



Rapporto

Valutazione finale Innotour

Valutazione del modello di promozione e di finanziamento

Autori:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Dr. Pietro Beritelli

Dr. Robert Weinert

Indice

Indice delle tabella	III
Executive Summary	4
1 Valutazione complessiva	7
1.1 Punti forti e punti deboli dell'approccio misto di Innotour	7
1.2 Efficienza ed efficacia dei progetti Innotour rispetto ai progetti finanziati dall'economia privata	12
1.3 Conclusione della valutazione complessiva	14
2 Raccomandazioni per l'ottimizzazione di Innotour	16
2.1 Criteri per una promozione idealtipica	16
2.1.1 Criteri di promozione	16
2.1.2 Accompagnamento del processo di innovazione	19
2.1.3 Valutazione del processo di innovazione	19
2.2 Raccomandazioni	21
Bibliografia	i

Indice delle tabella

Tabella 1:	Valutazione dell'attuale orientamento di Innotour dal punto di vista dei cinque fattori chiave	9
Tabella 2:	Confronto tra progetti finanziati dall'economia privata e progetti Innotour	13

Executive Summary

La legge federale che promuove l'innovazione e la collaborazione nel turismo svizzero (Innotour), dopo la proroga avvenuta per i periodi 2003-2007 (Innotour II) e 2008-2011 (Innotour III) giungerà a scadenza nel gennaio 2012. La valutazione finale ha lo scopo di illustrare in che modo il programma possa essere adeguato alla situazione mutata e su quali aspetti si debba concentrare l'attenzione nel caso in cui esso venisse modificato e tale modifica fosse sancita per legge.

In una prima fase, per eseguire questa valutazione finale, sono stati definiti, tramite un'ampia analisi della letteratura specifica, i fattori chiave connessi con le innovazioni nel campo turistico. Sulla base di tali fattori sono state definite le condizioni per la promozione dell'innovazione da parte dello Stato. All'esame delle forme di promozione dell'innovazione estere segue la valutazione dell'attuale programma Innotour. Alla valutazione complessiva che descrive i punti forti e i punti deboli di Innotour, seguono le raccomandazioni per l'orientamento futuro.

Un'approfondita analisi della letteratura specifica ha consentito di individuare e discutere sei cluster tematici relativi alla ricerca sull'innovazione. Dall'analisi di questi cluster sono risultati cinque fattori chiave per quanto riguarda le innovazioni nel turismo: 1) Le prestazioni turistiche si realizzano perlopiù in *catene e reti di creazione di valore aggiunto interaziendali*. Le innovazioni di un'azienda esercitano notevoli effetti esterni su tutta la catena di creazione di valore aggiunto. Le aziende innovative non internalizzano automaticamente, in maniera sicura e sufficiente il profitto aggiuntivo realizzato grazie all'innovazione. 2) Molte aziende turistiche svizzere sono fortemente *legate a una o più destinazioni*. Più un'azienda è vincolata al territorio, più forte è la sua dipendenza dalla rete in cui tale territorio è inserito e minore è la sua capacità di portare avanti autonomamente le innovazioni. 3) Le aziende dipendono anche dallo sviluppo e dall'innovazione dei *beni di destinazione semipubblici*. I privati fanno pochi investimenti in quanto il profitto da innovazione non può essere sufficientemente internalizzato. 4) La *struttura basata su PMI* comporta costi di transazione elevati e una redditività ridotta nell'ambito dell'innovazione. 5) Le innovazioni nel turismo non si limitano solo allo sviluppo o alla valutazione di idee. Quando si tratta di innovazioni turistiche, l'introduzione sul mercato e i successivi processi di *diffusione e di imitazione* assumono una notevole importanza.

I cinque fattori chiave descritti, portano *in combinazione* a quattro forme di fallimento del mercato, giustificando di conseguenza la promozione dell'innovazione da parte dello Stato. In primo luogo sussiste una *manca di informazione* soprattutto a causa della dipendenza dalle innovazioni sul piano interaziendale. In secondo luogo vi sono delle *indivisibilità* dovute agli elevati costi di avviamento da un lato e dall'altro a causa della struttura basata su PMI che fa sì che non si raggiunga la dimensione critica richiesta. Vi sono, inol-

tre, in terzo luogo *effetti esterni* causati in particolare delle catene di creazione di valore aggiunto frammentate e dalla dimensione interaziendale delle infrastrutture. In quarto luogo molte innovazioni non possono essere protette perché riguardano *beni di destinazione semipubblici*.

Dalla valutazione del programma Innotour è emerso che esso sviluppa un'elevata efficacia nel settore turistico. Questa conclusione è già stata confermata dalla valutazione di Innotour II effettuata dal FIF che attribuisce molti aspetti positivi al programma. Vengono pertanto sostenuti i progetti giusti ed è probabile che essi vengano realizzati con successo. La presente valutazione finale mostra inoltre che già oggi si tiene conto, attraverso il programma Innotour, dei fattori chiave connessi con le innovazioni turistiche: gran parte dei progetti riguarda sistemi di creazione di valore aggiunto e interfacce di transazione. La maggior parte dei progetti supporta inoltre iniziative che vanno a vantaggio di singole destinazioni in senso stretto. Molti progetti si riferiscono infine a infrastrutture e a beni semipubblici. Si può pertanto affermare che il programma Innotour sia posizionato correttamente.

