attrattività turistica», presentato nella figura 6-10, 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<sup>15</sup>. Complessivamente il punteggio massimo è di 100 punti.

**Fig. 6-10 BAK – attrattiva turistica**



Indice per la valutazione dell'offerta turistica 2012, punteggio massimo = 100  
Fonte: BAKBASEL

L'indicatore dell'attrattività turistica mostra che le destinazioni del turismo giornaliero analizzate presentano a volte notevoli differenze. Da un lato per quanto riguarda l'attrattività complessiva, e dall'altro in riferimento alle singole categorie che la definiscono. 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.

Grazie alla sua vicinanza all'area ad alta concentrazione urbana di Zurigo e a un'ottima accessibilità, l'Oberland Zurighese si piazza al terzo posto nella classifica dell'attrattività. Inoltre, l'Oberland zurighese può puntare sulla sua offerta nelle categorie «cultura & attrattive» e «famiglia & attività».

<sup>15</sup> Vedi nota 11



## PARTE V: STUDI ANALITICI DI GOOD PRACTICE

---

Nella quinta parte del rapporto vengono presentati dieci esempi di Best o Good Practice dell'economia turistica alpina. Con gli esempi di Good Practice si persegue l'obiettivo specifico del processo di benchmarking, e cioè imparare dai migliori («Learning from the best»). Gli esempi consentono di beneficiare dell'esperienza di altri.

Cercando di riassumere gli elementi generali degli esempi, emergono le seguenti caratteristiche come basi per il successo:

- 1.) Consolidamento delle risorse/maggiore cooperazione delle località turistiche: per aumentare il potere di mercato e le opportunità di marketing, in futuro è necessario cercare con più determinazione dei partner, nell'interesse reciproco.
  - 2.) Ampliamento delle attività nei mercati lontani: sembra improbabile che gli ospiti dei mercati lontani possano sostituire nel medio termine i turisti dei mercati classici dell'Europa occidentale. Tuttavia, sono i mercati emergenti in Asia che con un buon posizionamento possono garantire una crescita e un maggiore tasso d'occupazione stagionale. Il comportamento di viaggio spesso anticiclico di questi ospiti è estremamente interessante, dato che nella bassa stagione rimangono grandi capacità inutilizzate.
  - 3.) Concentrazione sul mercato interno: questa opzione è particolarmente interessante per le località turistiche molto piccole, che non dispongono di possibilità di marketing transfrontaliere, e nel lungo periodo non avrebbero possibilità rispetto alla concorrenza.
  - 4.) Creazione generale di un marchio: le località turistiche si basano sempre più su offerte esclusive di vendita, che le distinguono da altre destinazioni e contribuiscono alla loro attività commercializzazione. In un mercato saturo e dovendo affrontare una concorrenza monopolistica, le caratteristiche uniche nel loro genere sono indispensabili per non confondersi nella massa.
  - 5.) Gestione sostenibile dal punto di vista ecologico ed economico: la maggior parte delle strutture turistiche in Svizzera viene gestita privatamente ed è quindi quasi esclusivamente orientata al profitto. Il pericolo che alcuni esponenti cerchino per prima cosa solo il profitto a breve termine è grande. Tali trend non sostenibili oggi vengono parzialmente contenuti attraverso direttive raggiunte in gran parte tramite iniziative private dei cittadini (nuovo piano regolatore, iniziativa delle Alpi, iniziativa sulle abitazioni secondarie, ecc.).
  - 6.) Sfruttamento del progresso tecnico: il progresso tecnico apre nuove possibilità in termini di trasporti, efficienza, sicurezza, comunicazione e marketing. È assolutamente necessario sfruttare questo processo per mantenere la capacità competitiva.
-



## 7 Esempi di Good Practice

### 7.1 Obiettivi e metodologia

Le analisi svolte finora erano principalmente di natura quantitativa e consideravano i risultati delle decisioni precedenti. Con la seguente descrizione di alcuni esempi di Best o Good Practice, ora l'attenzione si concentra sui processi che hanno portato a queste decisioni e a questi sviluppi. Con gli esempi di Best Practice si persegue l'obiettivo specifico del processo di benchmarking, e cioè imparare dai migliori («Learning from the best»). Gli esempi consentono di beneficiare dell'esperienza di altri.

Molti operatori turistici manifestano un crescente impegno per restare nel mercato globale. Pertanto, si pone la questione di come poter far fronte alle sfide turistiche del futuro.

Qui di seguito, sulla base di studi analitici di Good Practice vengono presentati progetti turistici particolarmente utili per appurare come l'economia turistica svizzera possa attrezzarsi per andare incontro alle numerose sfide del futuro. Gli esempi di Good Practice nascono da una tesi di Master elaborata in collaborazione con BAKBASEL<sup>16</sup>.

La ricerca di «Good Practice» è stata effettuata anche attraverso il «BAK DESTINATIONS MONITOR<sup>®</sup>». Inoltre, sulla base di interviste con esperti e di un questionario, si sono individuate le destinazioni e le regioni che mostrano qualità particolarmente significative, o i progetti che potrebbero essere d'interesse. Dopo la rispettiva selezione, sono stati contattati i referenti dei progetti per richiedere altre informazioni, e giungere infine a un quadro globale dello studio.

In un settore che negli ultimi anni ha subito un forte calo, gli studi analitici di Good Practice testimoniano che l'economia turistica alpina è ancora competitiva a livello globale anche in Svizzera. Gli studi analitici sono un punto di riferimento per l'economia turistica del futuro.

### 7.2 Studi analitici

#### 7.2.1 Lo skilift a energia solare di Tenna

##### Panoramica



Tenna si trova a 1654 s.l.m. nella Safiental, una valle del Surselva nel Cantone dei Grigioni, e conta 110 abitanti. Il paesino non si può certo definire uno dei centri mondani del turismo in Svizzera: un unico hotel e poche pensioni offrono soluzioni per trascorrere le vacanze in paese. La località ha un unico skilift, aperto nel 1971 e sostituito nel 2010 in seguito alla scadenza della concessione e per mancanza di ricambi disponibili.

##### Good Practice

Al posto di un classico sistema di traino, è stata creata una novità mondiale: il nuovo skilift, lungo 450 metri, funziona attraverso pannelli solari fissati sulle funi portanti. L'impianto produce un considerevole surplus di energia elettrica, pari a circa 68'000 kWh l'anno, che viene venduto alle centrali elettriche di Tenna.

Per il finanziamento, la società che gestisce lo skilift, organizzata in cooperativa, ha deciso di includere un progetto di crowdfunding. Nel 2012, il progetto dello skilift a energia solare ha ricevuto il Premio Solare Svizzero.

<sup>16</sup> Marco Matzler: „Herausforderungen im schweizerischen alpinen Tourismus und ausgewählte Lösungsansätze - Eine Good-Practice-Analyse“ Universität Basel 2013

## **Innovazione**

Lo skilift a energia solare è una novità mondiale assoluta che sfrutta in maniera ottimale la posizione soleggiata del paese e le conseguenti possibilità di produrre energia con il fotovoltaico. In questo modo si utilizza un potenziale fino ad ora sconosciuto: applicando i pannelli solari sul cavo dello skilift, essi riescono ad adattarsi in modo ottimale alla traiettoria del sole lungo la giornata. In questo modo è possibile ottenere un ulteriore aumento dei profitti, pari a ca. il 21%, rispetto agli impianti fotovoltaici tradizionali.

Il modello di finanziamento dell'impianto è molto innovativo e viene regolamentato a livello cooperativo. Accanto ai contributi del Comune di Tenna e della cooperativa Skilift Tenna, è stato possibile raccogliere un credito interessante. Inoltre, privati e aziende hanno potuto sostenere il progetto sponsorizzando singole parti dell'impianto.

I maggiori costi di manutenzione dello skilift non sono rilevanti, perché da una parte la nuova tecnologia è meno delicata di quella del vecchio skilift, e dall'altra il risparmio nei costi per il consumo di energia supera di gran lunga i costi supplementari per l'assistenza.

## **Trasferibilità**

L'idea di base di uno skilift azionato tramite energia rinnovabile può essere trasferita ad altri comprensori sciistici. Le caratteristiche naturali per un impianto di questo tipo si possono trovare nella maggior parte delle destinazioni alpine. Il requisito fondamentale è un pendio sciistico molto esposto al sole.

Dato che una destinazione piccola come Tenna è stata in grado di realizzare un progetto di questo tipo, dal punto di vista finanziario dovrebbe essere possibile realizzare senza problemi progetti simili anche per altre destinazioni. Inoltre, ci si può aspettare che in futuro i costi delle infrastrutture per gli impianti solari, in presenza di una maggiore efficienza energetica, saranno ancora più bassi di oggi.



## **Successo comprovabile**

Il successo si basa sull'immagine innovativa e sostenibile, nell'attenzione da parte dei media e nel vantaggio economico dell'impianto. Anche in estate lo skilift produce energia elettrica che viene esclusivamente venduta. In questo modo, i ricavi derivanti dall'energia elettrica sono chiaramente maggiori delle spese per il consumo energetico, e il credito bancario necessario per l'impianto può venire ammortizzato in 12 anni, indipendentemente dall'affluenza di visitatori.

## **Unicità o ruolo pionieristico**

Lo skilift a energia solare di Tenna può attualmente vantare il fatto di essere l'unico impianto nel suo genere in tutto il mondo e, vista la probabilità di altri progetti che si ispireranno ad esso, svolge anche un ruolo pionieristico.

## **Utilità per tutta la destinazione**

Gli effetti indiretti dello skilift non vanno trascurati: ad esempio, si possono continuare a gestire esercizi come il ristorante sulle piste o l'alloggio per gruppi, che senza skilift perderebbero gran parte della loro clientela fissa. I calcoli della cooperativa hanno previsto 6 posti di lavoro a tempo pieno e 20 a tempo parziale, che dipendono direttamente e indirettamente dalla gestione dello skilift.

## **Sostenibilità**

La sostenibilità ecologica è stata uno dei fattori trainanti per la realizzazione dello skilift a energia solare. L'energia prodotta è rinnovabile, e il surplus è commerciabile anche all'esterno dell'impianto. Dato che l'impianto sostituisce un vecchio skilift, praticamente non sono stati necessari nuovi interventi sulla natura.

Inoltre, l'impianto evita un ulteriore intervento sul paesaggio dovuto a impianti fotovoltaici esterni. La sostenibilità economica viene garantita dal bilancio energetico positivo dello skilift con una gestione corretta.

