



Valutazione del Forum Turismo Svizzera (FTS) 2014 riguardante lo sviluppo del prodotto turistico per una prospezione commerciale efficace

1) Interventi, dibattiti e conclusioni¹

Interventi²

- Consigliere federale Johann N. Schneider-Ammann: apertura
- Urs Kessler: Impianti di risalita: motori dello sviluppo di prodotti
- Carlo Fontana: La Guest experience: High Tech o High Touch?
- Laurent Vanat: Sviluppo del turismo invernale: tendenze internazionali
- Richard Kämpf: Orientamenti del programma d'impulso per il turismo 2016 – 2019
- Peter Mac Nulty: Principi e procedure di sviluppo del prodotto in ambito turistico

Forum di discussione «Il punto di vista delle organizzazioni del turismo»

Le singole organizzazioni turistiche determinano fortemente il ruolo che lo sviluppo del prodotto può assumere. Sia in Appenzello interno sia a Lenzerheide lo sviluppo del prodotto è di centrale importanza ed è parte integrante delle strategie adottate. Il consiglio di amministrazione deve essere qualificato e formulare criteri comprensibili. Negli organi strategici ci vogliono esperti dalle idee chiare. Se il piano strategico è coerente, gli incaricati dell'attuazione sul piano operativo, ovvero i direttori degli enti del turismo, possono in linea di principio cambiare senza che venga pregiudicato il successo a lungo termine di una destinazione. Se gli attori sanno qual è la strategia molte cose sono più semplici da fare; e soltanto una strategia precisa permette di decidere quali offerte siano adatte e quali no.

¹ I contenuti del capitolo 1 costituiscono una sintesi delle discussioni tenutesi durante il Forum non necessariamente rispecchiano l'opinione della SECO. La valutazione della SECO segue nei capitoli 2 e 3.

² Le relazioni non vengono riassunte in questa sede, ma sono consultabili all'indirizzo www.tourismusforumschweiz.ch.

Per Basel Tourismus invece lo sviluppo del prodotto è meno importante, dato che la città dispone già di numerosi prodotti. L'attività di Basel Tourismus si concentra quindi soprattutto sulla commercializzazione e sull'identificazione di punti deboli nella catena dei servizi turistici.

Un posizionamento e un marchio chiari sono la chiave del successo. Il marchio va curato e quindi bisogna anche sapere dire di no a determinate tendenze. È inoltre essenziale sensibilizzare la politica in merito alle esigenze del turismo.

Diversamente dal marketing, lo sviluppo del prodotto richiede un intervento nell'ambito delle conoscenze disponibili e della trasmissione delle conoscenze (sotto forma di letteratura di base o di corsi di formazione e formazione continua). In Svizzera spesso, inoltre, si esita ad affrontare nuovi temi, si ha troppa paura di sbagliare e lo spirito pionieristico sembra essersi affievolito. È dunque necessario affrontare lo sviluppo del prodotto con maggiore entusiasmo.

Per definire e attuare con successo le strategie di sviluppo del prodotto le conoscenze di mercato sono essenziali. A questo scopo, le destinazioni esaminano sondaggi o il feedback fornito dai tour operator o svolgono per proprio conto analisi di mercato e delle tendenze. Fondamentale è anche lo scambio di informazioni in loco con gli operatori più importanti.

Forum di discussione «Sviluppo del prodotto nel turismo urbano»

Nello sviluppo del prodotto si manifesta un fattore caratteristico del turismo. La maggior parte delle altre industrie produce in modo omogeneo i suoi prodotti, dato che il motore è rappresentato da un unico attore centrale. Il turismo invece presenta molti attori all'interno della catena del valore.

Una città necessita di un chiaro posizionamento. Non si tratta di organizzare singoli eventi bensì di concepire una strategia generale. Devono essere definiti i prodotti da commercializzare, i mercati target e la ripartizione dei ruoli tra gli attori in loco. La situazione ottimale si ha quando politica e opinione pubblica sostengono la strategia e i prodotti. Soprattutto per le città più piccole non è sempre facile posizionarsi in modo chiaro.

Nelle città spesso i prodotti sono già presenti (es. musei rinomati). Le offerte e i prodotti naturali e creati possono costituire la base per il posizionamento di una destinazione. Il compito di una destination management organisation (DMO), ossia

un'organizzazione incaricata della gestione delle destinazioni turistiche, è di riunirli e comunicarli. Se invece non sono presenti, la DMO può assumere il ruolo di creatore di prodotti e incentivarne lo sviluppo. Occorre identificare e colmare le lacune nella catena delle prestazioni tra i prodotti presenti e affermati, tenendo sempre presente il posizionamento della città.