Quanto esposto dimostra anche che il programma Innotour, confrontato con le esperienze internazionali, non rappresenta una soluzione a parte. In tutti i Paesi alpini e in quelli in cui il turismo è un fenomeno diffuso, esistono programmi di promozione nell'ambito dell'innovazione. A essere sostenute sono soprattutto PMI, destinazioni e reti interaziendali. La maggior parte dei programmi si rivolge contemporaneamente a tutti questi gruppi target.

Sulla base dei risultati della valutazione si consiglia la prosecuzione del programma. La promozione tramite Innotour risulta altamente efficace e il finanziamento misto (Stato ed economia privata) di progetti relativi all'innovazione e alla cooperazione nel turismo si è dimostrato valido. Il programma dà notevoli impulsi al turismo, un settore debole dal punto di vista delle innovazioni per ragioni strutturali.

È stato dunque possibile definire un potenziale di ottimizzazione per un futuro programma Innotour. Nel complesso sono state formulate otto raccomandazioni:

- 1) Deve essere garantita anche in futuro la promozione di progetti il cui profitto da innovazione non è direttamente internalizzabile. Simili progetti di innovazione riguardano perlopiù vari attori lungo la catena di creazione di valore aggiunto.
- 2) Deve essere rafforzata la politica di promozione con particolare attenzione a singole destinazioni, laddove assume una particolare importanza l'attenzione a destinazioni commercializzabili.
- 3) Si consiglia di continuare a promuovere progetti innovativi relativi a infrastrutture interaziendali e beni pubblici. Da un lato molti attori traggono vantaggi dagli effetti esterni, dall'altro proprio in questo caso gli ostacoli all'innovazione posti dall'economia privata so-

no particolarmente alti dato che il profitto da innovazione non può essere internalizzato da uno o da un ridotto numero di attori.

4) Innotour deve sostenere progetti le cui strutture di cooperazione continuino a sussistere anche al termine del periodo di promozione.

5) In futuro Innotour dovrebbe spostare l'accento della promozione dallo sviluppo di idee alla fase di diffusione.

6) La fase di imitazione va seguita in maniera più attiva mettendo a disposizione del pubblico, là dov'è possibile, risultati intermedi e in ogni caso i risultati finali dei progetti. In futuro 'innotour insight' e il sito www.inno-tour.ch andranno integrati con manifestazioni e workshop.

7) È importante che i cinque fattori chiave dell'innovazione turistica vengano indicati nelle richieste. Da un lato il richiedente viene così a conoscenza dei cinque fattori chiave sui quali Innotour si basa nell'assegnazione di sussidi. Dall'altro Innotour può verificare, mediante domande specifiche relative ai singoli aspetti, in che misura i potenziali progetti tengono conto dei vari fattori chiave.

8) Infine si raccomanda la procedura bottom-up. Ciò significa che lo Stato lascia ai richiedenti la libertà di definire dei temi, da presentare nell'ambito dei progetti, sulla base della situazione che devono affrontare e del loro fabbisogno di innovazione. Come alternativa, altrettanto efficace ed efficiente, si propone che si mettano in evidenza certi aspetti o si creino impulsi nei media di settore e attraverso i canali di pubblicazione di Innotour in modo che il settore turistico possa trarne ispirazione per sviluppare determinati temi.

1 Valutazione complessiva

Il capitolo 1 si riferisce a due delle tre questioni centrali dello studio. Sulla base delle conoscenze emerse, è possibile formulare raccomandazioni per l'eventuale prosecuzione del programma e per la futura ottimizzazione dell'approccio economico misto di Innotour. Le due domande erano:

1. Quali punti forti e quali punti deboli presenta il modello di promozione e di finanziamento misto di Innotour?
2. Quanto sono efficaci ed efficienti i progetti Innotour sostenuti dalla Confederazione rispetto ai progetti di innovazione nel turismo finanziati unicamente dall'economia privata?

Nel paragrafo 1.1 vengono presentati i punti forti e i punti deboli dell'approccio di Innotour e si dà una risposta alla prima domanda. Nel paragrafo 1.2, al fine di rispondere alla seconda domanda, viene presentato un confronto tra progetti dell'economia privata e progetti Innotour, infine, nel paragrafo 1.3 vengono tratte le conclusioni della valutazione complessiva.

1.1 Punti forti e punti deboli dell'approccio misto di Innotour

Nel paragrafo 3.5 dello studio complessivo vengono motivati i sussidi statali all'innovazione nel turismo. I cinque fattori chiave del turismo svizzero (cfr. a questo proposito in particolare il paragrafo 2.2 dello studio complessivo) portano a quattro forme di fallimento del mercato e legittimano quindi una promozione statale delle innovazioni nel turismo.

Sulla base dell'analisi di questi motivi di legittimazione delle sovvenzioni statali all'innovazione nel turismo e dell'attuale situazione di Innotour, descritta nel capitolo 5 dello studio complessivo, si deriveranno i punti forti e i punti deboli di un approccio di promozione misto. A un riassunto dei punti forti e dei punti deboli esposti nel rapporto di valutazione di Innotour II stilato dal FIF, segue una valutazione del programma Innotour per quanto riguarda i cinque fattori chiave nell'ambito delle innovazioni turistiche.

Punti forti:

Il programma Innotour avviato nel 1998 e prorogato di 4 anni nel 2003 e nel 2007 è ben noto nel settore turistico svizzero ed è molto apprezzato (Müller & Gurtner, 2007).