La rinuncia di Tenna a impianti di innevamento artificiale, e la ricerca di una maggiore collaborazione con il Parco naturale Beverin, in futuro potrebbero portare a una più alta affluenza di turisti amanti della natura e interessati alla sua tutela.

## 7.2.2 La funivia Stanserhorn Cabrio



### Panoramica

Lo Stanserhorn si trova nel Cantone Nidvaldo ma, grazie alla sua vicinanza geografica e ai buoni collegamenti, si può associare alla destinazione di Lucerna. Con i suoi 1898 m di altitudine, lo Stanserhorn è una delle vette più basse delle Alpi. L'80% dei visitatori è costituito da escursionisti giornalieri provenienti dalla Svizzera. I restanti visitatori, per la maggior parte viaggiano in gruppo e provengono da mercati lontani, come gli Stati Uniti o l'area asiatica. Il secondo tratto per salire sullo Stanserhorn si può percorrere in funivia, con un impianto sostituito nel 2011 in seguito alla scadenza della concessione. Al posto di una funivia classica, è stata creata una novità mondiale: la funivia "Cabrio".

### Good Practice

La "Stanserhorn Cabrio" è la novità che ha ottenuto maggiore attenzione nel turismo svizzero nel 2012. Nessun altro progetto ha ricevuto valutazioni così positive in fatto di innovazione, progresso e commercializzazione. In un'indagine fra esperti, la "Stanserhorn Cabrio" è anche l'esempio di Good Practice maggiormente citato.



Si tratta di una funivia con cabine a due piani, dove la parte superiore è scoperta e offre così ai suoi ospiti una nuova esperienza di viaggio. I cavi portanti sono posti lateralmente rispetto alle cabine. La funivia "Cabrio" è unica nel suo genere in tutto il mondo ed è un esempio di come, con una leggera modifica a un sistema di trasporto comprovato, si possa creare un'esclusività e un'attrazione turistica di fama mondiale.

Con questa innovazione, la "Stanserhorn Cabrio" fa acquisire valore all'esperienza di viaggio, perché così l'avventura sullo Stanserhorn non inizia sulla cima, ma già durante il viaggio. In occasione dell'inaugurazione, la Posta Svizzera ha emesso uno speciale francobollo con la funivia Cabrio, e nel novembre del 2012 la Stanserhorn Cabrio ha ricevuto il premio del turismo più ambito in Svizzera, il MILESTONE Award.

### Innovazione

Mentre l'idea di distinguersi valorizzando l'esperienza di viaggio non è nuova e ha già trovato più volte applicazione in Svizzera (treno Golden Pass, Glacier Express, Titlis RotAir), la realizzazione e l'innovazione della funivia Cabrio sono uniche. L'impianto è stato realizzato in collaborazione con l'ETH Zürich e produttori svizzeri. Così, oltre il 90% del valore aggiunto prodotto e tutto il know-how tecnico provengono dalla ricerca e dall'economia svizzera. I costi di realizzazione del progetto si aggirano intorno ai 28 milioni di franchi, quindi sono circa il 20-30% più elevati rispetto a una tradizionale funivia a va e vieni comparabile.

### **Trasferibilità**

La tecnica dell'impianto, dopo il primo progetto, è molto facile da riapplicare, e nel caso di una nuova produzione sarebbe anche più economica da realizzare, anche se il cosiddetto «first-mover advantage» andrebbe perso. Inoltre, la funivia Cabrio è l'ideale per itinerari escursionisti estivi non in alta montagna. Il know-how tecnico si potrebbe vendere facilmente per destinazioni più calde, dove sono presenti temperature miti durante tutto l'anno (ad es. il Pan di Zucchero a Rio de Janeiro).

### **Successo comprovabile**

Il volume di visitatori sullo Stanserhorn dall'apertura della Cabrio è aumentato di ca. il 25% rispetto agli anni turistici precedenti, permettendo ai gestori di restare nel business plan. In futuro tuttavia ciò non potrà essere valutato come indicatore affidabile di un successo finanziario. L'impianto beneficia ancora molto dell'alta attenzione mediatica ottenuta in fase di apertura.

Il successo va cercato anche nella commercializzazione e nell'attenzione mediatica da essa generata. Attraverso la presenza in social network e blog, i gestori sono riusciti a creare un'aspettativa positiva nei confronti della Cabrio. Ciò ha portato a una pubblicità che non sarebbe stata finanziabile con mezzi convenzionali per una meta turistica piccola come lo Stanserhorn. Particolarmente interessante il fatto che si è parlato dell'apertura anche nei lontani mercati asiatici e degli Stati Uniti. Questi mercati sono molto importanti, a livello strategico, per il futuro del turismo svizzero. La vicinanza a Lucerna e questa caratteristica unica nel suo genere fanno sperare gli esercenti che in futuro lo Stanserhorn possa attrarre ancora più persone d'oltreoceano, che nel corso di un soggiorno in Svizzera potrebbero venire a visitare questa novità mondiale. Alcuni studi hanno mostrato che le attrazioni con un valore aggiunto come la funivia "Cabrio" suscitano nei clienti una maggiore disponibilità a spendere, il che consente di operare con un margine di profitto leggermente più alto (LANGER 2002: 132f).

### **Unicità o ruolo pionieristico**

Mentre alla Stanserhorn Cabrio è attribuibile solo marginalmente un ruolo pionieristico nella valorizzazione della mobilità, attraverso una leggera modifica a una soluzione di trasporto comprovata nel tempo è stato possibile creare una novità mondiale. Un progetto simile è già presente a Engelberg con la «Titlis RotAir», una funivia a va e vieni in cui le cabine lungo il percorso ruotano una volta sul proprio asse.

### **Utilità per tutta la destinazione**

Per la meta turistica di Stanserhorn, il trasporto sulla vetta della montagna è essenziale. Non solo la funivia stessa, bensì tutti gli esercizi che dipendono dal turismo beneficiano di un aumento del volume di visitatori. In questo modo gli esercizi associati o che dipendono dai trasporti – come ristoranti, commercio al dettaglio, negozi di souvenir o stazioni di servizio – registrano una maggiore frequenza. Anche i servizi di trasporto come l'AutoPostale o le FFS ne beneficiano a livello regionale. Per il resto si può presupporre che la meta turistica di Stanserhorn possa ottenere un miglioramento della propria immagine grazie alla maggiore attenzione mediatica. In passato lo Stanserhorn passava inosservato tra i principali concorrenti: il Pilatus e il Titlis. Ora, però, la novità mondiale è considerata innovativa e all'avanguardia.

## **7.2.3 La destinazione degli sport estremi e dell'avventura: Interlaken**

### **Panoramica**

La località di Interlaken si trova a 568 m s.l.m. nell'Oberland bernese, tra il Lago di Thun e di Brienz, e conta 5480 abitanti (2011). Interlaken è nota in particolare per la sua bella posizione e come porta d'ingresso verso le più note attrazioni turistiche dell'Oberland bernese. Interlaken è raggiungibile facilmente e in poco tempo, con i mezzi pubblici ma anche con i mezzi di trasporto individuali, ed è così il fulcro del turismo dell'Oberland bernese.



La diversificazione dei gruppi di turisti a Interlaken è molto più avanzata che nel resto della Svizzera. I turisti provenienti dall'Asia lo scorso anno hanno superato gli svizzeri come maggiore gruppo turistico (Asia 30% di tutti i pernottamenti nel 2012, Svizzera 29%). Interlaken è riuscita a posizionarsi in maniera ottimale per gli ospiti asiatici, che spesso viaggiano in gruppo con pacchetti; ma la destinazione cerca di aprirsi anche ad altri gruppi turistici, proponendosi come destinazione per gli sport estremi e l'avventura.

### Good Practice



A Interlaken e dintorni, negli scorsi anni si è sviluppato un cluster di sport estremi e avventura unico in tutta Europa. Le possibilità offerte vanno dagli sport low-risk (escursionismo, arrampicata semplice), agli sport avventurosi (rafting, bungee jumping, canyoning), fino agli sport estremi (lancio con il paracadute o base jumping).

Questi sport sono accessibili anche per turisti con poco tempo a disposizione, in genere una sola giornata. La clientela principale sono turisti giovani e attivi. Molti sono backpacker che spesso arrivano

con i mezzi pubblici. L'ampia offerta di ostelli e il comodo collegamento con la rete ferroviaria europea rendono possibili arrivi e partenze rapidi ai turisti e danno possibilità di alloggio convenienti per i parametri svizzeri.

Interlaken si riconosce in questo posizionamento come destinazione degli sport estremi e dell'avventura, e li promuove come un altro ambito importante accanto alle caratteristiche uniche nel loro genere, come la vicinanza ad alcune attrazioni principali di tutto l'arco alpino (ad es. lo Jungfraujoch).

### Innovazione

La forza innovativa dei singoli e le caratteristiche naturali di Interlaken, insieme alla convenienza dei collegamenti con i trasporti, hanno creato un cluster che sarebbe stato difficilmente programmabile in questa forma. La maggior parte degli sport avventurosi si è evoluta nella sua forma attuale commercialmente utilizzabile solo negli ultimi 20 anni. I pionieri degli sport estremi si sono stabiliti in gran numero nella regione intorno a Interlaken e/o hanno fondato delle aziende legate all'avventura. I rischi e le tragedie degli sport estremi non hanno solo scatenato un dibattito sulla sicurezza, ma hanno anche aumentato la pressione pubblica sulla professionalizzazione e la standardizzazione dei metodi dei fornitori.

La regione di Interlaken, riconoscendo ben presto l'enorme potenziale turistico di queste discipline, lavora per garantire la massima sicurezza nella realizzazione di offerte nell'ambito dell'avventura. Il settore turistico di Interlaken oggi promuove attivamente queste discipline sportive e, grazie a una gestione innovativa e alla commercializzazione globale, ha ottenuto un posizionamento come "Mecca degli sport estremi e dell'avventura".

### Trasferibilità

Mentre le caratteristiche topografiche per gli sport estremi e l'avventura sono presenti in molte destinazioni alpine, e questi ultimi vengono anche praticati attivamente, l'idea e l'entità del posizionamento di Interlaken sarebbero difficilmente trasferibili ad altre destinazioni, dato che dipendono dalla forza del settore locale e dei fornitori privati. Inoltre, svolgono un ruolo importante la buona raggiungibilità di Interlaken tramite la rete ferroviaria e le numerose possibilità di alloggio convenienti.

