BAK
economic intelligence

Benchmarking Turismo - Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale

Rapporto sul «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero: fase di progetto 2016–2017»

Gennaio 2018

Benchmarking Turismo –
Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale
Rapporto sul «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero: fase di progetto 2016–2017»

Editore
BAK Economics AG su incarico di

Cantone di Berna, beco – Berner Wirtschaft
Cantone dei Grigioni, Ufficio dell'economia e del turismo (AWT)
Cantone del Vallese, Service du développement économique
Cantone di Vaud, SELT, StatVD, Office du Tourisme
Cantone Ticino, Dipartimento delle finanze e dell'economia
Luzern Tourismus, Engelberg-Titlis Tourismus

con il sostegno di Innotour, il programma di promozione della Segreteria di Stato dell'economia SECO

Comunicazione
Marc Bros de Puechredon, T +41 61 279 97 25
marc.puechredon@bak-economics.com

Direzione del progetto
Benjamin Studer, T +41 61 279 97 38
benjamin.studer@bak-economics.com

Redazione
Benjamin Studer
Martin Eichler
Natalia Held
Johannes Trunzer

Illustrazione di copertina
BAK Economics/shutterstock

Copyright
I contenuti di questa pubblicazione, in particolare i testi e i grafici, sono protetti dal diritto d'autore. Il diritto d'autore è riservato a BAK Economics AG. La presente pubblicazione non può essere copiata parzialmente o per intero oppure riprodotta in altra forma per essere trasmessa a terzi gratuitamente o dietro compenso. La pubblicazione può essere citata con l'indicazione della fonte (Fonte: BAK Economics).

Copyright © 2018 by BAK Economics AG
Tutti i diritti riservati

Sintesi

Da oltre un decennio BAK Economics elabora ampie analisi sulla competitività internazionale del settore turistico svizzero, nell'ambito delle quali vengono rilevati e analizzati sistematicamente la performance e i fattori di competitività di destinazioni e regioni turistiche.

Nell'ambito del progetto «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero», realizzato da BAK Economics 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 2016-2017. Il programma si suddivide in cinque ambiti: «Piazza turistica svizzera», «Turismo alpino», «Turismo nelle città», «Turismo giornaliero» e «Innovazione e sistemi di innovazione nelle destinazioni alpine». Il rapporto è strutturato in modo tale che le singole parti costituiscano ciascuna un rapporto a sé stante. Nel complesso, le quattro parti che lo compongono tracciano una panoramica esaustiva della performance e della competitività del turismo svizzero.

La piazza turistica svizzera

L'analisi dei parametri relativi al successo delle destinazioni mostra che nel periodo di valutazione la performance della piazza turistica svizzera è inferiore alla media. Il settore turistico svizzero ha registrato solo un lieve incremento del numero di pernottamenti e ha perso quote di mercato rispetto ai Paesi vicini. Nel periodo 2000-2016 la crescita cumulata dei pernottamenti in Svizzera è stata del 3,8 per cento, contro il 23 per cento nei quattro Paesi limitrofi (UE4: Germania, Francia, Italia e Austria). Una delle ragioni principali che può spiegare questa differenza è l'andamento negativo del tasso di cambio. La Svizzera fa segnare performance inferiori a quelle dei Paesi vicini anche per quanto riguarda l'occupazione e il tasso di occupati nel settore alberghiero e della ristorazione.

Il turismo urbano fa da traino al turismo svizzero, globalmente in perdita di velocità. Nel periodo in rassegna le grandi città hanno registrato un aumento dei pernottamenti del 42 per cento, fornendo un contributo fondamentale alla crescita globale. Nel turismo alpino, invece, i pernottamenti sono calati di circa il 14 per cento.

Anche dall'analisi dei fattori determinanti per la competitività emerge che i prezzi elevati del turismo svizzero costituiscono uno svantaggio considerevole. A causa dell'apprezzamento del franco, dal 2008 la situazione nel settore alberghiero e della ristorazione è ulteriormente peggiorata, tanto che nel 2016 i prezzi superavano di 35 punti percentuali quelli dei Paesi di riferimento.

Un'altra debolezza dell'economia turistica svizzera riguarda l'offerta ricettiva. Da un canto, questo comparto presenta una struttura comparativamente piccola con un numero esiguo di posti letto per esercizio rispetto ai Paesi di riferimento. Dall'altro, più di un albergo su due non è classificato, un valore superiore di 10 punti percentuali a quello dell'Austria, principale concorrente della Svizzera. Ciò potrebbe essere

sintomo di un deficit qualitativo in determinati segmenti del mercato. Nella categoria lusso, tuttavia, la Svizzera occupa tuttora una buona posizione.