Gli attori privati sono di centrale importanza. Capita non di rado che, per un caso fortunato, un piccolo evento nato dall'idea di un privato si trasformi in attrazione turistica. Nelle città lo sviluppo del prodotto non è e non deve quindi essere necessariamente sempre basato su una strategia. A Basilea, per esempio, praticamente tutti i grandi eventi vantano una lunga tradizione. Nell'ambito dei congressi potrebbe risultare un po' più semplice sviluppare nuovi prodotti sulla base di una strategia.

Una strategia chiara presuppone però che non tutto sia sostenuto allo stesso modo e pubblicizzato attivamente. Nel caso di Basilea, un progetto viene affidato alla comunicazione solo se è rappresentativo e rientra nel concetto di «Culture unlimited». Questo significa che bisogna anche saper dire di no in modo consapevole e far accettare simili decisioni agli operatori.

Forum di discussione «Sviluppo di prodotti nelle destinazioni turistiche».

La ripartizione dei ruoli nell'ambito della creazione di prodotti varia a seconda della destinazione, ma anche del progetto. È molto importante affidare i compiti ma non è sempre così semplice farlo. A seconda del settore bisogna decidere chi assume la funzione di leader e chi di follower o, in certi casi, se la funzione di guida debba essere condivisa. Anche per i fornitori di prestazioni è fondamentale avere buoni partner strategici in una destinazione. Questi ultimi si contraddistinguono per una netta separazione tra strategia (costanza e chiarezza) e operazione (sviluppo a lungo termine sulla base della strategia).

Lo sviluppo del prodotto è un aspetto essenziale per il posizionamento e la strategia di una destinazione. Per consolidare e discutere la strategia di una destinazione turistica, è necessario uno scambio intenso e regolare tra le organizzazioni del turismo e gli operatori più importanti. L'attuazione sul piano operativo si svolge sulla base del posizionamento. È importante che vengano definiti obiettivi da perseguire a lungo termine e che tali obiettivi fungano da riferimento. Le destinazioni devono agire con

lungimiranza, considerare le tendenze internazionali relative allo sviluppo del prodotto e orientarsi sempre in base alle tendenze migliori.

Anche il cliente si aspetta un posizionamento affidabile della destinazione. In definitiva, non giudicherà soltanto un singolo prodotto bensì una destinazione turistica nel suo complesso. Diversi aspetti come infrastrutture, persone ecc. devono essere percepibili come un continuum e vanno «messi in scena» con coerenza. Le aspettative dei clienti devono essere superate. In questo contesto l'ospitalità svolge un ruolo centrale.

Forum di discussione «Turismo itinerante e sviluppo del prodotto a livello interregionale»

A differenza del turismo residenziale, il turismo itinerante è incentrato non (solo) sulla località di soggiorno ma anche sullo spostamento da un luogo all'altro. Elementi essenziali sono il cambiamento di prospettiva e la varietà durante lo spostamento. Con il turismo itinerante le organizzazioni turistiche e i fornitori di prestazioni vengono posti di fronte a nuove problematiche, ad esempio lo sviluppo di prodotti transregionali che superano i confini delle singole destinazioni.

La Svizzera, però, non è ancora nota come classica destinazione per turisti itineranti. Con il «Grand Tour of Switzerland» (GToS) l'associazione fondata a questo scopo vuole cambiare la situazione. Il tour, sviluppato in collaborazione con le regioni e le destinazioni, intende concentrare le esperienze: non si cerca l'effetto sorpresa alla Disneyland – l'effetto sorpresa deve scaturire dall'unione degli elementi già esistenti. Con il GToS ne traggono vantaggio non solo i luoghi e le attrazioni che si trovano lungo il percorso, ma anche quelli nei suoi dintorni. Per le singole regioni la sfida consisterà nel riuscire a trattenere gli ospiti il più a lungo possibile sul proprio territorio mentre percorrono le tappe del tour.

Rispetto a GToS, SchweizMobil ha già una posizione consolidata. Al momento la sfida maggiore per SchweizMobil è migliorare la qualità dei percorsi; risulta più dispendioso e difficile finanziare lo sviluppo qualitativo degli itinerari esistenti che idearne di nuovi.