La valutazione di Innotour II da parte del FIF (cfr. la descrizione riassuntiva nel paragrafo 5.2 dello studio complessivo) attribuisce notevoli punti forti al programma Innotour. Gli obiettivi prefissati possono essere in gran parte raggiunti. Gli autori vedono in ciò un indizio del fatto che vengano sostenuti i progetti giusti e ritengono pertanto che un'attuazione

riuscita sia altamente probabile. Pur essendo difficile comprovare gli effetti diretti sul piano economico, essi affermano che gli effetti positivi sulla domanda e sul fatturato, e quindi sull'occupazione, sono evidenti.

Dalla valutazione è inoltre emerso che le procedure (requisiti, esame, decisione, elaborazione, rapporti, controllo) adottate dalla SECO sono considerate in gran parte efficienti e adeguate dai responsabili dei progetti. Non risulta pertanto necessaria un'eventuale esternalizzazione di questi compiti.

Già oggi molti progetti Innotour si occupano delle problematiche relative alle innovazioni turistiche. Il 50 per cento delle innovazioni riguarda le procedure e i processi. Ciò rappresenta un punto di forza quando l'innovazione nell'ambito delle procedure va a vantaggio di vari prodotti e operatori turistici.

Nel paragrafo 5.3 dello studio complessivo sono state evidenziate varie caratteristiche di progetti Innotour realizzati con successo:

- Risulta rafforzata la cooperazione interaziendale
- Le innovazioni sono rilevanti per una destinazione nel suo insieme o anche al di là delle singole destinazioni (per tutta la Svizzera)
- Le innovazioni riguardano l'infrastruttura di base per vari prodotti
- I progetti di innovazione vengono portati avanti nella fase di diffusione e di imitazione

Punti deboli:

La valutazione di Innotour II prevede un ridotto potenziale di miglioramento. Vengono formulate tre proposte di ottimizzazione:

- Abbreviazione della decisione di stanziamento mediante standardizzazione
- Suddivisione in tre fasi della procedura di richiesta anziché decisioni sì/no
- Definizione di standard minimi per i rapporti

Questi potenziali di ottimizzazione vengono ripresi nella fase Innotour III. L'ottimizzazione della procedura di esame riduce la durata dell'esame. Ora anche per i casi non chiari viene stilato un rapporto di valutazione. I promotori del progetto vengono informati sulla forma e il contenuto del rapporto.

Quanto esposto nei capitoli precedenti dimostra che la promozione delle innovazioni turistiche deve tener conto in particolare di cinque fattori chiave. Nella Tabella 1 figura la valutazione dell'orientamento attuale di Innotour in merito a questi fattori.

Tabella 1: Valutazione dell'attuale orientamento di Innotour dal punto di vista dei cinque fattori chiave

	Conseguenze	Orientamento attuale di Innotour	Valutazione
Catene/reti di creazione di valore aggiunto frammentate	<ul style="list-style-type: none"> • Divisibilità problematica dei costi dell'innovazione (elevati costi di transazione) • Effetti esterni dell'innovazione sull'intera rete di creazione di valore aggiunto (risulta problematico internalizzare il profitto da innovazione) 	Gran parte dei progetti riguarda sistemi di creazione di valore aggiunto e/o interfacce di transazione (gestori di appartamenti di vacanza, catene di creazione di valore aggiunto delle destinazioni, potenzialmente tutte le aziende turistiche).	<p>+++</p> <p>Una prosecuzione e un'ulteriore focalizzazione su progetti interaziendali e progetti riguardanti interi sistemi di creazione di valore aggiunto, sia sotto forma di progetti con grandi effetti esterni o in grado di ridurre i costi di transazione (per es. creazione di standard) inizia dalla problematica della frammentazione, laddove deve essere chiaro che non va sostenuta l'integrazione verticale di per sé che viene comunque già perseguita e realizzata dalle aziende. Nella promozione sono dunque in primo piano gli effetti esterni dell'innovazione interaziendale.</p>
Legame con il territorio/rapporto con la destinazione	<ul style="list-style-type: none"> • Dipendenza dallo sviluppo del territorio/della destinazione • Possibilità limitate di efficacia delle forze del mercato a causa di effetti 'lock-in' nel territorio • Incertezze/ necessità di disporre di informazioni per lo sviluppo del territorio 	<p>Molti progetti promuovono iniziative che vanno a vantaggio di singole destinazioni in senso stretto (per es. Lucerna, Davos, Zermatt).</p> <p>Più della metà del budget di Innotour viene impiegato per progetti cantonali e nazionali.</p>	<p>++</p> <p>Deve essere rafforzata la politica di promozione focalizzata sulle destinazioni. Si tratta di concentrarsi su destinazioni e progetti commercializzabili che aumentano la trasparenza all'interno e tra le destinazioni (per es. fino alla commerciabilità).</p>
Beni pubblici	<ul style="list-style-type: none"> • Investimenti insufficienti in innovazioni nell'ambito dei beni pubblici 	<p>Numerosi progetti si riferiscono alle infrastrutture (per es. piste ciclabili) e beni semipubblici (piattaforme di informazione), di conseguenza vi partecipano spesso istituzioni pubbliche o semipubbliche.</p>	<p>++</p> <p>Maggiore focalizzazione sulle infrastrutture e sui beni pubblici con effetti su interi sistemi di creazione di valore aggiunto. I progetti PPP sono in questo caso utili e necessari.</p>