Nonostante le lacune descritte, la competitività del turismo svizzero può essere ritenuta in generale molto soddisfacente. Secondo il «Travel & Tourism Competitiveness Index», la Svizzera figura tra i dieci Paesi più concorrenziali al mondo. Questo si riflette in particolare in condizioni quadro molto favorevoli al turismo, l'ottima qualità dell'infrastruttura, l'elevata sostenibilità ecologica e l'alta qualità dell'ambiente.

Il turismo alpino

Le analisi relative al turismo alpino considerano, da un lato, il turismo nell'intero Spazio alpino e nelle regioni alpine, dall'altro le singole destinazioni alpine. Anche se l'anno fondamentale per l'analisi è il 2016, il rapporto menziona i cambiamenti intervenuti nel tempo e le tendenze osservate nel 2017.

Rapportato agli arrivi transfrontalieri, il turismo alpino occupa una quota del mercato mondiale pari a circa il 3,1 per cento. Tuttavia, a causa dello sviluppo meno dinamico rispetto al turismo mondiale, lo Spazio alpino perde costantemente terreno anche se, con un numero stimato di posti letto pari a 7,58 milioni e 508 milioni di pernottamenti, rimane una regione turistica importante.

Dal confronto con il campione internazionale emerge che la performance delle regioni turistiche svizzere, pur variando in modo marcato, resta nel complesso inferiore alla media.

Per quanto riguarda i fattori di competitività, le offerte ricettive presentano alcune debolezze strutturali. Soprattutto l'elevata quota delle abitazioni secondarie costituisce una grande sfida per l'industria turistica. Nei prossimi anni, si tratterà in primo luogo di ottimizzare gli effetti dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie e, in secondo luogo, di commercializzare l'elevata quota di capacità inutilizzate («letti freddi»). La sfida maggiore per il futuro è tuttavia rappresentata dalla digitalizzazione e dall'impatto che essa avrà sui modelli di business nel settore del turismo. La massiccia avanzata delle piattaforme di prenotazione online e di Airbnb sono solo un primo assaggio della profonda trasformazione ormai in atto. Questa sfida va affrontata a tutti i livelli e da tutti gli attori: singole aziende, destinazioni, regioni turistiche alpine e politica nazionale del turismo.

Le destinazioni di maggiore successo nello Spazio alpino

Nel quadro del «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero» BAK Economics analizza costantemente la performance di 145 destinazioni dello Spazio alpino europeo. Per misurare la performance e tracciare un confronto a livello internazionale utilizza il «BAK TOPINDEX», un indice che si fonda sull'evoluzione della domanda dei pernottamenti, sul tasso di occupazione delle strutture ricettive e sulla redditività. Il «BAK TOPINDEX» può essere calcolato per la stagione estiva e invernale, ma può anche riferirsi all'intero anno turistico.

Secondo il BAK TOPINDEX, la classifica per la stagione invernale 2016 è guidata dalla destinazione di Lech-Zürs nel Vorarlberg, che deve il suo primato all'ottimo grado di occupazione delle strutture ricettive e all'eccellente redditività. La destinazione si trovava fra le prime tre posizioni della classifica già dal 2007. Molti sono i fattori di eccellenza: un comprensorio sciistico interessante, un'offerta alberghiera di alta qualità e l'attrattiva delle due località, Lech e Zürs, permettono alla destinazione di ottenere un prezzo elevato per pernottamento e di sfruttare comunque al meglio le capacità ricettive.

Tux-Finkenberg in Tirolo e la Skiregion Obertauern occupano il secondo e il terzo posto. Entrambe hanno recuperato alcune posizioni rispetto all'anno precedente grazie soprattutto a un'eccellente occupazione. A causa in particolare di uno sviluppo più debole della domanda e dell'occupazione, perdono invece terreno le destinazioni sciistiche di Paznaun e Serfaus-Fiss-Ladis, che nel 2014 brillavano al secondo e al terzo posto.

Tav. 0-1 Le 15 destinazioni migliori dello Spazio alpino in inverno

Pos. 2016	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2016	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	**5.1**	3.5	5.2	6.0	1	3	2
2	Tux - Finkenberg	Tirolo	**4.8**	3.5	6.0	3.8	5	4	4
3	Skiregion Obertauern	Salisburgo	**4.8**	3.6	5.5	4.5	7	7	1
4	Paznaun	Tirolo	**4.8**	3.5	5.5	4.3	3	2	5
5	Ötztal Tourismus	Tirolo	**4.7**	3.6	5.6	4.0	2	6	15
6	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	**4.7**	3.7	5.3	4.4	4	1	3
7	St.Anton am Arlberg	Tirolo	**4.7**	3.6	4.7	5.5	6	8	7
8	Grossarltal	Salisburgo	**4.7**	3.7	5.2	4.4	8	5	10
9	Saalbach-Hinterglemm	Salisburgo	**4.5**	3.7	4.7	4.8	13	19	11
10	Val Gardena	Alto Adige	**4.5**	3.5	4.6	5.1	15	10	12
11	Stubai Tirol	Tirolo	**4.5**	3.5	5.6	3.3	10	16	24
11	La Clusaz	Alta Savoia	**4.5**	3.6	4.3	5.4	18	23	33
13	Val d'Isère et Tignes	Savoia	**4.4**	3.8	4.5	4.7	11	17	9
14	Alta Badia	Alto Adige	**4.4**	3.4	4.4	5.1	22	9	13
15	Mayrhofen	Tirolo	**4.4**	3.5	5.1	3.9	14	11	14