Le due reti nazionali presentano comunque già diversi elementi in comune. Sono esempi tipici dell'approccio top-down, ma con un maggior coinvolgimento «dal basso» (Involvement). Solo una prospettiva a lungo termine rende possibile un simile approccio. Si tratta di unire il nuovo e l'esistente in modo tale da convincere le 13

regioni turistiche a partecipare attivamente. I singoli *player* vengono uniti a formare un'offerta complessiva e anche le autorità politiche svolgono un ruolo fondamentale.

Forum di discussione «Sviluppo e potenziamento degli sport invernali»

La domanda proveniente dal mercato svizzero sta cambiando per vari motivi, tra cui l'invecchiamento della popolazione, il fatto che meno giovani praticano gli sport invernali, lo scarso interesse verso gli sport invernali da parte di persone con un passato migratorio, l'urbanizzazione della popolazione o una maggiore consapevolezza ambientale. Poste di fronte a questa realtà, le destinazioni turistiche di montagna devono dunque essere in grado di accontentare tre generazioni, offrendo loro numerose possibilità di svago: i turisti vogliono sì sciare, ma non solo. Le destinazioni devono quindi diventare polisportive per soddisfare anche le esigenze di chi non scia.

Le donne e i giovani rappresentano gruppi target molto importanti. Le donne infatti hanno un forte influsso sulle decisioni all'interno della famiglia (anche per convincere i più giovani). Il forte accento posto sulla fascia d'età dei più giovani è stato tuttavia analizzato anche in modo critico. Considerato lo sviluppo demografico, infatti, sono piuttosto le generazioni più anziane a costituire un grande bacino di clienti potenziali.

Per quanto riguarda i mercati a cui si dovrà attingere in futuro, i pareri sono discordanti. Sono unanimi invece riguardo al fatto che le destinazioni di montagna dipendono fortemente (forse troppo?) dai turisti svizzeri e dai turisti appassionati di sci. Il problema di base rimane l'offerta eccessiva di fronte a una domanda in calo. Occorre quindi raggiungere nuovi mercati e sviluppare anche un piano di disinvestimento in molte destinazioni. Un ulteriore problema del mercato svizzero è costituito dai turisti del fine settimana e giornalieri. Le destinazioni dipendono, quindi, fortemente dalle condizioni meteorologiche, la durata del soggiorno si riduce e l'infrastruttura deve puntare sui giorni di maggiore affluenza, spesso però non viene sfruttata in modo ottimale.

L'offerta sportiva invernale locale deve essere commercializzata in modo adeguato. Il marketing e il posizionamento devono essere improntati in maniera specifica alle destinazioni e le regioni devono disporre delle necessarie competenze decisionali.

Allo stesso tempo è necessario coordinare a livello nazionale le attività concernenti gli sport invernali; troppi sono, infatti, i singoli attori sul mercato che agiscono per conto proprio. L'iniziativa a favore degli sport invernali in Svizzera è il primo passo verso una

piattaforma nazionale e intersettoriale. All'iniziativa hanno aderito anche associazioni, destinazioni, rivenditori di articoli sportivi invernali, l'Ufficio federale dello sport UFSPÖ e la SECO.

Conclusioni, osservazioni e tavola rotonda

Tradizionalmente, il turismo svizzero si caratterizza per le sue competenze analitiche, meno spiccate sono invece le competenze sul piano operativo. L'orientamento operativo è quindi un punto debole. Va inoltre migliorata la gestione delle conoscenze affinché non si debbano sempre apprendere di nuovo le stesse nozioni. A questo proposito sarebbe utile lanciare nuovi progetti pilota.

Le destinazioni hanno bisogno di strategie e di visioni chiare – devono saper pianificare a lungo termine e prendere decisioni tempestive. Ci vogliono obiettivi coraggiosi e una nuova «cultura dell'errore». Per quanto riguarda lo sviluppo dei prodotti non c'è però una regola d'oro. Se aziende di riferimento e coloro che sono chiamati a decidere non collaborano tra loro e se le lacune nella catena di servizi non vengono individuate e colmate, potrebbe essere difficile lavorare bene.

È fondamentale conoscere gli ospiti e soddisfare appieno le loro aspettative per acquisire così nuovi clienti (un cliente è un ospite che ritorna una seconda volta). L'ospitalità svolge pertanto un ruolo cruciale e in questo contesto le soluzioni IT possono servire come mezzo efficace per raggiungere l'obiettivo.