	Conseguenze	Orientamento attuale di Innotour	Valutazione
Struttura basata su PMI	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziale di finanziamento insufficiente per innovazioni e insufficiente possibilità di renderle redditizie a causa dei ristretti limiti aziendali e quindi innovazioni piuttosto incrementali • Elevati costi di transazione nel caso di innovazioni interaziendali 	<p>I progetti Innotour stessi portano in parte a strutture organizzative limitate nel tempo che per le istituzioni coinvolte e per l'intera destinazione fungono da divisione R&S per determinati scopi.</p>	<p>+/_</p> <p>Al termine del progetto, le strutture cooperative che si vengono a formare non vengono più finanziate attraverso Innotour. Il principio del finanziamento iniziale va rispettato in modo sistematico anche in fase di esame delle richieste. Se al termine del finanziamento Innotour le strutture si sciolgono, ciò significa che non si è riusciti a contrastare la problematica delle PMI. Le richieste che si riferiscono ad associazioni di PMI dell'economia privata vanno pertanto esaminate soprattutto dal punto di vista della validità strutturale di tali associazioni. Un buon esempio è rappresentato dal progetto Matterhorn Valley Hotels (cfr. par. 5.3 dello studio complessivo) che mostra che le aziende non si impegnano per creare innovazioni solo perché ricevono aiuti finanziari ma sono interessate a lavorare per ottenere congiuntamente dei successi anche su un periodo più lungo.</p> <p>La struttura basata su PMI del settore turistico di per sé non deve essere motivo di promozione da parte di Innotour. La promozione dell'innovazione si impone in questo caso quando (1) le PMI possono investire poco, (2) si crea una rete solo quando vengono portate avanti iniziative comuni e con elevati costi di transazione e (3) se, in combinazione con attività vincolate al territorio e la necessità di formare delle catene di creazione di valore aggiunto, risulta difficile avviare processi di innovazione.</p>

	Conseguenze	Orientamento attuale di Innoutour	Valutazione
Carattere delle prestazioni, importanza della diffusione e dell'imitazione	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di inclusione del fattore esterno (per es. cliente) • Elevata necessità di investimento nella fase di diffusione e allo stesso tempo protezione dell'innovazione difficile da realizzare 	Molti progetti sostenuti partono dalla fase di sviluppo delle idee e delle innovazioni (molti concetti sviluppati).	<p>+/-</p> <p>Uno spostamento dell'accento della promozione dalla fase di sviluppo delle idee alla fase di diffusione aumenta le probabilità di successo delle iniziative e ne aumenta la realizzazione capillare nel settore.</p> <p>Si deve assicurare il trasferimento di conoscenze mediante una partecipazione più attiva alla fase di imitazione, nella quale vengono resi pubblici risultati intermedi e finali. In questo modo si risponde alla problematica delle distorsioni del mercato provocate dal programma di promozione (promozione incentrata sugli aspetti "preconcorrenziali e interaziendali").</p>

Fonte: IDT

La Tabella 1 indica che la politica di promozione di Innotour tiene già oggi conto dei fattori chiave connessi con le innovazioni nel turismo. I **punti su cui il programma Innotour si concentra nella sua ricerca si orientano già oggi a tali fattori chiave**. Vengono per esempio promosse le innovazioni dei prodotti, un aspetto esplicitamente citato nella legge federale 935.22 tra i progetti beneficiari. Gli esempi del par. 2.1.1 dello studio complessivo hanno però mostrato che anche i progetti degli attori privati hanno a che fare con le innovazioni dei prodotti. Proprio in questo ambito possono esserci stimoli all'innovazione che rendono superflua la promozione delle innovazioni da parte dello Stato, ciò avviene in particolare quando l'azienda turistica presenta una certa dimensione e può internalizzare il profitto da innovazione. Per sviluppare un'elevata efficacia, l'innovazione dei prodotti realizzata nell'ambito di Innotour deve tuttavia avvenire a livello interaziendale. Il riferimento al livello interaziendale va espressamente mantenuto (cfr. paragrafo 1.2).

I criteri di promozione del programma Innotour devono essere definiti in modo che tengano conto dei cinque fattori chiave connessi con le innovazioni nel turismo. Questi fattori sono stati presentati nel capitolo e riguardano le cinque dimensioni seguenti:

- Catena e reti di creazione di valore aggiunto frammentate
- Legame con il territorio e rapporto con la destinazione
- Infrastrutture interaziendali e beni pubblici
- Struttura basata su PMI
- Carattere delle prestazioni e importanza della diffusione e dell'imitazione

1.2 Efficienza ed efficacia dei progetti Innotour rispetto ai progetti finanziati dall'economia privata

Come si è già detto nel paragrafo precedente, i progetti sostenuti da Innotour raggiungono nella maggior parte dei casi gli obiettivi prefissati. Il presente paragrafo analizza in maniera più dettagliata l'efficienza e l'efficacia dei progetti Innotour rispetto ai progetti finanziati dall'economia privata. Nella Tabella 2 sono messi a confronto progetti dell'economia privata e progetti Innotour in relazione ai fattori chiave connessi con le innovazioni nel turismo.