«BAK TOPINDEX», stagione invernale, valore medio spazio alpino = 3,5
Fonte: BAK Economics

Mentre per la performance invernale si osserva un netto predominio austriaco, in estate il quadro è più eterogeneo. Tra le prime 15 della classifica vi sono tre destinazioni svizzere, una tedesca, tre italiane e nove austriache. La ripartizione tra le diverse regioni e sottoaree nazionali dello Spazio alpino mostra che il successo nel turismo alpino è imputabile a diverse premesse e condizioni quadro.

Ad occupare il primo posto in classifica è Lucerna che attesta un'eccellente occupazione delle strutture ricettive e ottiene un reddito superiore alla media per pernottamento. Questa località della Svizzera centrale è la destinazione estiva di maggior successo nello Spazio alpino dal 2007 (ad eccezione del 2009 e del 2011). Come il resto della Svizzera, anche Lucerna presenta un rallentamento dei pernottamenti e dell'occupazione a causa della forza del franco. Grazie all'elevata densità di attrazioni turistiche, il carattere urbano e la posizione sul Lago dei Quattro Cantoni è comunque riuscita a difendere la sua posizione in cima alla classifica e a imporre prezzi comparativamente molto alti.

Al secondo e terzo posto si inseriscono la destinazione austriaca di Achensee e quella altoatesina di Alpe di Siusi. Entrambe approfittano di una redditività superiore alla media. Achensee vanta inoltre un'ottima occupazione, mentre Alpe di Siusi ha fatto segnare negli ultimi anni un'evoluzione considerevole dei pernottamenti. Per molte destinazioni che si collocano ai primi 15 posti della classifica un vantaggio importan-

te è rappresentato anche dalla città, che funge da fulcro della destinazione, e dalle offerte culturali interessanti.

Con Weggis e Interlaken, altre due località svizzere figurano nella classifica TOP 15 delle destinazioni estive. Il successo di Weggis è imputabile soprattutto all'evoluzione dei pernottamenti alberghieri. È interessante rilevare che dal 2014 il numero dei pernottamenti degli ospiti provenienti dall'Asia è più che raddoppiato. Dal canto suo, Interlaken beneficia prima di tutto della combinazione lago/montagna. Inoltre, la destinazione dell'Oberland bernese è molto ben posizionata nel mercato asiatico in forte crescita. Nell'estate 2016 quest'ultimo ha prodotto oltre un quarto della domanda, una quota che nel frattempo ha nettamente superato quella degli ospiti dell'Europa occidentale (18%).

Tav. 0-2 Le 15 migliori destinazioni dello Spazio alpino in estate

Pos. 2016	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2016	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Lucerna	Svizzera Centrale	**5.3**	4.0	5.7	5.3	1	2	1
2	Achensee	Tirolo	**5.1**	3.3	5.6	5.5	3	6	3
3	Alpe di Siusi	Alto Adige	**5.0**	4.8	4.9	5.3	4	14	15
4	Oberstdorf	Allgäu	**4.9**	4.3	5.2	4.9	8	9	13
5	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.9**	3.4	5.0	5.7	13	4	10
6	Salzburg e dintorni	Salisburgo	**4.8**	4.5	5.1	4.5	2	7	4
7	Alta Pusteria	Alto Adige	**4.7**	3.7	4.3	6.0	14	16	16
7	Garda trentino	Trento	**4.7**	4.1	6.0	2.8	6	3	5
7	Weggis	Svizzera Centrale	**4.7**	5.7	4.4	4.4	9	91	14
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	**4.7**	4.0	4.3	5.7	5	5	7
11	Interlaken	Oberland Bernese	**4.6**	3.6	5.0	4.8	6	17	11
12	Merano e dintorni	Alto Adige	**4.6**	3.4	5.9	3.3	11	1	6
13	Kitzbühel Tourismus	Tirolo	**4.5**	5.0	3.8	5.3	11	28	50
14	Wolfgangsee	Salisburgo	**4.4**	3.7	4.2	5.3	10	21	26
15	Valle Isarco	Alto Adige	**4.4**	5.9	4.4	3.6	48	107	41

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

Secondo il **BAK TOPINDEX**, nell'anno turistico 2016 la Valle di Kleinwalser (Kleinwalsertal) nel Voralberg è stata la destinazione di maggior successo nello Spazio alpino. Già negli anni precedenti si è sempre inserita tra le prime cinque. Grazie all'elevata occupazione delle strutture ricettive e a un'eccellente redditività torna sul gradino più alto del podio come già nel 2012 e nel 2013. La destinazione ha un ottimo posizionamento nel segmento famiglie e trae vantaggio dal collegamento con il comprensorio sciistico della destinazione tedesca di Oberstdorf. Questa meta riscuote inoltre successo sia in inverno che nei mesi estivi.