Tuttavia, la capacità di riconoscere il potenziale turistico, l'apprezzamento della forza locale e la promozione di questo settore da parte dei responsabili del turismo hanno un carattere esemplare e sono ampiamente trasferibili. Le aziende forti in loco possono così realizzare una caratteristica unica nel suo genere e contraddistinguere chiaramente l'immagine di una destinazione.

### **Successo comprovabile**

Secondo un sondaggio del settore turistico di Interlaken, nel 2011 circa 23'000 turisti con un budget limitato sono arrivati a Interlaken appositamente per l'offerta nel settore dell'avventura, e in media si sono fermati 2 giorni. Ad essi si aggiungono un numero molto più elevato di ospiti giornalieri, clienti aziendali e ospiti di hotel, che a loro volta hanno utilizzato l'offerta. Inoltre, lo sport avventura è diventato il terzo motivo principale per il quale si visita Interlaken (dopo «natura/montagne» e «Jungfraujoch»).

Gli sforzi per garantire la sicurezza negli anni scorsi hanno continuato a essere intensificati da parte di privati e autorità. L'attrezzatura e la preparazione di guide turistiche e istruttori deve essere sempre mantenuta ad altissimo livello, facendo di Interlaken uno dei luoghi più sicuri dove praticare sport rischiosi.

### **Unicità o ruolo pionieristico**

Il suo forte posizionamento, unico in Europa, ha fatto sì che Interlaken sia praticamente priva di concorrenza in tutto l'arco alpino, disponga di un'ampia offerta e di una forza trainante sul mercato emergente degli sport avventura. Un cluster simile si può trovare nelle Alpi meridionali della Nuova Zelanda, nei dintorni di Queenstown. Ma, data la distanza e la stagionalità inversa, questa destinazione non fa parte della concorrenza di Interlaken.

### **Utilità per tutta la destinazione**

Accanto alle offerte classiche, ancora oggi gestite con grande successo, il turismo avventura è una delle parti più importanti del panorama turistico di Interlaken. Del posizionamento e della promozione di questo tipo di turismo possono beneficiare direttamente non solo i fornitori delle diverse attività, ma anche le strutture ricettive, il commercio al dettaglio e il settore gastronomico. Indirettamente, anche le aziende di trasporti e il settore edile regionale beneficiano del maggior numero di ospiti.

### **Sostenibilità**

Gli sport estremi e le attività avventurose che si praticano a Interlaken hanno per lo più un influsso ridotto sul paesaggio, e lasciano così un'impronta ecologica relativamente piccola. Spesso, al di là della forza muscolare e degli ausili tecnici non è necessaria un'infrastruttura nuova o che richiede molto materiale. Rispetto agli impianti sportivi invernali, gli sport avventura sono in gran parte molto più sostenibili per quanto riguarda il consumo di risorse e/o materiale. Tuttavia, occorre non trascurare il fatto che per molti sport avventura sono comunque necessari impianti o mezzi di trasporto. In molti casi sono sufficienti le vie e gli impianti di trasporto disponibili. Gli investimenti nella sicurezza contribuiscono in larga parte alla sostenibilità economica di questo posizionamento, dato che una sola tragedia può causare un grave danno d'immagine per tutta la destinazione.

## **7.2.4 Bollywood a Engelberg**

### **Panoramica**

Il Comune di Engelberg e le funivie Titlis RotAir rientrano tra le più note destinazioni alpine della Svizzera. Engelberg ha circa 4000 abitanti permanenti, si trova nel Cantone Obvaldo a 1015 m s.l.m. ed è raggiungibile in poco tempo da Lucerna e Stans, con mezzi individuali o in treno.

Il turismo svolge un ruolo importante per l'economia di Engelberg. Le montagne intorno a Engelberg sono molto sfruttate e costituiscono il maggiore comprensorio sciistico della Svizzera centrale.

### **Good Practice**

Grazie alla sua vicinanza a Lucerna, particolarmente amata dai turisti asiatici e degli USA, Engelberg beneficia molto della presenza di visitatori provenienti dai mercati lontani. Un'attrattiva per chi sceglie di fare una pausa in Svizzera è recarsi in vetta a una montagna e venire a contatto con la neve. Il fatto che a Engelberg gli indiani siano il gruppo di ospiti più importante tra quelli provenienti dai mercati lontani va



attribuito anche all'industria cinematografica indiana ("Bollywood"), che spesso gira i film nei paesaggi montani. I responsabili del turismo di Engelberg hanno riconosciuto per tempo questo trend e si occupano del mercato indiano già da oltre 20 anni. La forza trainante che ha fatto sì che Engelberg divenisse stabilmente luogo delle riprese è stato il più famoso regista di film indiani, Yash Chopra. Il cinema ha svolto un ruolo di catalizzatore, dato che la Svizzera era già prima dei film una meta turistica amata dagli indiani benestanti. Nel frattempo, la Svizzera è diventata la seconda meta turistica più importante, dopo la Gran Bretagna, per i turisti indiani in Europa. Mentre altre regioni turistiche hanno a lungo trascurato il mercato indiano, o magari non hanno riconosciuto la sua attrattiva, i responsabili del turismo di Engelberg hanno saputo costruirsi non solo una buona rete di relazioni in India, ma anche un know-how sui rapporti con i turisti indiani.

### **Innovazione**

Nelle destinazioni che si sono occupate sin da subito dei mercati lontani, il calo del volume dei turisti degli altri Paesi dell'UE è meno percepibile. I turisti indiani sono un gruppo di clienti particolarmente interessante, perché viaggiano in Svizzera in modo anticiclico rispetto ai maggiori periodi di viaggio europei. Gli hotel che ospitano turisti indiani possono così beneficiare di alti tassi d'occupazione anche in bassa stagione. Ma per poter offrire ai turisti sudasiatici una vacanza adatta è necessaria un po' di esperienza, e in questo aspetto Engelberg ha un vantaggio rispetto ad altre destinazioni.



Il turista medio indiano, ad esempio, rinuncia mal volentieri ai sapori che conosce. Per questo motivo, ad esempio, nell'hotel «Terrace» durante i mesi primaverili ed estivi lavorano anche stagionali provenienti dall'India. Anche il programma serale in hotel è strutturato secondo il gusto indiano. Per il resto, la maggior parte dei turisti indiani rinuncia agli sport alpini come lo sci o l'escursionismo, preferendo fare brevi passeggiate in paese e sulla neve. Dato che i turisti indiani viaggiano quasi esclusivamente in gruppi organizzati, e il periodo di soggiorno è in media molto breve (2-3 giorni), per molti gruppi viene organizzato un programma che stimola a utilizzare l'infrastruttura turistica. Ad esempio, per quasi tutti i turisti è inserita nel programma una gita in cima al Titlis, di cui alla fine possono approfittare enormemente anche gli impianti di risalita.

### **Trasferibilità**

L'acquisizione di turisti provenienti dal lontano Oriente e di clienti indiani è legata a una lunga elaborazione del mercato, e quindi non è velocemente trasferibile. Tuttavia, l'accesso ai mercati lontani in forte crescita sarà in futuro un obbligo per le grandi destinazioni svizzere. L'aumento del benessere in India fa presupporre un'ulteriore crescita del volume di turisti indiani in Svizzera.

### **Successo comprovabile**

Il successo della strategia mirata ad attirare turisti indiani a Engelberg è evidente: nell'anno turistico 2012 sono stati registrati oltre 70'000 pernottamenti di turisti indiani, pari al 23 per cento dei pernottamenti complessivi. Così Engelberg si colloca ben oltre la media di tutta la Svizzera (ca. l'1% di tutti i pernottamenti è di turisti indiani).

### **Unicità o ruolo pionieristico**

Engelberg assume un ruolo quasi unico sul mercato indiano, che si può definire pionieristico nella conquista del mercato in India.

## Utilità per tutta la destinazione

I turisti indiani spendono circa CHF 140 (KELLER 2002: 39 segg.) per pernottamento, il che è leggermente sopra la media. Lo shopping è parte integrante dei tour organizzati, ma non deve necessariamente svolgersi a Engelberg. Gli impianti di risalita, le strutture ricettive e i negozi annessi possono trarre grossi profitti dai turisti indiani. Durante la bassa stagione classica, circa diecimila turisti vengono trasportati sulla cima del Tittlis. Anche il settore alberghiero trae vantaggio dai turisti indiani.

## Sostenibilità

Il fattore di sostenibilità va ricercato sul versante economico. Le entrate derivanti dagli affari con turisti d'oltreoceano hanno un ruolo sempre più importante per il turismo in Svizzera. L'India è un mercato molto interessante perché è in forte crescita, e perché le abitudini di viaggio dei turisti hanno un andamento anticiclico rispetto ai maggiori periodi di viaggio dei mercati tradizionali.

Dal punto di vista dell'ecologia, l'arrivo di un maggior numero di turisti, soprattutto con voli intercontinentali, ha naturalmente un ulteriore impatto. Tuttavia, la maggior parte dei turisti visita la Svizzera per il suo paesaggio intatto. Anche per la sostenibilità economica non sarebbe vantaggioso trascurare il motivo principale di viaggio di questi turisti.

## 7.2.5 Rocks Resort a Flims/Laax



### Panoramica

La destinazione «Alpenarena» – formata dall'unione di tre località, Flims, Laax e Falera – vicino a Coira, nel Cantone dei Grigioni, è una delle località di vacanza più note delle Alpi svizzere. La destinazione è conosciuta in particolare per la sua offerta di sport invernali. Il marchio «Laax» è stato appositamente costruito dai responsabili del turismo come destinazione invernale, mentre la vicina località di Flims dovrà essere maggiormente commercializzata come destinazione estiva. L'organizzazione che gestisce la destinazione, «Weisse Arena Gruppe», dispone di forti vantaggi rispetto ad altre destinazioni alpine svizzere di dimensioni simili. Una larga parte dell'infrastruttura è nelle mani dell'organizzazione, il che permette di sfruttare meglio possibilità e sinergie, e di lanciare con maggiore facilità offerte a pacchetto.