Tabella 2: Confronto tra progetti finanziati dall'economia privata e progetti Innotour

Progetti finanziati dall'economia privata	Progetti Innotour
<p>Nel turismo i progetti dell'economia privata vengono avviati soprattutto quando il profitto da innovazione previsto può essere internalizzato dagli attori privati. Ciò può verificarsi quando l'attore privato è un fornitore di servizi integrati</p>	<p>I progetti Innotour presentano un'elevata efficacia soprattutto quando il profitto da innovazione si crea per diversi attori turistici all'interno di una rete di creazione di valore aggiunto e quindi non si esaurisce negli innovatori privati.</p>
<p>Nei progetti dell'economia privata, l'efficacia è massima soprattutto nell'ambito delle innovazioni che riguardano i prodotti, il mercato e i processi in quanto in questo ambito è possibile internalizzare direttamente il valore aggiunto imprenditoriale.</p>	<p>L'efficacia è massima là dove l'innovazione riguarda l'infrastruttura di base per vari prodotti e aziende. Le innovazioni hanno un ampio effetto proprio in questo ambito. Anche le innovazioni nell'ambito delle istituzioni o delle interfacce di transazione hanno quindi effetti positivi.</p>
<p>L'efficacia dei progetti si manifesta soprattutto a livello aziendale dove il profitto da innovazione può essere internalizzato dagli attori che hanno creato le innovazioni.</p>	<p>L'efficacia dei progetti si manifesta soprattutto a livello interaziendale, in particolare quando le innovazioni riguardano reti, intere destinazioni, rotte e reti di destinazioni.</p>
<p>I progetti di innovazione privati i cui risultati non possono essere imitati facilmente, sono più efficaci per gli attori privati dei progetti facili da imitare.</p>	<p>I progetti di innovazione sostenuti da Innotour la cui promozione non termina al momento dello sviluppo o della verifica delle idee ma comprende i processi di diffusione ed eventualmente di imitazione successivi, sono estremamente efficaci.</p>

Il confronto delle caratteristiche dei progetti di innovazione qui sopra esposto mostra che i **progetti di innovazione dell'economia privata si differenziano notevolmente dai progetti sostenuti perlopiù in maniera mista da Innotour.**

Le innovazioni dell'economia privata si hanno soprattutto quando il profitto da innovazione percepito è sufficientemente grande. Condizioni:

- costi per l'innovazione in primo luogo sostenibili e in secondo luogo in un rapporto ragionevole rispetto al profitto da innovazione previsto,
- profitto da innovazione sufficiente e internalizzabile,
- informazioni sufficienti sui mercati e sulle possibilità di vendita.

Sulla base di queste condizioni emerge che le grandi aziende, forti dal punto di vista finanziario che dispongono di capacità di management sufficienti e comprendono vari elementi della catena di creazione di valore aggiunto sono quelle che più facilmente sviluppano autonomamente una sufficiente capacità innovativa.

Poiché un'azienda non può trasferirsi in un'altra rete (un albergo non può semplicemente spostarsi dall'ubicazione in cui si trova) sussistono delle situazioni di "lock-in". Poiché inoltre varie aziende turistiche non operano puramente su un piano economico (Zellweger, 2006), ma si comportano in maniera "emozionale" e in quanto imprese di lifestyle non optano sempre per la configurazione più sensata dal punto di vista economico, nel settore turistico spesso non si attuano i necessari processi di consolidamento verso le aziende più grandi e innovative di cui si è parlato sopra.

I progetti misti sostenuti da Innotour comprendono progetti che manifestano i loro effetti su tutta la rete di creazione di valore aggiunto all'interno di una destinazione o perfino su reti di destinazioni. Può trattarsi di elementi infrastrutturali (per es. piattaforme infrastrutturali, sistemi di percorsi ciclabili), elementi centrali della catena di creazione di valore aggiunto sui quali sono orientati vari prodotti (per esempio uno spa innovativo, una nuova offerta sportiva), ma anche forme organizzative innovative che facilitano la cooperazione e la gestione delle destinazioni (per esempio nuove strutture di governance, sistemi di qualità).

Nel complesso emerge che i progetti sostenuti da Innotour non sono in concorrenza con le innovazioni dell'economia privata. Anche le aziende più grandi che offrono autonomamente singoli prodotti come integratori, possono trarre vantaggio sinergicamente dalle innovazioni sopra menzionate nell'ambito dei beni di destinazione 'semipubblici'. Non sussiste inoltre il rischio di un crowding-out delle innovazioni dell'economia privata che vengono sempre realizzate quando si prospetta un profitto da innovazione. Viceversa le innovazioni nell'ambito dei beni di destinazione 'semipubblici' verrebbero meno o verrebbero realizzate in maniera non ottimale se non fossero sovvenzionate dallo Stato. La promozione statale esercita in questo caso un effetto iniziatore e produce, nel senso dell'approccio evolutivistico-strutturale, anche processi di sviluppo e di apprendimento all'interno della destinazione compensando, per così dire, gli attori innovativi per gli effetti esterni non internalizzabili di un'innovazione.

1.3 Conclusione della valutazione complessiva

Sulla base della valutazione complessiva del programma Innotour si può giungere alla seguente conclusione:

Il programma Innotour sviluppa un'elevata efficacia in ambito turistico. Questo aspetto viene confermato già nella valutazione di Innotour II da parte del FIF che attribuisce molti punti forti al programma. Vengono pertanto promossi i progetti giusti ed è altamente probabile che la realizzazione sia riuscita. La valutazione finale qui esposta dimostra inoltre che già oggi il programma Innotour tiene conto dei fattori chiave legati alle innovazioni nel campo del turismo: gran parte dei progetti riguarda sistemi di creazione di valore aggiunto e interfacce di transazione (fattore chiave "catene/sistemi di creazione di valore

aggiunto frammentati"). La maggior parte dei progetti promuove inoltre iniziative che vanno a vantaggio di singole destinazioni in senso stretto (fattore chiave "Legame con il territorio/rapporto con la destinazione"). Molti progetti si riferiscono a infrastrutture e a beni semipubblici (fattore chiave "infrastrutture interaziendali, beni pubblici"). Si può pertanto affermare che il programma Innotour sia **posizionato correttamente**.