2) Temi considerati prioritari dalla SECO per la piazza turistica svizzera sulla base del FTS 2014

Tema 1: Le destinazioni turistiche hanno bisogno di un posizionamento chiaro e devono avere il coraggio di «dire di no»

Un posizionamento chiaro e un marchio forte sono essenziali per le destinazioni. Questo implica anche saper dire di no a determinate tendenze. Focalizzare l'offerta in maniera chiara, ad esempio attraverso il marketing, non significa tuttavia che l'offerta si limiti agli aspetti messi in questo modo in evidenza. Gli ospiti si aspettano infatti sempre più un'offerta intergenerazionale con diverse opzioni.

Tema 2: Lo sviluppo del prodotto deve basarsi su una strategia

Lo sviluppo del prodotto assume un ruolo centrale in particolare nelle destinazioni turistiche e, come il posizionamento, dovrebbe basarsi sulla strategia della destinazione. La creazione e la gestione di prodotti specifici per la destinazione sono possibili solo se gli attori collaborano lungo la catena del valore in base a una strategia chiara. Questo presuppone il contributo di persone qualificate nonché costanza sul piano strategico.

Per sviluppare nuovi prodotti bisogna avere il coraggio di sperimentare e non essere frenati dalla «paura di sbagliare». Inoltre è emerso che nell'ambito dello sviluppo del prodotto servono conoscenze pratiche. Per garantire la competitività futura della piazza turistica svizzera è essenziale riuscire a trasformare gli investimenti fatti nello sviluppo del prodotto in veri vantaggi concorrenziali.

Tema 3: Il turismo itinerante come opportunità

Il turismo itinerante pone le organizzazioni turistiche e i fornitori di prestazioni di fronte a nuove sfide, perché richiede ad esempio lo sviluppo di prodotti in grado di andare oltre i confini di una singola destinazione. Allo stesso tempo offre una grande opportunità alla Svizzera. «Grand Tour of Switzerland» (GToS) è un progetto inteso a posizionare la Svizzera come destinazione per turisti itineranti.

Tema 4: Gli sport invernali come sfida

In Svizzera gli sport invernali devono affrontare sfide considerevoli. L'offerta deve reagire ai diversi cambiamenti dettati dalla domanda. È inoltre necessario coordinare

a livello nazionale le attività degli sport invernali. La cosiddetta «Iniziativa in favore dello sport della neve» può essere un approccio interessante per risolvere il problema.

Tema 5: È fondamentale considerare in anticipo gli aspetti finanziari

Durante il FTS si è accennato diverse volte al fatto che uno sviluppo efficace dei prodotti presuppone che siano considerati per tempo gli aspetti finanziari. Solo se le possibilità di finanziamento sono reali si possono portare a termine i progetti. L'approvazione dell'iniziativa delle abitazioni secondarie ha dato nuovo slancio alla questione del finanziamento del turismo.

3) Follow-up della SECO

La SECO appoggia gli sforzi compiuti a livello nazionale nel settore del turismo itinerante (GToS) e degli sport invernali («Iniziativa in favore degli sport invernali») e ne sostiene la realizzazione con Innotour. È possibile che le iniziative siano sostenute anche nel quadro del programma d'impulso 2016-2019.

La SECO è intenzionata a sostenere, nell'ambito dei progetti futuri di Innotour (ad es. progetti pilota), l'elaborazione e la diffusione di conoscenze pratiche nel settore dello sviluppo del prodotto. Allo stesso tempo intende affrontare in futuro in modo approfondito la questione del finanziamento del turismo. È ad esempio previsto che anche il FTS 2015 si concentri su questo tema.

4) Valutazione del sondaggio

Il feedback relativo al FTS 2014 è stato molto positivo. Più del 95 % dei partecipanti è rimasto «soddisfatto» o «molto soddisfatto» dell'evento (percentuale di risposte: 52 %). I risultati positivi del 2013 sono stati nuovamente raggiunti.

Al FTS partecipano principalmente rappresentanti dell'Amministrazione federale, del settore del turismo e dei Cantoni, invitati dalla SECO. Gli sforzi per coinvolgere un maggior numero di esperti nel FTS verranno intensificati per il prossimo appuntamento.

La SECO terrà conto dei risultati del sondaggio per pianificare il quarto FTS che si terrà giovedì 12 novembre 2015.