La destinazione è nota per aver riconosciuto per tempo e promosso le discipline di freestyle e freeride. Nel frattempo Laax è diventata una delle migliori regioni di vacanza per snowboardisti e sciatori che desiderano sfruttare un'offerta ben strutturata di funpark e halfpipe. Per potersi rivolgere con ancora più grande determinazione a questo gruppo target, e costruire un'immagine adatta, sono nate delle collaborazioni, fra le altre con i produttori di snowboard, e una propria «Freestyle Academy», con la possibilità di allenarsi tutto l'anno. Inoltre, ogni anno a Laax si svolge il «Burton European Open», il più grande evento europeo di snowboard. Non solo le manifestazioni ma anche l'infrastruttura della località mostra un trend innovativo. Con il «Riders Palace» è nato un hotel di design premiato, che si rivolge chiaramente a un gruppo target giovane. I primi blocchi di appartamenti del Rock Resort sono stati inaugurati nel 2009.

### Good Practice



Il Rocks Resort è un hotel composto da 122 appartamenti e 587 posti letto, situato direttamente presso la stazione sciistica a valle di Laax-Murschetg, a ca. 1050 m s.l.m., e costruito dove prima si trovava il parcheggio degli impianti di risalita. Gli 11 edifici a forma di monolite, con facciate in quarzite di Vals, non sono semplici

hotel ma veri e propri luoghi di piacere, dove si può fare shopping, mangiare e divertirsi. Ad essi si è aggiunto un hotel gestito in modo tradizionale con 75 letti, sette ristoranti, sei bar e otto negozi.

L'aspetto particolare del Rocks Resort è il suo modello commerciale: la maggior parte degli appartamenti è in vendita a privati. Gli appartamenti sono dotati di arredi uniformi di qualità e, grazie alla loro posizione presso la stazione a valle degli impianti di risalita, garantiscono un'esperienza «Ski in and out». Contrariamente al principio di un'abitazione secondaria tradizionale, i proprietari però acquisiscono solo il diritto di utilizzare l'appartamento per tre settimane all'anno, a loro scelta. Per il periodo restante, l'appartamento viene affittato a terzi e utilizzato come parte dell'hotel. In questo modo gli appartamenti non sono solo immobili di vacanza, ma anche veri e propri investimenti. Questo principio commerciale del «buy to use and let» genera entrate derivanti dall'affitto per i proprietari dell'appartamento, e garantisce nel contempo un maggiore tasso d'occupazione dell'immobile, il che è a sua volta importante per la destinazione.

### **Innovazione**

Il modello commerciale del Rocks Resort si contrappone al trend dei "letti vuoti" affittando gli appartamenti nel periodo in cui non vengono utilizzati. A differenza del modello tradizionale di time-sharing, l'appartamento è totalmente di proprietà di un privato. Le entrate derivanti dall'affitto vengono suddivise in modo proporzionale con una procedura di pooling, il che garantisce delle entrate derivanti dall'affitto a ciascun proprietario. I gestori dell'hotel si occupano delle procedure di prenotazione, assistenza e pulizia, il che non comporta ulteriori incombenze per il proprietario. Questa forma di "buy to use and let" apre uno spiraglio interessante per il futuro nell'industria alberghiera svizzera. Inoltre, un hotel composto da appartamenti sul modello del Rocks Resort è un grande vantaggio anche per l'organizzazione del turismo. Da una parte il finanziamento e il rischio imprenditoriale del progetto ricevono un più ampio sostegno, dall'altra le aziende associate beneficiano di un'occupazione degli appartamenti maggiore di quanto non sarebbe se fossero concepiti come abitazioni secondarie tradizionali.

### **Trasferibilità**

L'idea del "buy to use and let" è trasferibile in altre destinazioni. Tuttavia, non è un caso che l'idea si sia potuta realizzare in grande stile per la prima volta a Laax: dato che praticamente tutta la gamma di offerte della destinazione viene fornita da un'unica azienda, essa si inserisce meglio nell'offerta turistica e beneficia di ulteriori sinergie con le aziende associate.

### **Successo comprovabile**

Secondo il resoconto di Weisse Arena AG, solo con gli appartamenti si sono generati 50'000 pernottamenti, ottenendo un'occupazione pari al 91%. Nella seconda stagione invernale, grazie a capacità più elevate è stato possibile ottenere un aumento del fatturato del 20%, in presenza del medesimo tasso d'occupazione. Nella terza stagione 2011/2012 si è registrato un leggero calo dell'occupazione, il che però rientra nel trend globale della destinazione e nel contesto della crisi del turismo che ha interessato tutta la Svizzera.

Il design e la realizzazione del Rocks Resort Laax hanno già ottenuto molta attenzione. I premi più importanti in assoluto che ha ricevuto sono il THEALPS Award, che premia un progetto particolarmente avanzato, ma anche il premio del design «Wallpaper» nel 2010.

### **Unicità o ruolo pionieristico**

Il modello del Rocks Resort va cercato negli USA e in Canada, dove strutture simili funzionano già con successo. Tuttavia, il progetto Rocks Resort è unico in Svizzera per dimensioni e organizzazione. Per il successo nella realizzazione e la funzionalità si possono comunque già trovare i primi progetti ad esso ispirati, come il residence per le vacanze «Triangel» a Parpan, vicino a Lenzerheide, o il «Melchsee-Hotel» a Melchsee-Frutt.

### Utilità per tutta la destinazione

L'utilità per tutta la destinazione sta in primo luogo nel maggior numero di pernottamenti che vengono generati dal posizionamento di successo del Rocks Resort e di tutta la destinazione da parte di Weisse Arena AG. Di questo beneficiano impianti di risalita, commercio al dettaglio e gastronomia.

### Sostenibilità

Nella costruzione del Rocks Resort si è puntato su una tecnica costruttiva a risparmio energetico, con l'impiego di materiali locali. I nuovi edifici sono realizzati secondo lo standard Minergie e si inseriscono armoniosamente nel paesaggio anche a livello estetico. Inoltre, non è stato praticamente necessario utilizzare ulteriore terreno fabbricabile, dato che la struttura sorge dove in precedenza si trovava un grande parcheggio. Ora i parcheggi si trovano sotto il resort.

## 7.2.6 Sponsorizzazione industriale a Garmisch-Partenkirchen sull'esempio della BMW



### Panoramica

Garmisch-Partenkirchen è una delle destinazioni più famose e di richiamo dello spazio alpino tedesco. Collocata nella parte più meridionale della Baviera a 708 m s.l.m., la destinazione è nota soprattutto per i suoi eventi, come il Torneo dei quattro trampolini o la Coppa del mondo di sci FIS, ma anche per la vicinanza al monte più alto della Germania, lo Zugspitze (2962 m). La località di Garmisch-Partenkirchen, con i suoi oltre 28'000 abitanti e 9000 posti letto, è cresciuta raggiungendo le dimensioni di una città, ed è raggiungibile in breve tempo, con i mezzi pubblici o con mezzi di trasporto individuali, da centri come Monaco di Baviera o Innsbruck.

### Good Practice

Garmisch-Partenkirchen ha una lunga tradizione di stretta collaborazione con l'industria tedesca e internazionale di alto livello. I partner principali sono BMW, Coca Cola, K2 e il birrifico Kaltenberg. Dato che i budget per il turismo e le possibilità di finanziamento di nuovi progetti si riducono costantemente, è diventato sempre più importante cercare collaborazioni con altri settori dell'economia privata, per sfruttare in modo efficiente sinergie e possibilità di cross marketing. Per Garmisch-Partenkirchen sono degne di nota le collaborazioni di lunga data e le esperienze acquisite attraverso di esse.



Di particolare successo la collaborazione con il partner principale della destinazione, la casa automobilistica e motociclistica BMW. Da 11 anni la BMW organizza annualmente in loco i «BMW Motorrad Days», che attirano circa 30'000 appassionati di moto a Garmisch-Partenkirchen per tre giorni a luglio. Ma la BMW è presente in città tutto l'anno, con promozioni e sponsorizzazioni di eventi. Anche la scuola di sci di Garmisch-Partenkirchen collabora con la BMW. I maestri di sci portano il logo della casa automobilistica sulle loro giacche da sci. Dopo 10 anni di cooperazione, nel 2011 è stato firmato un accordo di collaborazione ufficiale tra la BMW e la destinazione di Garmisch-Partenkirchen.

### Innovazione

Data la crescente difficoltà di reperire mezzi per investimenti nel settore del turismo, le destinazioni devono cercare nuove fonti di denaro. La possibilità di costruire una collaborazione con una grande azienda

locale è molto innovativa, e una partnership di lunga data consente di realizzare progetti altrimenti non finanziabili. Le partnership di lunga data consentono non solo una sponsorizzazione puntuale, ma anche il ripetersi di eventi e una sicurezza finanziaria nella loro realizzazione. Le collaborazioni fattive offrono anche la possibilità reciproca di trarre vantaggio dall'immagine del partner.

### **Trasferibilità**

Le collaborazioni industriali sono già molto diffuse nel turismo alpino. Mentre all'inizio si puntava principalmente sulla pubblicità, ora la tendenza è di creare modelli di partnership, il che è ampiamente trasferibile alla maggior parte delle destinazioni. Garmisch-Partenkirchen beneficia chiaramente della vicinanza a Monaco, dove anche la BMW ha la sua sede principale. Anche il prodotto è molto adatto all'immagine della destinazione. Nella destinazione per gli sport e il tempo libero, la BMW commercializza principalmente le sue vetture sportive a trazione integrale del segmento premium. Questo è uno dei criteri principali che deve essere rispettato per partnership di questo tipo. Nell'ambito di una stretta collaborazione, un grande gruppo con una cattiva immagine o un portafoglio prodotti non adatto potrebbe danneggiare anche l'immagine della destinazione, o suscitare emozioni "sbagliate" negli ospiti.

Per il futuro si può pensare a partnership ancora più profonde, come succede negli USA o in alcuni parchi divertimenti. In questo caso i partner finanziano interi progetti d'infrastrutture, e i diritti di denominazione e pubblicitari dell'impianto vengono ceduti al partner pubblicitario.

### **Successo comprovabile**

La collaborazione di lunga data ha permesso un certo grado di programmazione e ha ridotto i costi per l'acquisizione di nuovi partner pubblicitari. Per il resto, i grandi eventi realizzati grazie a BMW e ad altri partner generano migliaia di pernottamenti aggiuntivi e quindi ulteriori entrate nei consumi. Queste grandi manifestazioni specifiche sono un'altra caratteristica di Garmisch-Partenkirchen unica nel suo genere. Il valore mediatico di tali manifestazioni non va sottovalutato: dato che la stampa e i media forniscono spesso reportage o rapporti in occasione di manifestazioni di questa entità, la destinazione e il partner beneficiano di una maggiore presenza o risonanza mediatica.