Quanto esposto nel capitolo 4 dello studio complessivo dimostra inoltre che **nel confronto internazionale** il programma Innotour non rappresenta **una soluzione a parte**. In tutti i Paesi alpini e nei Paesi nei quali il turismo è un fenomeno capillare, esistono programmi di promozione nel campo delle innovazioni. I progetti sostenuti riguardano in questo caso perlopiù PMI, destinazioni e reti interaziendali. La maggior parte dei programmi si rivolge contemporaneamente a tutti questi gruppi target.

Sulla base dei risultati della valutazione si consiglia una prosecuzione del programma. La promozione tramite Innotour presenta un elevato grado di efficacia e il finanziamento misto (Stato-economia privata) di progetti di innovazione e di cooperazione si è dimostrato valido. Il programma dà notevoli impulsi al turismo, un settore debole dal punto di vista delle innovazioni per ragioni strutturali.

Sulla base di quanto esposto in particolare nel capitolo 2 dello studio complessivo è stato possibile definire un **potenziale di ottimizzazione** per un programma Innotour futuro. Ciò riguarda, tra l'altro, la focalizzazione dei progetti sostenuti, l'adeguamento della richiesta di sussidi ai fattori chiave dell'innovazione o anche la scelta delle tematiche. Il capitolo 2 descrive i potenziali di ottimizzazione.

2 Raccomandazioni per l'ottimizzazione di Innotour

Il presente capitolo fornisce delle risposte alla terza domanda centrale della presente valutazione finale:

3. Quali raccomandazioni si possono formulare per la prosecuzione e l'ottimizzazione della promozione dell'innovazione nel campo turistico mediante Innotour?

Per descrivere le raccomandazioni per l'ottimizzazione, qui di seguito verrà valutato il processo di promozione dell'innovazione da parte di Innotour. Nel paragrafo 2.1 vengono illustrati i criteri di una promozione idealtipica basata sui cinque fattori chiave connessi con l'innovazione in ambito turistico. Nel paragrafo 2.2 vengono poi presentate le raccomandazioni per l'ottimizzazione di Innotour.

2.1 Criteri per una promozione idealtipica

2.1.1 Criteri di promozione

A) Presa in considerazione dei fattori chiave connessi con le innovazioni in ambito turistico

Attualmente Innotour applica criteri definiti esplicitamente nella valutazione dei progetti presentati (per es. struttura interaziendale, piano con budget, probabilità di successo ecc.). Da quanto emerge dal presente studio, la promozione idealtipica deve tuttavia basarsi sui cinque fattori chiave connessi con le innovazioni turistiche. Per tale ragione, i cinque fattori chiave andranno definiti come criteri di promozione nella richiesta. Da un lato il richiedente viene informato sui cinque fattori chiave sui quali Innotour si basa nella concessione di aiuti finanziari, dall'altro Innotour, attraverso domande specifiche relative ai singoli fattori chiave, può verificare in che misura i potenziali progetti fanno riferimento a tali fattori.

- **Catena/reti di creazione di valore aggiunto frammentate:** il progetto di innovazione produce vari effetti su tutta la rete di creazione di valore aggiunto? Per un singolo attore non è possibile internalizzare il profitto da innovazione? I costi dell'innovazione sono indivisibili?
- **Legame con il territorio/ rapporto con la destinazione:** l'innovazione da sviluppare è legata a una destinazione/regione? È inserita/inseribile in una rete dal punto di vista spaziale?

- **Infrastrutture interaziendali, beni pubblici:** il processo di innovazione può essere implementato solo tramite l'utilizzazione di beni pubblici? Il processo di innovazione produce (in parte) beni pubblici?
- **Struttura basata su PMI:** il potenziale di finanziamento per le innovazioni è insufficiente? Gli attori che partecipano vengono indotti a sviluppare strategie interaziendali e innovative?
- **Carattere delle prestazioni, diffusione e imitazione:** l'idea innovativa è affinata al punto che nel corso del processo di innovazione da promuovere è possibile sostenere la fase di diffusione? L'idea innovativa presentata è imitabile nel senso che altre aziende e destinazioni possono in un secondo momento apprendere qualcosa da essa e interpretare ed eventualmente copiare, con i necessari adeguamenti, l'innovazione?

Utilizzando un'ampia lista di controllo si tiene conto dei fattori chiave dell'innovazione nell'ambito turistico e nello stesso tempo si garantisce che l'intervento statale non comporti effetti di distorsione della concorrenza.

B) Qualità della richiesta

Anche in futuro dovranno essere ammessi degli insuccessi per quanto riguarda i progetti Innotour in quanto in ogni caso un processo di apprendimento porta nuove conoscenze per le persone interessate e in definitiva per tutto il settore. **Va tuttavia comunque effettuato un controllo sistematico delle richieste al fine di garantire un'elevata quota di successo.**

I seguenti criteri che influiscono sulla qualità della richiesta si riferiscono ad aspetti centrali derivati da quanto illustrato nei capitoli 2 e 5 dello studio complessivo.

- **Composizione del consorzio** (i richiedenti sono effettivamente in grado di realizzare il progetto oppure mancano aziende/istituzioni/attori centrali? Si crea il potenziale per nuove reti di apprendimento e di sviluppo?)
- **Qualità della direzione del progetto** (Chi dirige il progetto di innovazione? Quali referenze può vantare il responsabile del progetto? Il responsabile del progetto è in grado di mobilitare realisticamente le risorse e il tempo necessario alla realizzazione del progetto entro i tempi previsti?)
- **Piano del progetto** (Dalla richiesta risulta chi, entro quale termine, esegue quali compiti e quali obiettivi deve raggiungere? Quanto dura il progetto? Quali fasi comprende il progetto?)
- **Orizzonte del progetto** (Quali risultati ci si attende alla fine del progetto? In quale forma sono disponibili i risultati? In che modo Innotour e altri attori del settore possono utilizzare i risultati? Al termine del progetto ci si può attendere la prosecuzione e il

finanziamento autonomi di strutture e risorse venutesi a creare con il processo di innovazione?)