Dal 2008 Grossarltal nel Salisburghese figura sempre ai primi due posti della classifica. Nel 2016 si piazza per poco alle spalle della Valle di Kleinwalser grazie a un'elevata occupazione delle strutture ricettive e a una redditività superiore alla media. Grossarltal trae vantaggio da una forte struttura ricettiva con un'elevata percentuale di letti nel segmento di alto livello e, comparativamente, pochi letti in residenze secondarie.

Al terzo posto del BAK TOPINDEX 2016 si inserisce Alpe di Siusi in Alto Adige. Come Grossarltal, questa destinazione riesce a difendere la posizione dell'anno precedente e ottiene un buon punteggio grazie a una performance elevata e uniforme per tutti e tre i singoli indicatori, in particolare per l'occupazione e la redditività.

Lucerna nella Svizzera centrale è l'unica destinazione svizzera a entrare nella TOP 15 del BAK TOPINDEX nell'anno turistico 2016. Rispetto all'anno precedente perde tuttavia quattro posizioni e retrocede dal primo al quinto posto a causa soprattutto dell'evoluzione sensibilmente più debole dei pernottamenti e di un tasso di occupazione più basso rispetto al 2015. Nonostante il carattere in parte urbano, anche questa destinazione alpina risente della forza del franco. Riesce tuttavia a ottenere ancora un ottimo piazzamento grazie a un'eccellente occupazione e a una performance generale particolarmente forte in estate.

La classifica delle TOP 15 basata sul BAK TOPINDEX del 2016 si contraddistingue per la forte presenza di destinazioni austriache: undici delle 15 migliori si trovano nello Spazio alpino austriaco. Nella classifica figurano inoltre due destinazioni italiane (Alpe di Siusi, Gröden), una svizzera (Lucerna) e una tedesca (Oberstdorf).

Tav. 0-3 Le 15 migliori destinazioni dello Spazio alpino

Pos. 2016	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2016	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**5.1**	3.6	5.9	4.8	4	4	8
2	Grossarltal	Salisburgo	**5.1**	4.3	5.8	4.4	2	1	6
3	Alpe di Siusi	Alto Adige	**4.9**	4.5	5.1	4.9	3	10	12
4	Oberstdorf	Allgäu	**4.9**	4.2	5.3	4.6	9	12	11
5	Lucerna	Svizzera Central	**4.9**	4.1	5.7	4.0	1	6	5
6	Achensee	Tirolo	**4.9**	3.3	6.0	4.0	5	7	7
7	Wilder Kaiser	Tirolo	**4.7**	4.0	5.5	3.8	8	33	24
8	Tux - Finkenberg	Tirolo	**4.7**	3.7	5.7	3.6	11	5	9
9	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salisburgo	**4.6**	5.4	5.2	3.2	13	20	58
10	Kitzbühel Tourismus	Tirolo	**4.6**	4.4	4.5	5.0	6	25	16
11	Val Gardena	Alto Adige	**4.6**	3.6	4.4	5.6	14	8	14
12	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	**4.6**	4.3	5.1	3.9	9	2	3
12	Tannheimer Tal	Tirolo	**4.6**	3.6	5.8	3.1	17	10	38
14	Erste Ferienregion im Zillertal	Tirolo	**4.5**	3.9	5.1	4.0	19	20	19
15	Salzburg e dintorni	Salisburgo	**4.5**	4.5	5.1	3.4	7	16	4

Anno turistico «BAK TOPINDEX», valore medio spazio alpino = 3,5
Fonte: BAK Economics

Dai cambiamenti intervenuti nella classifica per le 34 destinazioni svizzere del campione si osserva una tendenza chiaramente negativa. Tra il 2014 e il 2016 le destinazioni svizzere hanno infatti perso in media quasi sei posizioni nel BAK TOPINDEX sia in inverno che in estate. I motivi vanno ricercati nel peggioramento dell'evoluzione dei pernottamenti e nella minore occupazione delle capacità, che a loro volta sono imputabili all'apprezzamento del franco registrato nel periodo considerato.