### **Unicità o ruolo pionieristico**

La sponsorizzazione industriale non è stata scoperta da Garmisch-Partenkirchen ed è, anche in Svizzera, un mezzo ampiamente diffuso per aumentare gli introiti. Ma la solidità della collaborazione con una grande azienda locale e il suo prolungarsi da oltre un decennio può essere considerata un successo, che assurge la partnership di Garmisch-Partenkirchen e BMW al ruolo di modello per i centri del turismo internazionale.

### **Utilità per tutta la destinazione**

Il settore alberghiero e della ristorazione locale beneficia di una maggiore frequenza di visitatori durante gli eventi, in particolare se si svolgono nei mesi con un minor numero di presenze. Dato che Garmisch-Partenkirchen permette anche alle associazioni locali di contribuire all'offerta gastronomica tramite bancarelle o stand enogastronomici durante gli eventi, anche in questo caso ne beneficiano i gruppi ancorati al territorio. Per la destinazione stessa non è quasi più pensabile mantenersi in vita senza sponsorizzazione. Una gestione redditizia degli impianti di risalita o il finanziamento di una nuova infrastruttura senza includere le entrate derivanti dalla pubblicità sarebbero gestibili solo se i prezzi dei biglietti fossero molto più alti di oggi, escludendo così il turismo di massa, e quindi il turismo di Garmisch-Partenkirchen nella sua forma attuale. Le risorse alberghiere e gastronomiche attuali e i settori dell'economia che da esse dipendono subirebbero forti danni.

### **Sostenibilità**

La sponsorizzazione industriale consente alle destinazioni di adattarsi alle realtà economiche attuali e di puntare a uno sviluppo economico sostenibile. Le collaborazioni che si protraggono nel tempo, come quella tra BMW e Garmisch-Partenkirchen, garantiscono inoltre un certo grado di programmazione e sicurezza,

anche al di là delle oscillazioni congiunturali. La sostenibilità in questo studio analitico è quindi meno ecologia che economia.

## 7.2.7 Il club Hasengold a Bellwald



### Panoramica

Bellwald si trova a nord di Brig, nel Canton Vallese, a 1560 m s.l.m. e conta 438 abitanti (2011). Il paese è una località turistica, ma nel contesto svizzero è una destinazione piccola. Il comprensorio sciistico associato dispone di 4 skilift, il più alto dei quali raggiunge i 2'550 m s.l.m. Per il resto, il territorio si presta a un turismo dolce e apre costantemente nuove fonti di fatturato, ad esempio con l'offerta per gli appassionati di mountain bike e di monopattino in estate. La Valle di Goms è una destinazione che vanta tradizionalmente un'alta percentuale di turisti locali. Molti di essi fanno parte della clientela abituale, il che è prezioso come l'oro per una Good Practice dell'Hasengold.

### Good Practice

Per le organizzazioni del turismo e i gestori degli impianti di risalita, negli ultimi anni è diventato sempre più difficile finanziare nuovi progetti con mezzi convenzionali.



Per finanziare una nuova seggiovia a Bellwald si è trovato un modo molto innovativo e sostenibile: il club Hasengold. I responsabili del turismo hanno scelto un tipo di progetto di crowdfunding, nel quale ogni membro del club concede un credito agli impianti di risalita. Versando CHF 2000.- si ottiene l'adesione al club. Questo importo costituisce un prestito ai gestori degli impianti di risalita che deve essere interamente restituito dopo 10 anni. Ogni membro del club diventa così creditore degli impianti di risalita di Bellwald. Al posto di un

dividendo o degli interessi sul credito, ogni membro del club riceve annualmente un buono di CHF 100 per i servizi degli impianti di risalita, oltre a un invito al summit annuale del club. Allo scadere dei 10 anni, il prestito può essere restituito o convertito in prestito fruttifero o in azioni. Il club Hasengold è stato chiuso nell'aprile del 2012, a seguito del riuscito finanziamento della seggiovia. Al momento però si discute sulla possibilità di estendere questa azione per altri 10 anni, dato che si prospettano nuovi investimenti.

### Innovazione

La fondazione del club Hasengold ha rappresentato una soluzione innovativa per il finanziamento del nuovo impianto di risalita. In questo modo si è riusciti a ottenere un gruppo di finanziatori affezionati alla destinazione: gli abitanti del paese, i clienti abituali, e i proprietari di appartamenti di vacanza. I membri del club rinunciano agli interessi in denaro a favore del buono annuale dell'ammontare di CHF 100 per i servizi degli impianti di risalita di Bellwald, che per questi CHF 100 sul servizio hanno ancora un margine di utile. Il valore effettivo dello speciale «tasso d'interesse» è a destinazione vincolata e molto inferiore al 5%. L'adesione al club Hasengold, quindi, è più una manifestazione d'interesse per il buon andamento degli impianti di risalita che un investimento volto a massimizzare il profitto, e la decisione di entrare nel club non di rado è dovuta anche a una componente emotiva di legame con il territorio.

### Trasferibilità

Il principio di base del crowdfunding nel settore degli impianti di risalita applicato per il club Hasengold è trasferibile anche ad altre aree. Le possibilità di successo aumentano all'aumentare del numero di clienti

abituale e di proprietari di appartamenti in una destinazione, e del legame tra chi gestisce gli impianti di risalita e la popolazione locale.

### **Successo comprovabile**

Attraverso il progetto Hasengold si sono potuti raccogliere ca. CHF 600'000, il che corrisponde a ca. 300 membri del club. Con dei costi relativamente bassi si è così riusciti a ottenere un credito a buone condizioni. Attraverso questo credito si è garantita la realizzazione della seggiovia a 4 posti «Golden Rabbit». Progetti come il rinnovo o l'ampliamento di infrastrutture sono essenziali per mantenere l'attrattività in un mercato difficile come quello del turismo.

### **Unicità o ruolo pionieristico**

Il principio del crowdfunding sta vivendo una fase di boom. Questa forma di finanziamento ha preso piede in particolar modo nell'ambito della cultura e delle nuove imprese, dove tradizionalmente si riscontrano difficoltà a trovare i mezzi necessari per un nuovo progetto. Il grande vantaggio sta nel fatto che si possono effettuare investimenti già con piccole somme, così il mercato degli investimenti diventa accessibile anche al di là della borsa e per i normali consumatori. Mentre la maggior parte dei progetti viene finanziata attraverso piattaforme in Internet, il settore turistico di Bellwald si è rivolto in primo luogo a potenziali investitori che mostrano un legame emotivo con la destinazione. La buona riuscita di questo progetto e il successo ottenuto conferiscono al settore turistico di Bellwald un ruolo pionieristico.

### **Utilità per tutta la destinazione**

L'utilità dell'attività intrapresa è in primo luogo per gli impianti di risalita, ma il benessere economico della località e molti posti di lavoro dipendono direttamente dal riuscito finanziamento di nuovi progetti. Dato che i membri del club sono principalmente abitanti e proprietari di appartamenti di vacanza, la partecipazione al programma è anche di reciproco interesse. Molti posti di lavoro in paese dipendono direttamente dalla buona salute del turismo, ottenibile solo con un'offerta turistica attraente, che includa anche impianti di risalita moderni, sicuri e nuovi. Dal gettito del turismo dipende anche buona parte della redditività degli appartamenti di vacanza gestiti e il loro valore immobiliare. Quindi, alla popolazione, alla clientela abituale e ai proprietari di appartamenti di vacanza, il benessere degli impianti di risalita non interessa solo per ragioni emotive, ma anche prettamente economiche.

### **Sostenibilità**

Un progetto di crowdfunding di queste dimensioni generalmente si può realizzare in una piccola destinazione solo una volta ogni 10 anni, perché sfrutta il potenziale di fiducia del paese, e aumentando l'importo non si potrebbe più ottenere lo stesso volume di credito. Inoltre, occorre considerare che in mancanza di un utilizzo visibile del denaro del club si potrebbe perdere la fiducia. A Bellwald questa problematica è stata ben risolta comunicando sin dall'inizio l'obiettivo del progetto (seggiovia) e dandogli lo stesso nome del club. Per i concessionari del credito, quindi, l'investimento è direttamente percepibile. La sostenibilità economica è stata garantita riuscendo a ottenere il credito concesso a condizioni interessanti. Allo scadere dei 10 anni c'è la possibilità di convertire i CHF 2000 in un pacchetto di azioni, o di portare avanti il credito come prestito fruttifero.

## **7.2.8 Arosa Humor-Festival**

### **Panoramica**

Arosa è un comune che conta 3350 abitanti (2011) e si trova nel distretto di Plessur, non lontano da Coira, nel Cantone dei Grigioni, a 1775 m s.l.m. Il comune e i dintorni rientrano tra le più note destinazioni turistiche in Svizzera e generano annualmente oltre un milione di pernottamenti, con ca. 5000 posti letto in hotel e altri 9000 in appartamenti di vacanza. Arosa cerca di posizionarsi come destinazione per famiglie e lifestyle.



Da lungo tempo, Arosa soffre di forti oscillazioni stagionali superiori alla media nel volume dei turisti: nel periodo di alta stagione la destinazione ha un buon numero di visitatori, ma i mesi restanti sono molto deboli. Per contrastare questo sviluppo sono stati creati molti eventi, in modo da prolungare la stagione e attirare ospiti in loco anche al di fuori dei mesi classici di affluenza turistica. Ad esempio, la gara automobilistica Arosa ClassicCar all'inizio di settembre o, dal 1991, l'Arosa Humor-Festival, che si svolge tradizionalmente a dicembre, prima dell'inizio della stagione.

### **Good Practice**

L'Arosa Humor-Festival si svolge all'inizio o a metà dicembre, e nei suoi 20 anni di storia è diventato uno degli appuntamenti di cabaret (arti della scena) più importanti dell'area di lingua tedesca. Il festival viene realizzato da Arosa Tourismus. Nel 2011 circa 18'000 visitatori hanno assistito a 24 spettacoli, svoltisi in parte nel tendone all'interno del comprensorio sciistico, ma anche presso il Casino-Kursaal al centro del paese. Secondo gli organizzatori, il numero di visitatori dovrebbe regolarizzarsi nel medio termine raggiungendo le 20'000 persone. Un'ulteriore crescita del festival al momento non è prevista, ma si dovrebbero promuovere ulteriormente eventi collaterali, come il torneo di hockey su ghiaccio «Arosa Challenge». Gli spettacoli del festival sono prevalentemente costituiti da esibizioni di stand-up comedian noti in Svizzera ma anche a livello internazionale. Nei 20 anni di storia della manifestazione, ad Arosa si sono alternati sul palco i più famosi cabarettisti dell'area di lingua tedesca. Dal 2008 vengono conferiti due premi: l'Arosa «Humorfüller» e l'Arosa «Humorschaufel».