- **Situazione finanziaria** (I richiedenti sono in grado di coprire il fabbisogno di finanziamento (finanziamento non statale del 50%)? Il progetto potrebbe essere realizzato anche senza il 50% statale concesso da Innotour?)

Come per l'elenco dei criteri, anche per i punti sopra citati non si tratta di criteri obbligatori che devono essere tutti soddisfatti contemporaneamente. Da quanto emerge dal presente studio e dai precedenti audit effettuati da Innotour si può tuttavia affermare che i progetti conclusi con successo si caratterizzano per una risposta positiva a queste domande.

C) Temi

Un aspetto evidenziato nel capitolo 4 dello studio complessivo mediante il confronto con programmi di promozione di altri Paesi, riguarda la definizione di temi prioritari e temi indicati dallo Stato. Fondamentalmente è possibile optare per due approcci. Da un lato lo Stato lascia ai richiedenti la libertà di definire dei temi, da presentare nell'ambito dei progetti, sulla base della situazione che devono affrontare e del loro fabbisogno di innovazione (bottom-up). Dall'altro, lo Stato indica per programmi interi o parti di programma (budget parziali) dei temi definiti che si sono evidenziati per esempio nella fase precedente sulla base della consultazione di esperti ed esponenti del settore (top-down). Finora Innotour ha adottato l'approccio bottom-up: i richiedenti potevano decidere autonomamente i temi da elaborare. La gamma dei progetti presentati andava quindi dai sistemi di garanzia della qualità a soluzioni nell'ambito della tecnologia informatica e della comunicazione fino all'ambito dello sviluppo di prodotti (per es. prodotti orientati a gruppi target, utilizzo alternativo di risorse naturali o culturali).

L'indicazione di temi comporterebbe un'analisi preliminare profonda e oggettiva connessa non solo con un notevole onere ma che limiterebbe anche, con i budget finora previsti di Innotour, il margine di manovra per la promozione dell'innovazione nel turismo. Sussiste inoltre il rischio di una focalizzazione unilaterale dello sviluppo e quindi temi importanti potrebbero non essere considerati. **Si consiglia pertanto di non procedere a un'indicazione di temi top-down né per l'intero periodo del budget né per singole parti di esso.** Come alternativa, altrettanto efficace, si propone che si mettano in evidenza certi aspetti o si creino impulsi nei media di settore e attraverso i canali di pubblicazione di Innotour in modo che il settore turistico possa trarne ispirazione per sviluppare determinati temi

2.1.2 Accompagnamento del processo di innovazione

A) Controllo e feedback

Un controllo periodico effettuato da Innotour in base alla durata dei progetti, ma in ogni caso ogni dodici mesi, può consentire di valutare i progetti nel loro avanzamento, ma garantisce anche un feedback oggettivo ai partecipanti che indica loro a che punto sono e se il processo è stato fino a quel momento gestito in maniera mirata. Anche se nell'ordinanza è previsto solo un rapporto finale (art. 7) Innotour esige già oggi che siano forniti dei rapporti intermedi basati sulla modalità di versamento degli aiuti finanziari.

Una pressione latente permette inoltre di mantenere un certo "slancio". Per ridurre al minimo il lavoro proponiamo che Innotour mediante una serie di domande mirate in merito (1) all'esecuzione delle fasi del processo, (2) alla presentazione di risultati intermedi e (3) alla definizione delle fasi successive da realizzare si faccia un'idea dello stato di avanzamento del progetto.

B) Diffusione e imitazione (trasferimento di conoscenze)

Più un'innovazione all'interno del processo è avanzata, più forte è la vicinanza alla diffusione nel mercato e quindi più vicina è anche la fase nella quale si evidenzia il successo o l'insuccesso. Di conseguenza è anche maggiore la probabilità che l'innovazione possa essere adottata/imitata da altre aziende e destinazioni.

Innotour dovrebbe in futuro partecipare attivamente all'elaborazione di questo aspetto rendendo accessibili al pubblico, là dove possibile, i risultati intermedi e in ogni caso i risultati finali dei progetti. L'attuale 'innotour insight' e il sito www.inno-tour.ch dovranno in futuro essere integrati da manifestazioni che presenteranno singoli temi dell'innovazione e/o da presentazioni di progetti dell'intero settore realizzati con successo. Workshop per la presentazione di soluzioni innovative e per l'adozione da parte di altre aziende/destinazioni completeranno il quadro del sostegno all'imitazione e al trasferimento di conoscenze.

2.1.3 Valutazione del processo di innovazione

Il progetto di innovazione si conclude con la valutazione finale basata sugli obiettivi originali e sui risultati, valutazione che può essere oggettiva e qualificata solo **se** viene data una risposta alle seguenti domande:

- (1) Gli obiettivi del progetto sono stati raggiunti nel tempo previsto e con le risorse e i finanziamenti disponibili?
- (2) I risultati sono disponibili concretamente e sono misurabili?

-
- (3) Il progetto ha dato origine a un'innovazione che ha prodotto un vantaggio per i partecipanti e una percezione sul mercato?