Evoluzione nel 2017

Se si osserva l'andamento della domanda registrata nello Spazio alpino svizzero nell'anno turistico 2017 (novembre 2016-ottobre 2017) si constata un'evoluzione molto positiva: il numero di pernottamenti sono infatti aumentati del 4,7 per cento, un risultato in netto contrasto con quello degli anni precedenti. Resta da vedere se l'evoluzione del 2017 segna effettivamente una svolta o se si tratta semplicemente di un effetto rimbalzo (rebound) dopo la debolezza che ha contrassegnato gli anni precedenti. Si spera comunque che gli adeguamenti strutturali apportati negli ultimi anni diano i frutti auspicati e che il deprezzamento del franco osservato nella seconda metà del 2017, sempre che si consolidi a lungo termine, apporti un ulteriore allentamento.

Turismo urbano

Negli scorsi anni l'importanza del turismo urbano è aumentata sensibilmente. Nell'ambito del benchmarking le cinque maggiori città svizzere (Basilea, Berna, Ginevra, Losanna e Zurigo) sono state messe a confronto con le seguenti mete cittadine internazionali: Barcellona, Firenze, Friburgo in Brisgovia, Heidelberg, Monaco di Baviera, Praga, Salisburgo, Stoccarda, Verona e Vienna.

Con il brusco apprezzamento del franco nel gennaio 2015, le offerte del turismo svizzero sono diventate notevolmente più care per gli ospiti esteri. Questo effetto si fa sentire anche nella classifica «BAK TOPINDEX» 2016: rispetto al 2015, Ginevra scende dal settimo al nono posto, Zurigo dal nono al dodicesimo. La causa principale è da ricercarsi nel fatto che la domanda è cresciuta in misura nettamente inferiore alla media: se da un lato la domanda turistica nelle città svizzere ha segnato in media solo un leggero aumento (+1,3%), dall'altra quella sul piano internazionale ha registrato una netta progressione (+4,3%). Sebbene le città svizzere abbiano perso quote di mercato sul piano internazionale, il turismo urbano è comunque cresciuto nel 2016, reagendo in modo molto meno sensibile del turismo alpino (-2,3%) all'apprezzamento del franco. Il principale vettore della crescita è costituito dai clienti domestici, i cui pernottamenti sono aumentati in modo più marcato (+1,8%) rispetto a quelli degli ospiti provenienti dall'estero (+1,0%). Dopo un primo semestre dinamico, che ha visto crescere sensibilmente la domanda in tutte e cinque le città svizzere considerate, il bilancio per il 2017 si presenta positivo.

Tav. 0-4 «BAK TOPINDEX»

Pos. 2016	Destinazione	TOPINDEX 2016	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2015	Pos. 2010	Pos. 2007
1	Barcelona	**5.8**	4.9	6.0	6.0	1	1	1
2	Praha	**4.8**	4.9	4.2	5.6	3	13	2
3	Firenze	**4.7**	3.6	4.6	5.6	2	7	8
4	Heidelberg	**4.6**	5.8	4.3	4.4	8	10	14
5	Verona	**4.6**	4.3	4.7	4.6	12	9	3
6	Salzburg	**4.5**	4.8	4.4	4.6	6	12	10
7	München	**4.5**	4.7	4.2	4.9	4	3	7
7	Wien	**4.5**	5.4	4.4	4.1	5	4	5
	Valore medio	**4.4**	4.3	4.3	4.6			
9	Genève	**4.3**	3.1	4.1	5.4	7	2	4
10	Freiburg	**4.2**	3.6	4.4	4.4	9	6	13
11	Stuttgart	**4.2**	5.3	3.8	4.1	11	15	15
12	Zürich	**4.2**	3.9	4.3	4.1	9	5	6
13	Lausanne	**3.7**	4.0	3.4	4.0	15	11	12
14	Basel	**3.7**	3.9	3.2	4.2	14	8	9
15	Bern	**3.6**	3.0	4.3	2.9	13	14	11

Indice, valore medio dell'intero campione delle destinazioni urbane = 3,5 punti; il campione delle destinazioni urbane comprende 27 città svizzere e 17 città europee
Fonte: BAK Economics

Delle destinazioni urbane svizzere considerate, Ginevra è quella che ottiene il miglior piazzamento nella classifica la più recente del «BAK TOPINDEX». Sebbene i pernottamenti siano aumentati in misura nettamente inferiore alla media, grazie all'ottima redditività la città riesce comunque a posizionarsi al nono posto sui quindici che conta il gruppo di riferimento internazionale. Zurigo ottiene il secondo miglior risultato svizzero e si piazza al dodicesimo posto.