### **Innovazione**

In origine, l'obiettivo primario dell'evento era riuscire a ridurre le oscillazioni stagionali. Nello spazio alpino, l'alta stagione invernale inizia normalmente poco prima di Natale e dura fino a Pasqua. L'Arosa Humor-Festival è stato posizionato, in modo strategico e intelligente, poco prima dell'inizio dell'alta stagione, prevedendo un elevato potenziale turistico. Gli ulteriori pernottamenti generati contribuiscono così a prolungare via via l'alta stagione. Dato che gli eventi principali si svolgono alla sera, gli impianti sportivi invernali rimangono aperti ai turisti durante il giorno. La collocazione del tendone al centro del comprensorio sciistico innevato sottolinea un messaggio che si intende trasmettere ai visitatori e ai telespettatori: ad Arosa è possibile praticare gli sport invernali anche prima dell'inizio della stagione, e le condizioni delle piste sono ottimali già a metà dicembre. Per sfruttare queste sinergie vengono proposti agli ospiti dei pacchetti speciali che offrono hotel, skipass e ingresso al festival a un prezzo forfettario. Inoltre, sono disponibili anche offerte speciali per arrivare ad Arosa con la Ferrovia Retica.

Esemplare in particolare la collaborazione fattiva e di lunga data con sponsor e media: dal 1996 la Schweizer Fernsehen (televisione svizzera) è partner dell'Arosa Humor-Festival. Tutte le esibizioni vengono registrate e trasmesse in un secondo momento (a gennaio) sulla Schweizer Fernsehen, in una buona fascia oraria. Negli anni scorsi è stata data la possibilità anche alle aziende di utilizzare il tendone per eventi aziendali e attività incentive da svolgere tra le montagne. Questi eventi costituiscono un ulteriore sostegno per ammortizzare i costi fissi del festival. Grazie a queste cooperazioni, la destinazione e il festival ricevono un'attenzione mediatica che non sarebbe possibile ottenere con i metodi pubblicitari convenzionali.

### **Trasferibilità**

L'idea di base di prolungare la stagione con altri eventi è trasferibile anche in altre destinazioni, e oggi viene utilizzata in molte località con grande successo. Molte destinazioni cercano di creare una caratteristica unica nel suo genere attraverso l'unicità dell'evento. Un progetto simile di successo in Svizzera è, ad esempio, il Caprices Festival di Crans-Montana. Questo festival musicale si svolge tradizionalmente una settimana dopo Pasqua, quindi poco dopo la fine dell'alta stagione invernale classica. Anche altri festival collaborano con partner dei media, ma il formato dello Humor-Festival è particolarmente adatto ai media: le esibizioni degli artisti si rivolgono a un ampio pubblico, e durano in genere non più di 10-15 minuti. Hanno quindi un formato televisivo ideale e sono più adatte per essere riutilizzate nei mass media rispetto, ad esempio, ai concerti rock.

### **Successo comprovabile**

L'Arosa Humor-Festival può essere definito una storia di successi: non solo si svolge con successo da oltre due decenni, ma è anche riuscito a trovare un posto fisso nel calendario culturale svizzero. Arosa Tourismus – organizzatrice dell'evento – si impegna a non perseguire alcun profitto bensì a promuovere l'occupazione dei posti letto in loco e il grado di conoscenza del marchio Arosa. L'obiettivo di bilancio dello Humor-Festival è, in primo luogo, la copertura dei costi del festival, ma nel corso della storia del festival non è sempre stato possibile raggiungere questo obiettivo. Per Arosa Tourismus, il festival è più un veicolo di promozione che una fonte diretta di entrate. La collaborazione con le reti televisive e radiofoniche nazionali che registrano e trasmettono il programma ha un effetto pubblicitario che non sarebbe sostenibile da parte di una singola destinazione.

### **Unicità o ruolo pionieristico**

Nel settore del turismo svizzero è difficile trovare un altro evento con una simile durata e con un simile grado di notorietà. Dato che già prima del 1991 si sono svolti eventi con l'obiettivo di prolungare la stagione, non è possibile attribuire un ruolo pionieristico diretto all'evento in questione. La realizzazione e il successo ottenuto però sono unici in Svizzera.

### **Utilità per tutta la destinazione**

Dato che l'evento viene utilizzato appositamente per l'ulteriore sviluppo e la promozione del marchio Arosa, ne beneficia l'intera destinazione. Praticamente tutti gli abitanti e i posti di lavoro della località dipendono direttamente o indirettamente dal turismo. Durante il festival, la località beneficia di un tasso di occupazione dei posti letto negli esercizi alberghieri pari a ca. l'80%, il che corrisponde a un enorme aumento dell'occupazione se paragonato al tasso medio annuale di Arosa, pari a circa il 30%, e del Cantone dei Grigioni in generale, pari al 32,6%. Durante l'evento si ottiene quindi una grande creazione indiretta di valore aggiunto, che si è potuta notare in particolare nel settore degli impianti di risalita, del commercio al dettaglio, dell'industria alberghiera e della ristorazione.

### **Sostenibilità**

L'Arosa Humor-Festival ha già dimostrato la sua sostenibilità dal punto di vista economico, per lo meno a medio termine. Altrettanto apprezzabili sono le partnership forti e durature con i media e con lo sponsor principale dell'evento, una grande compagnia di assicurazioni svizzera. Per poter garantire anche in futuro il successo e la sostenibilità dell'evento, tali partnership sono indispensabili. Inoltre, si cerca di ottimizzare l'utilizzo dell'infrastruttura esistente con eventi aziendali e di sponsorizzazione.

## **7.2.9 Un'offensiva per la qualità nel turismo svizzero**

### **Panoramica**

La Federazione svizzera del turismo (FST) è l'associazione mantello di tutti gli operatori turistici svizzeri. Sono membri della FST tutti i più importanti operatori del mercato del turismo svizzero delle diverse associazioni di settore (mobilità, settore alberghiero, gastronomia), dell'industria turistica (destinazioni, uffici turistici, fornitori di servizi in settori collegati al turismo), della politica e dell'amministrazione (enti formativi, cantoni e comuni). Il compito principale della FST è l'attività di lobbying. Inoltre, è stato creato «Svizzera Turismo» come organo ufficiale di marketing per effettuare campagne per il turismo in Svizzera.

### **Good Practice**

Negli ultimi due decenni, il settore del turismo svizzero ha dovuto riconoscere che, dato il maggiore livello di prezzi della Svizzera (e ora anche l'enorme rivalutazione del franco svizzero rispetto all'euro), non avrebbe avuto molto senso una concorrenza a livello di prezzi. Nel Travel & Tourism Competitiveness



Report del WEF, la Svizzera occupa la penultima posizione nella categoria Price Competitiveness. Per questo motivo è stato necessario concentrarsi su un'altra caratteristica unica nel suo genere. La FST ha riconosciuto un particolare potenziale nell'uniformare e migliorare la qualità dei servizi esistenti, per distinguersi dalla concorrenza con una qualità molto elevata dei servizi, e giustificare così i prezzi superiori alla media. Per raggiungere questo obiettivo, la FST ha introdotto una serie di misure nell'ottica di «un'offensiva per la qualità». La misura di maggior rilievo e direttamente percepibile dai turisti è stata l'introduzione del marchio di qualità Q nel 1997.

Per raggiungere il primo livello Q1, i fornitori di servizi turistici sono obbligati ad alzare il livello della qualità dei servizi, rendendola costantemente verificabile sulla base di un piano di misure e criteri standardizzati e soggetti a controlli a campione. Per il livello superiore, il marchio Q2, devono essere introdotte delle misure a livello direttivo: i responsabili dell'azienda devono essere formati sistematicamente in materia di qualità dalla FST, integrando quindi nel tempo le nuove conoscenze acquisite nella struttura aziendale. Per il livello massimo Q3 è necessaria l'introduzione di un sistema di gestione della qualità totale (Total Quality Management, TQM), oltre all'impiego in azienda di una persona addetta alla qualità, in possesso di formazione specifica.



Dato il grande successo ottenuto, è stata introdotta anche una classificazione a stelle e un marchio di qualità per il settore paralberghiero. Inoltre, sono stati creati nuovi marchi per destinazioni particolarmente adatte alle famiglie e località d'eccellenza per l'offerta benessere. Infine è stato adottato anche il marchio Ecolabel UE, che premia destinazioni e aziende che garantiscono un turismo sostenibile ed ecologico.

### **Innovazione**

Grazie alla crescita organica del panorama turistico svizzero è nata una gamma di offerte gestite principalmente come aziende a conduzione familiare. Alcune di queste aziende avevano magari una buona valutazione in termini di stelle, ma registravano una bassa qualità per quanto riguarda servizi e infrastrutture. Fino all'introduzione del marchio di qualità e delle valutazioni sui portali online era molto difficile scegliere la migliore esperienza di vacanza, dal punto di vista qualitativo, tra questa gamma di offerte. Per molte aziende l'onere per ottenere un marchio di qualità internazionale – come ad esempio un certificato ISO 9001 – era troppo elevata. Il sistema Q consente di accedere gradualmente al percorso che porta al TQM. Il marchio di qualità facilita la scelta ai turisti, garantendo un livello di qualità dei servizi elevato e verificato su base regolare attraverso controlli a campione. Inoltre, aumenta la pressione sugli operatori turistici, perché la mancanza di un marchio di qualità potrebbe far pensare a una scarsa qualità.

### **Trasferibilità**

Il progetto ha ottenuto attenzione a livello internazionale e nel frattempo è stato venduto in altri Paesi europei. Diversi Paesi e Stati federali hanno acquistato i contenuti del Programma qualità svizzero, applicandoli a proprio nome. All'inizio, il sistema di gestione della qualità svizzero è stato acquistato da alcuni Stati federali tedeschi. Ora il sistema Q viene utilizzato anche in Grecia, Lettonia, Lussemburgo e Tirolo, il che testimonia la sua enorme efficacia e accettazione, oltre a sottolineare la forza innovativa del sistema svizzero. Tuttavia, va ricordato che il sistema può funzionare solo se si rispettano scrupolosamente le indicazioni riguardanti i controlli e la formazione continua. Il tutto per garantire la credibilità del marchio.