Accanto alla risposta a queste domande anche il momento della valutazione del processo di innovazione riveste un ruolo importante. Gli effetti a lungo termine non possono essere riscontrati con una valutazione precoce. Poiché i programmi di innovazione nel turismo mirano a produrre effetti a lungo termine (per es. mantenimento di strutture di cooperazione dopo la conclusione del progetto) le valutazioni finali non devono avvenire troppo a ridosso della fine del progetto.

Questi vari aspetti di una promozione idealtipica vengono già oggi presi in gran parte in considerazione da Innotour. Qui di seguito verrà descritta in sintesi la pratica attuale di Innotour per quanto riguarda questi punti:

Criteri di promozione: Innotour dispone attualmente di criteri definiti in modo esplicito che tuttavia si basano solo in parte sui fattori chiave dell'innovazione turistica.

Qualità della richiesta: i criteri idealtipici della qualità della richiesta vengono già oggi verificati da Innotour e vanno quindi mantenuti.

Temi: finora Innotour ha scelto l'approccio bottom-up: i richiedenti possono scegliere autonomamente quali temi elaborare.

Controllo e feedback: oltre al rapporto finale prescritto Innotour richiede già oggi un rapporto intermedio.

Diffusione e imitazione: oggi molti progetti sostenuti si concentrano sulla fase di sviluppo delle idee e dell'innovazione e non sulla fase di diffusione. L'imitazione viene oggi promossa da "innotour insight" e dal sito.

Valutazione del processo di innovazione: già oggi Innotour dispone dei criteri con i quali valutare il processo di innovazione e si basa quindi su una promozione idealtipica.

2.2 Raccomandazioni

Alcune riflessioni esposte nei paragrafi precedenti hanno già presentato determinate possibilità di ottimizzazione. Qui di seguito tali possibilità di ottimizzazione verranno riassunte in conclusione nel caso in cui il programma venisse modificato e tale modifica fosse sancita per legge:

1) Deve essere garantita anche in futuro la promozione di progetti il cui profitto da innovazione non è direttamente internalizzabile. Simili progetti di innovazione riguardano perlopiù vari attori lungo la catena di creazione di valore aggiunto o interi sistemi di creazione di valore aggiunto. Vari attori possono internalizzare il profitto da innovazione. In primo piano per la promozione vi sono quindi gli effetti esterni dell'innovazione interaziendale.

2) Deve essere ulteriormente rafforzata la politica di promozione con particolare attenzione alle destinazioni. In questo caso è importante concentrarsi su destinazioni e progetti commercializzabili che aumentano la trasparenza all'interno e tra le destinazioni.

3) Si consiglia di continuare a promuovere progetti innovativi relativi a infrastrutture interaziendali e beni pubblici. Da un lato molti attori traggono vantaggio dagli effetti esterni, dall'altro proprio in questo caso gli ostacoli all'innovazione posti dall'economia privata sono particolarmente alti dato che il profitto da innovazione non può essere internalizzato da uno o da un ridotto numero di attori.

4) Innotour deve sostenere progetti le cui strutture di cooperazione continuino a sussistere anche al termine del periodo di promozione. I sostenitori del progetto devono indicare in precedenza quali strutture continuano a sussistere al termine del progetto.

5) In futuro Innotour dovrebbe spostare l'accento della promozione dallo sviluppo di idee alla fase di diffusione. In questo modo aumenta la probabilità di successo delle iniziative e ne viene aumentata la realizzazione capillare all'interno del settore.

6) Si consiglia di seguire in maniera più attiva l'imitazione mettendo a disposizione del pubblico, là dov'è possibile, risultati intermedi e in ogni caso i risultati finali dei progetti. Oltre che con 'innotour insight' e il sito www.inno-tour.ch in futuro andrà richiamata l'attenzione su determinati temi dell'innovazione e singoli progetti realizzati con successo all'interno del settore mediante manifestazioni e workshop.

7) I cinque fattori chiave dell'innovazione turistica vanno indicati nelle richieste. Si tratta di (1) catene/reti di creazione di valore aggiunto frammentate, (2) legame con il territorio/rapporto con la destinazione, (3) infrastrutture interaziendali, beni pubblici, (4) struttura basata su PMI e (5) carattere delle prestazioni, diffusione e imitazione. Da un lato il richiedente viene così a conoscenza dei cinque fattori chiave sui quali Innotour si basa nell'assegnazione di sussidi. Dall'altro Innotour può verificare, mediante domande specifiche relative ai singoli aspetti, in che misura i potenziali progetti tengono conto dei vari fattori chiave.

8) Infine si raccomanda la procedura bottom-up. Ciò significa che lo Stato lascia ai richiedenti la libertà di definire dei temi, da presentare nell'ambito dei progetti, sulla base della situazione che devono affrontare e del loro fabbisogno di innovazione. Da un lato, dato l'elevato onere che ciò comporterebbe per lo Stato e dall'altro il rischio di una focalizzazione unilaterale dello sviluppo, si sconsiglia l'approccio top-down. Come alternativa, altrettanto efficace ed efficiente, si propone che si mettano in evidenza certi aspetti o si creino impulsi nei media di settore e attraverso i canali di pubblicazione di Innotour in modo che il settore turistico possa trarne ispirazione per sviluppare determinati temi.

Bibliografia

- Müller, H., & Gurtner, R. (2007). *Innovationsförderung im schweizer tourismus - evaluation von innotour ii. Schlussbericht*. Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco).
- Zellweger, T. M. (2006). *Risk, return and value in the family firm*. University of St. Gallen, St. Gallen.