In termini di competitività turistica, le città svizzere si posizionano globalmente più o meno nella media del campione. Tra le singole città si denotano delle differenze, dovute al fatto che anche le caratteristiche delle strutture turistiche sono in parte cambiate. La quota di ospiti provenienti dall'estero è nettamente diminuita in alcune delle città svizzere, probabilmente a causa dell'apprezzamento del franco. Basilea e Losanna attestano inoltre un calo della quota di alberghi a quattro o cinque stelle. D'altra parte proprio in queste due città la dimensione media delle strutture alberghiere è aumentata considerevolmente nello stesso periodo di riferimento. Per quanto riguarda il numero di ospiti esteri, Ginevra e Zurigo si posizionano particolarmente bene nel campione considerato. Il quadro si presenta analogo per l'attrattività turistica: secondo l'indicatore «BAK attrattiva delle città», Ginevra e Zurigo si contraddistinguono per un'offerta turistica superiore alla media in termini di attrattività.

Turismo giornaliero

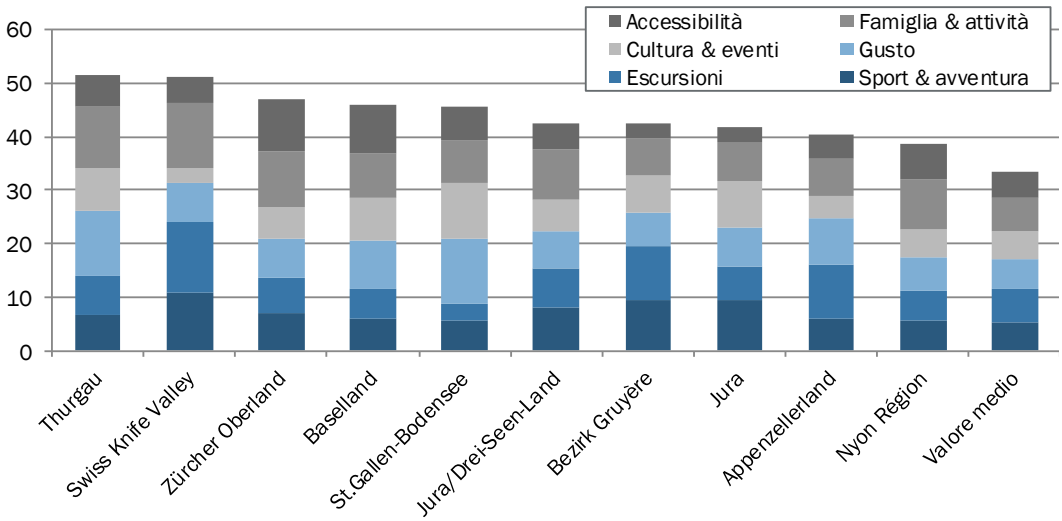
Le analisi relative al turismo giornaliero considerano le destinazioni che si profilano quale mete di escursioni giornaliere e viaggi brevi. Il campione include esclusivamente destinazioni svizzere poiché per queste destinazioni è più rilevante la competizione nazionale che non quella internazionale. Oltre alla performance, l'analisi attuale si sofferma sull'attrattività turistica, focalizzandosi sulla distribuzione e la frequenza dei diversi fattori di attrattività delle destinazioni del turismo giornaliero.

La performance migliore è stata registrata da La Sarine nel Mittelland (Altipiano) con un BAK TOPINDEX di 5,1 punti. Il successo di questa destinazione, il cui centro è la città di Friborgo, è imputabile in primo luogo al grado di occupazione, il più alto del campione. L'ottimo risultato è stato favorito inoltre dall'andamento dei pernottamenti alberghieri e dai prezzi elevati praticati. La Sarine torna quindi ad occupare il primo posto del BAK TOPINDEX dopo averlo ceduto temporaneamente lo scorso anno alla destinazione di Ägerital/Sattel nella Svizzera centrale.

Anche secondo i fattori di competitività considerati, questa destinazione figura sempre tra le migliori dieci, ad eccezione di quello della varietà dell'offerta turistica. La Sarine si è piazzata due volte al primo posto, una volta al secondo e una volta al decimo. San Gallo-Lago di Costanza, Sciaffusa e la regione di Basilea sono altre tre destinazioni che figurano tra le migliori dieci per quattro dei cinque fattori di competitività analizzati, mentre Estavayer-le-Lac/Payerne e la Swiss Knife Valley lo sono per tre dei fattori considerati.

L'indicatore dell'attrattiva turistica mostra che tra le destinazioni analizzate esistono in parte differenze molto marcate. Turgovia vanta la maggiore attrattività e diversità grazie soprattutto ad un'offerta superiore alla media nelle categorie «Gusto» e «Famiglia & attività». Questa destinazione può puntare in particolare sulla gastronomia. Nell'ambito della categoria «Famiglia & attività», è soprattutto il parco di divertimenti Conny Land a costituire una grande attrazione.