### **Successo comprovabile**

Il successo è misurabile non solo nella diffusione del progetto a livello europeo, ma anche nell'alta accettazione riscontrata nel panorama turistico svizzero. Dal 1997 ad oggi, in Svizzera circa 6500 aziende hanno ricevuto almeno il marchio di qualità Q1; la loro stragrande maggioranza appartiene ai settori dell'industria alberghiera e della ristorazione, che dipendono direttamente dai turisti. Inoltre, ogni anno ca. 500 aziende

ricevono per la prima volta un marchio di qualità, il che testimonia la sempre alta rilevanza del programma di qualità.

### **Unicità o ruolo pionieristico**

Il programma di qualità della FST non è stato di certo il primo tentativo di migliorare la qualità del servizio. Molte destinazioni già in precedenza hanno lavorato internamente a programmi di qualità. Tuttavia, l'unicità del progetto sta nell'aver creato uno standard nazionale da certificare con un marchio di qualità.

### **Utilità per tutta la destinazione**

L'utilità del progetto si può osservare a diversi livelli. Al livello inferiore si trova la singola azienda che, attraverso l'alta qualità del servizio dimostrata e percepibile anche dai turisti attraverso il marchio di qualità, è riuscita a ottenere un maggior numero di prenotazioni rispetto agli esercizi senza marchio di qualità. Il marchio Q costituisce quindi anche un aiuto nella scelta per i turisti e una caratteristica unica nel suo genere per un'azienda rispetto ad altre.

A livello delle destinazioni, attraverso un grande numero di aziende con il marchio di qualità si può garantire un'alta qualità del servizio. I turisti soddisfatti del servizio torneranno più rapidamente dei clienti non soddisfatti dell'esperienza fatta. Dato che è un po' più conveniente acquisire clienti che in seguito ritornano rispetto a clienti sempre nuovi, anche questo aspetto è molto apprezzabile. Il programma di qualità ha una grande utilità per l'immagine degli operatori turistici in Svizzera. In precedenza, la qualità del servizio in Svizzera era spesso percepita in modo molto diversificato; ora, il programma di qualità aiuta a creare una realtà più omogenea con servizi di alta qualità. Gli esercizi che non vogliono partecipare al programma sono costantemente motivati a migliorare i loro servizi per non rimanere svantaggiati. Infine, lo stesso programma di qualità è un servizio per i clienti, che possono così orientarsi meglio nella varietà del panorama turistico svizzero.

### **Sostenibilità**

L'obiettivo del programma di qualità è un aumento sostenibile della qualità del servizio nel turismo svizzero. Dato che il progetto funziona da 15 anni e viene costantemente ampliato, si può parlare di un successo di lunga durata. L'elevato numero di aziende impegnate per il programma, che quindi devono anche partecipare a corsi di formazione e perfezionamento, potrebbe contribuire a strutturare la qualità del servizio in Svizzera in modo un po' più omogeneo anche nel lungo periodo. Marchi come l'Ecolabel UE promuovono anche l'impegno per un turismo sostenibile dal punto vista ecologico.

## **7.2.10 Alpine Pearls**



### **Panoramica**

Alpine Pearls è una rete di cooperazione tra 28 località di vacanza alpine in 6 Paesi (CH, IT, DE, FR, AT e SLO) che si propone di promuovere un turismo dolce ed ecocompatibile, e di offrire agli ospiti soluzioni di mobilità particolarmente sostenibili e rispettose del clima, senza limitare in alcun modo l'esperienza di vacanza o compromettere la redditività di una regione. Alpine Pearls è quindi il più grande progetto di cooperazione tra destinazioni di tutto l'arco alpino.

### **Good Practice**

La cooperazione Alpine Pearls è nata nel 2006 con l'adesione di 17 membri. Con il successo del progetto, il numero di «perle» da allora è già salito a 28. L'idea risale però in origine ai progetti dell'UE «Alps Mobility 1+2». Nelle Alpi, l'alto volume di traffico causato dall'arrivo del turismo di massa ha portato non solo a un inquinamento diretto dell'ambiente dovuto ai gas di scarico e alla costruzione di strade, ma anche a un maggiore inquinamento acustico e a un forte impatto nel paesaggio. Quindi, dovrebbe essere nell'interesse

delle destinazioni cercare di puntare su soluzioni di trasporto pubblico e innovazioni per i mezzi di trasporto individuali. Ciò dovrebbe essere reso possibile e commercializzato attraverso la cooperazione.

Anche se si tratta di una cooperazione, le destinazioni che aderiscono sono collegate solo in parte. L'idea alla base di Alpine Pearls è piuttosto creare una forma di marketing collettivo attraverso la relativa piattaforma, un maggiore potere di contrattazione con i partner e il marchio di qualità Alpine Pearls. Le destinazioni aderenti non sono quindi uniformi per tipologia, organizzazione e dimensioni, ma piuttosto soddisfano determinati criteri per essere accettate nel programma.

Le destinazioni aderenti si impegnano a offrire ai clienti che arrivano con i mezzi pubblici una serie di soluzioni di mobilità che non fanno risentire in alcun modo dell'assenza dell'auto. Inoltre, si devono creare centri cittadini a traffico ridotto. Anche l'industria alberghiera e della ristorazione locale deve essere coinvolta. In ogni ristorante si dovrebbero proporre anche piatti locali e utilizzare prodotti regionali. Il tutto per tutelare le caratteristiche culturali locali e i circuiti regionali, e nel contempo limitare il volume di traffico dovuto al trasporto di merci. Il rispetto di questi criteri e i progressi nella gamma di offerte vengono controllati internamente ma anche valutati da rappresentanti esterni della rete su base annuale.

### **Innovazione**

Negli ultimi 50 anni il comportamento di viaggio nelle Alpi svizzere è cambiato sensibilmente. Da una parte i volumi dei turisti si sono moltiplicati, dall'altra oggi i viaggi sono molto più spontanei e la permanenza in loco è più breve. In futuro, il trend dei fine settimana di vacanza e di viaggi brevi ma di alta qualità dovrebbe rafforzarsi. Logicamente ciò porterà a volumi di traffico molto più elevati nelle Alpi, che per la loro topografia non sono comunque così facili da raggiungere. Per far fronte a questo flusso, molti comuni si vedono costretti a predisporre un'infrastruttura di traffico sovradimensionata, che riesca a sostenere i picchi dell'alta stagione. Inoltre, l'alto volume di traffico produce un inquinamento ambientale e acustico che contrasta con il paesaggio idilliaco. Con la maggiore coscienza ecologica di molti turisti cresce anche l'esigenza di trascorrere le vacanze nel rispetto dell'ambiente; ciò a sua volta allarga il mercato per i turisti eco-consapevoli e spinge le destinazioni a creare offerte a basso impatto ambientale.

Mentre molte destinazioni cercano di risolvere individualmente il problema del traffico, con Alpine Pearls si è creato un approccio transfrontaliero e globale che crea criteri chiaramente definiti e quindi trasparenza per il cliente finale. Chi prenota tramite Alpine Pearls riceve la garanzia di trascorrere le vacanze cercando di rispettare al massimo l'ambiente. Spesso viene offerta la possibilità di compensare le emissioni di CO2 già in fase di prenotazione. Molto innovativa è anche la concentrazione del potere di mercato che si crea attraverso la cooperazione. Alpine Pearls ha già stretto un accordo con le ferrovie italiane, volto a migliorare i collegamenti dei trasporti pubblici nelle «perle». Inoltre, in collaborazione con le FFS, DB, ÖBB e con gli operatori turistici locali, sono state create delle offerte per vacanze escursionistiche convenienti in Svizzera (Interlaken e Arosa).

### **Trasferibilità**

Può partecipare al programma qualsiasi destinazione in grado di soddisfare i criteri di Alpine Pearls. Qualunque destinazione può raggiungere questi criteri, perché Alpine Pearls non intende proibire il transito ai mezzi di trasporto individuali e le attività che generano emissioni elevate, ma piuttosto creare un'offerta supplementare per turisti eco-consapevoli.

### **Successo comprovabile**

La rapida crescita di Alpine Pearls (11 nuovi membri dal 2006) è indice del fatto che l'industria turistica è interessata a offrire alternative ecologiche. Ciò evidenzia anche che il progetto di cooperazione internazionale e del marchio di qualità si sta sviluppando. Inoltre, dalla sua fondazione Alpine Pearls è già stata premiata più volte: il progetto ha vinto l'«Ecotrophy» della Deutscher Reiseverband nel 2008, e nello stesso anno l'«Energy Globe Award». Infine, nel 2011 Alpine Pearls ha ricevuto il noto premio del turismo «Tourism for Tomorrow Award» del World Travel and Tourism Council.

### **Unicità o ruolo pionieristico**

Nel suo orientamento internazionale e nella sua forma, Alpine Pearls è un progetto unico. Molte destinazioni in Svizzera puntano maggiormente su soluzioni individuali con un taglio più radicale e individualistico rispetto al piano operativo di Alpine Pearls. Ad esempio, destinazioni come Zermatt o Saas-Fee sono completamente pedonali. Per permettere questa esperienza, nei sobborghi delle destinazioni si sono però dovuti costruire enormi parcheggi per non perdere i turisti che arrivano con mezzi propri. Ma ciò sarebbe al di fuori delle possibilità di molte destinazioni. Alpine Pearls desidera invece ottenere un grande effetto complessivo attraverso piccole misure in molte località, indipendentemente da dimensioni, territorio e target di una destinazione.

### **Utilità per tutta la destinazione**

Alpine Pearls si rivolge a un crescente gruppo di ospiti, e le destinazioni aderenti cercano di gestire con successo questo mercato con l'aiuto del marchio di qualità e delle misure ad esso collegate, senza che il turismo classico ne risenta. Nel migliore dei casi ciò porta a nuovi turisti che aumentano il valore aggiunto della destinazione. Le misure previste da Alpine Pearls portano anche a una riduzione del traffico nei centri cittadini, il che permette di migliorare la qualità della vita all'interno delle località.