Fig. 0-1 BAK – attrattività turistica



Indice per la valutazione dell'offerta turistica 2016, punteggio massimo = 100
Fonte: BAK Economics

Innovazione e sistemi di innovazione nelle destinazioni alpine

La digitalizzazione e i rapidi cambiamenti del mercato sono una sfida per il turismo. In questo contesto caratterizzato da un'intensità concorrenziale in costante aumento l'innovazione rappresenta il fattore critico per potersi affermare con successo. L'innovazione non è un processo facile da realizzare, a maggior ragione nel settore del turismo, dove ad ostacolarlo sono una serie di fattori strutturali. Attraverso attività e strutture adeguate – ossia con un sistema regionale di innovazione – questo processo può però essere promosso e sostenuto in modo mirato. L'organizzazione di gestione della destinazione (DMO, *Destination Management Organization*) rappresenta uno dei punti cardine per rispondere alle sfide specifiche e rafforzare a lungo termine la capacità di innovazione di una destinazione turistica.

L'analisi dei fattori trainanti (fattori di successo) e frenanti (ostacoli) dell'innovazione nel turismo permette al contempo di definire i principali compiti di una DMO per l'impostazione e lo sviluppo del sistema di innovazione di una destinazione. Il fattore trainante più importante è la cooperazione: uno scambio intenso tra tutti gli attori contribuisce alla realizzazione congiunta di obiettivi e all'implementazione di innovazioni anche lungo una catena del valore frammentata. Il secondo fattore trainante, strettamente correlato al primo e menzionato con particolare enfasi nei colloqui con gli esperti, è una leadership forte. La grande importanza di questi due fattori è stata confermata dai risultati dell'inchiesta sui sistemi di innovazione condotta tra le destinazioni turistiche. Altri fattori importanti sono l'innovatività delle aziende locali e la disponibilità di mezzi finanziari.

Oltre a rafforzare i fattori trainanti, vanno rimossi gli ostacoli all'innovazione. L'analisi evidenzia peraltro pochi elementi sui quali una DMO può intervenire: la maggior parte degli ostacoli – come il rischio di imitazione da parte della concorrenza e il contesto normativo con condizioni quadro ostili all'innovazione – sfugge dal suo influsso diretto. L'inchiesta condotta tra le destinazioni mostra però che l'assenza di volontà di cambiamento è considerata dalle stesse destinazioni uno degli ostacoli principali all'innovazione e questo è un fattore che una destinazione può influenzare direttamente.

L'inchiesta evidenzia anche che le destinazioni considerano l'innovazione un fattore chiave della competitività e attribuiscono grande importanza al ruolo delle DMO nel sistema di innovazione della destinazione. Se da un lato le DMO sono fortemente coinvolte nel processo di innovazione, dall'altro le strutture di innovazione sembrano relativamente poco formalizzate e professionalizzate. Nella maggior parte delle destinazioni che hanno partecipato all'inchiesta la messa in rete (networking) all'interno della destinazione viene curata solo sporadicamente e in modo piuttosto passivo e per l'innovazione non sono previste esplicitamente risorse di personale.

L'innovazione continua è una delle formule vincenti per garantire la competitività, e questo anche nell'industria del turismo. Un sistema di innovazione adeguato, nel quale le DMO ricoprono un ruolo centrale, può offrire un contributo sostanziale in tal senso. Quest'importanza è riconosciuta anche nelle destinazioni e nelle DMO e i compiti connessi all'innovazione e alla sua promozione vengono svolti dalle DMO. Tuttavia, i risultati mostrano che sussiste un potenziale inutilizzato: la professionaliz-

zazione e la continuità sono decisivi per un sistema di innovazione efficiente e sostenibile. L'analisi evidenza i fattori ai quali sarebbe auspicabile attribuire maggior peso.

Sommario

1 Introduzione ... 22
1.1 Situazione iniziale e obiettivi ... 22
1.1.1 Obiettivi e vantaggi ... 22
1.1.2 Il «BAK DESTINATIONSMONITOR®» ... 23
1.2 Struttura del rapporto finale ... 24

PARTE I: LA PIAZZA TURISTICA SVIZZERA ... 26

2 La piazza turistica svizzera nel confronto internazionale ... 28
2.1 Performance dell'economia turistica svizzera ... 28
2.1.1 Andamento della domanda turistica ... 28
2.1.2 Utilizzo delle capacità ricettive ... 32
2.1.3 Evoluzione del tasso degli occupati ... 32
2.2 Competitività del comparto turistico svizzero ... 34
2.2.1 Competitività dei prezzi ... 34
2.2.2 Struttura delle qualifiche e dell'occupazione ... 36
2.2.3 Offerta alberghiera ... 38
2.2.4 Condizioni quadro ... 43