### **Sostenibilità**

L'obiettivo della cooperazione è la promozione di un tipo di turismo e di mobilità nello spazio alpino che porti a un impatto minimo sul paesaggio. Le misure previste da Alpine Pearls prevedono anche un ampliamento dei mezzi di trasporto pubblici. Anche se l'adesione ad Alpine Pearls dovesse provocare un aumento nel volume dei turisti, la forma di turismo da loro scelta è dolce, e dal punto di vista ecologico molto meno gravosa del turismo di massa imperante nelle regioni alpine. Attraverso il miglioramento dell'offerta nella mobilità, anche alcuni visitatori che prima viaggiavano con mezzi propri potranno convincersi a scegliere i mezzi di trasporto pubblici.

## **7.3 Conclusioni**

Il turismo in Europa si trova a un bivio. In seguito alla saturazione del mercato, alla crescita della concorrenza e a fattori demografici ed economici, è improbabile che a breve e medio termine si verifichi un boom del turismo simile a quello degli anni '60-'80. Dai turisti del mercato classico dell'Europa occidentale non ci si possono quasi aspettare impulsi alla crescita. Piuttosto, ci si può aspettare una stagnazione ad alto livello, che potrebbe portare a una lotta per chi debba subentrare sul mercato del turismo.

La letteratura specialistica del turismo oggi è concorde nel ritenere che la stagnazione del mercato turistico alpino porterà a un consolidamento del mercato. In particolare potranno imporsi coloro che possiedono forti caratteristiche uniche nel loro genere, e/o che servono un mercato di nicchia di sufficienti dimensioni. In tutti gli studi analitici da una parte emerge un alto grado di innovazione, e dall'altra la presenza di caratteristiche uniche nel loro genere. Queste caratteristiche sono molto importanti per la sopravvivenza nel lungo periodo, in particolare per quelle località che non dispongono di una caratteristica unica dal punto di vista topografico. Inoltre, questi progetti servono per mostrare che nello spazio alpino sono presenti iniziative imprenditoriali sane. Le conoscenze che si ricavano permettono di dare delle raccomandazioni su come agire, che potrebbero essere utili per promuovere il turismo.

La presente analisi illustra, con l'ausilio di progetti innovativi, come si possa far fronte alle sfide nel turismo alpino svizzero, e mostra che il panorama turistico spesso criticato della Svizzera continua a far emergere progetti unici e di rilevanza mondiale. Il tutto in una collaborazione con le autorità, che da una parte richiede regole fisse, ma dall'altra promuove il turismo secondo le intenzioni delle autorità e la volontà popolare.

Inoltre, gli studi analitici mostrano la direzione per l'economia turistica del futuro: occupare e gestire con successo mercati di nicchia di piccole e grandi dimensioni, nei quali si costruisce una clientela abituale e ci si distingue per caratteristiche uniche nel loro genere. Questa strategia, il cui successo è già stato dimostrato in altri studi, si riconferma anche qui. Nel contempo, questa strada è strettamente collegata alla capacità d'innovazione. È emerso anche che le destinazioni senza un chiaro profilo sono quelle più sostituibili e maggiormente interessate dalla crisi.

Dato che gli studi analitici sono condotti in molteplici modi, non si può parlare di chiari modelli strutturali rilevabili in tutti i casi. Tuttavia, c'è un filo rosso che passa attraverso tutti gli studi analitici: i sei criteri individuati per la selezione e la descrizione dei casi (innovazione, trasferibilità, successo comprovabile, unicità o ruolo pionieristico, utilità per tutta la destinazione, sostenibilità) vengono soddisfatti in tutti gli studi descritti. Ognuno di questi esempi di Good Practice è preminente almeno in una categoria, e tutti dimostrano un alto livello d'innovazione. Ciò potrebbe essere un ulteriore segno di come la capacità d'innovazione sia imprescindibilmente collegata al successo dell'azienda nel lungo periodo. La categoria della «trasferibilità» in questo caso rappresenta un aspetto discordante: un modello di successo di facile trasferibilità può anche essere copiato rapidamente, il che non rientra nell'interesse dei gestori che vogliono approfittare il più a lungo possibile del «First-Mover Advantage» e dell'offerta esclusiva. Tuttavia, è nell'interesse dell'economia globale poter utilizzare nel modo più ampio possibile prodotti innovativi e strategie innovative per la risoluzione di problemi, nel caso in cui possano aumentare la creazione di valore aggiunto. Nel migliore dei casi l'innovatore può comunque trarre vantaggio dai diritti di licenza o dalla consulenza data in fase di sviluppo.

Cercando di riassumere gli elementi generali degli esempi, emergono diverse possibilità di affrontare con successo la stagnazione nel mercato del turismo:

- Consolidamento delle risorse/maggiore cooperazione delle località turistiche: per aumentare il potere di mercato e le opportunità di marketing, in futuro è necessario cercare con più determinazione dei partner, nell'interesse reciproco. Invece di conservare una mentalità da guerriero solitario, data la situazione di maggiore concorrenza internazionale e nazionale e la pressione dei prezzi occorre cercare e sfruttare nuove sinergie.
- Ampliamento delle attività nei mercati lontani: sembra improbabile che gli ospiti dei mercati lontani possano sostituire nel medio termine i turisti dei mercati classici dell'Europa occidentale. Tuttavia, sono i mercati emergenti in Asia che con un buon posizionamento possono garantire una crescita e un maggiore tasso d'occupazione stagionale. Il comportamento di viaggio spesso anticiclico di questi ospiti è estremamente interessante, dato che nella bassa stagione rimangono grandi capacità inutilizzate.
- Concentrazione sul mercato interno: questa opzione è particolarmente interessante per le località turistiche molto piccole, che non dispongono di possibilità di marketing transfrontaliere, e nel lungo periodo non avrebbero possibilità rispetto alla concorrenza. I turisti locali viaggiano indipendentemente dalle oscillazioni del tasso di cambio e, a differenza della maggioranza dei clienti dei mercati lontani, sono potenziali clienti abituali. Curare la propria clientela abituale è la base di una gestione di successo, perché questi clienti hanno un legame emotivo con il luogo, nel migliore dei casi si impegnano per il benessere del luogo, e non comportano costi di acquisizione. Inoltre, i turisti svizzeri si sono dimostrati clienti fedeli specialmente nei periodi di crisi.
- Creazione generale di un marchio: le località turistiche si basano sempre più su caratteristiche uniche nel loro genere, che le distinguono da altre destinazioni e contribuiscono attivamente alla loro commercializzazione. In un mercato saturo e dovendo affrontare una concorrenza monopolistica, le caratteristiche uniche nel loro genere sono indispensabili per non confondersi con la massa. Idealmente, una destinazione dovrebbe occupare con successo una determinata nicchia, abbastanza grande da attirare un numero sufficiente di turisti e garantire la sua sopravvivenza. Ma questa operazione non dovrebbe avvenire solo a livello delle destinazioni, ma anche in riferimento ai mercati lontani e a livello nazionale, nel tentativo di disporre di una presentazione omogenea e di un'immagine unitaria, e di stabilire offerte che si mantengono tutte su un alto livello.

- Gestione sostenibile dal punto di vista ecologico ed economico: la maggior parte delle strutture turistiche in Svizzera viene gestita privatamente ed è quindi quasi esclusivamente orientata al profitto. Il pericolo che alcuni esponenti cerchino per prima cosa solo il profitto a breve termine è grande. Tali trend non sostenibili oggi vengono parzialmente contenuti attraverso direttive raggiunte in gran parte tramite iniziative private dei cittadini (nuovo piano regolatore, iniziativa delle Alpi, iniziativa sulle abitazioni secondarie, ecc.). Inoltre, vengono utilizzati sempre più diversi strumenti di controllo da parte delle autorità (agevolazioni fiscali per progetti ecologici, promozione dei trasporti pubblici, ecc.).
- Sfruttamento del progresso tecnico: il progresso tecnico apre nuove possibilità in termini di trasporti, efficienza, sicurezza, comunicazione e marketing. È assolutamente necessario sfruttare questo processo per mantenere la capacità competitiva. Gli strumenti più importanti a breve e medio termine sono l'utilizzo ottimale di Internet (prenotazioni, portali di valutazione, marketing) e il coinvolgimento di social media e social network. Inoltre, i progressi nella tecnologia dei trasporti generano capacità più elevate e/o una maggiore efficienza energetica, oltre a un'esperienza di viaggio più piacevole. Quindi le nuove tecnologie possono anche creare caratteristiche uniche nel loro genere.



## 8 Allegato

### 8.1 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 8.1.1. Per quanto concerne gli studi nel campo delle destinazioni alpine, si sono valutati i dati di 149 destinazioni alpine considerate nel confronto (cfr. 8.1.2).

#### 8.1.1 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 2013  
Fonte: BAKBASEL

#### 8.1.2 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 2012, 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	Ausseerland-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)
	Savoyen	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 Pejo e Rabbi
	Germania	Algovia
	Baviera sudorientale	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl

149 Destinazioni dell'elenco centrale (>100000 pernottamenti, > 5 esercizi alberghieri), ultimo aggiornamento novembre 2013

Fonte: BAKBASEL

## 9 Bibliografia

ALPENKONVENTION (1991):

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

ALPENKONVENTION (2002):

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

BAKBASEL (2011):

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

BAKBASEL (2010):

«Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Schlussbericht Update 2008-2009», Basel.

BAKBASEL (2007):

«Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus», Basel.

BAKBASEL (2005):

«Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus», Basel.

BAKBASEL (1998):

«Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus», Basel.

BIEGER, T. (2002):

«Management von Destinationen. 5. Auflage», München

FUCHS, M. (2002):

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

HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT HTW CHUR (2008):

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

HUNZIKER, C. (2006):

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

MATZLER, M. (2013):

«Master-Thesis: Herausforderungen im schweizerischen alpinen Tourismus und ausgewählte Lösungsansätze – Eine Good-Practice-Analyse», Basel.

MÜLLER, H. (2008):

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

RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U.; LANDOLT, M. (2001):

«Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie», Visp.

STAATSSSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT (SECO) (2010):

«Wachstumsstrategien für den Schweizer Tourismus», Bern.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (Hrsg.) (2013):

«Travel & Tourism Competitiveness Report», <http://www.weforum.org>, Zugriff: November 2013.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2013):

«Tourism Highlights 2013», <http://www.unwto.org>, Zugriff: November 2013.

**Segreteria di Stato dell'economia SECO**

Politica del turismo

Holzikofenweg 36

3003 Berna

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

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