Parte II: IL TURISMO ALPINO ... 47

3 Le regioni alpine nel confronto internazionale ... 49
3.1 Il turismo nello Spazio alpino ... 49
3.1.1 L'importanza del turismo alpino ... 50
3.1.2 Offerta e domanda nel turismo alpino ... 52
3.1.3 Evoluzione della domanda e dell'offerta ... 54
3.2 La performance delle regioni alpine svizzere nel confronto inter-nazionale 56
3.2.1 Evoluzione della domanda turistica ... 57
3.2.2 Tasso di occupazione delle strutture ... 58
3.3 Fattori di competitività del comparto ricettivo nel confronto in-ternazionale ... 60
3.3.1 Offerta ricettiva ... 60
3.3.2 Domanda ricettiva ... 63

4 Destinazioni alpine ... 66
4.1 Le destinazioni di maggior successo nello Spazio alpino ... 66
4.1.1 Le destinazioni di maggior successo nell'anno turistico ... 67
4.1.2 Le destinazioni con la migliore performance in inverno ... 70
4.1.3 Le destinazioni con la migliore performance in estate ... 72
4.1.4 Evoluzione attuale della performance in Svizzera ... 74
4.2 Competitività del turismo alpino ... 76
4.2.1 Offerta ... 76
4.2.2 Domanda ... 78
4.2.3 Attrattività ... 80

PARTE III: IL TURISMO NELLE CITTÀ ... 84

5 Le maggiori città svizzere in un confronto a livello internazionale ... 86
5.1 Performance ... 86
5.2 La competitività ... 89

PARTE IV: IL TURISMO GIORNALIERO **94**

6 Le destinazioni svizzere del turismo giornaliero a confronto **96**
6.1 Benchmarking della performance 96
6.2 Competitività 98
6.3 L'attrattività dell'offerta turistica 101

PARTE V: INNOVAZIONE E SISTEMI DI INNOVAZIONE NELLE DESTINAZIONI ALPINE **104**

7 Innovazione e sistemi di innovazione nelle destinazioni alpine **107**
7.1 Introduzione 107
7.2 Deduzioni analitiche 109
7.2.1 Destinazione e organizzazione 109
7.2.2 Innovazioni nel turismo alpino 113
7.2.3 Sistemi di innovazione nelle destinazioni 119
7.3 Analisi empirica 128
7.3.1 Progettazione e svolgimento dell'inchiesta online 128
7.3.2 Risultati dell'inchiesta online 131
7.3.3 Discussione e valutazione delle ipotesi 149
7.4 Conclusioni 162

8 Allegato **165**
8.1 Campione delle destinazioni 165
8.1.1 Campione delle destinazioni cittadine 165
8.1.2 Campione delle destinazioni alpine 165
8.2 Questionario 167

9 Bibliografia **174**

Indice delle tavole

Tav. 2-1 «Travel & Tourism Competitiveness Index» I 44
Tav. 2-2 «Travel & Tourism Competitiveness Index» II 45
Tav. 4-1 Le 15 migliori destinazioni dello Spazio alpino nel 2016 68
Tav. 4-2 Le 15 destinazioni migliori dello Spazio alpino nella stagione invernale 2016 71
Tav. 4-3 Le 15 destinazioni migliori dello Spazio alpino nella stagione estiva 2016 72
Tav. 5-1 «BAK TOPINDEX» 87
Tav. 6-1 «BAK TOPINDEX» 97
Tav. 7-1 Popolazione e campione dell'inchiesta 130
Tav. 7-2 Confronto tra lista principale e campione dell'inchiesta 130
Tav. 7-3 Punti assegnati all'indice «sistema di innovazione» 154
Tav. 7-4 Matrice di correlazione tra l'innovatività e le singole caratteristiche del sistema di innovazione 155
Tav. 8-1 Lista «destinazioni cittadine» 165
Tav. 8-2 Lista principale delle «destinazioni alpine» 166

Indice delle illustrazioni

Fig. 2-1 Evoluzione del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera e nei Paesi vicini ... 29
Fig. 2-2 Contributo alla crescita delle regioni turistiche 2000-2016 ... 30
Fig. 2-3 Contributo alla crescita delle regioni del turismo svizzero 2000-2016 ... 30
Fig. 2-4 Contributo alla crescita dei mercati di provenienza 2000-2016 ... 31
Fig. 2-5 Tasso di occupazione dei posti letto nel settore alberghiero in Svizzera, confronto internazionale ... 32
Fig. 2-6 Evoluzione del numero di occupati nel confronto internazionale (2000-2016) ... 33
Fig. 2-7 Indici relativi del livello dei prezzi nel settore alberghiero e della ristora-zione ... 35
Fig. 2-8 Costo del lavoro lordo all'ora nel settore alberghiero e della ristorazione (2000 e 2016) ... 36
Fig. 2-9 Indici relativi del livello dei prezzi in alcuni settori dei consumi intermedi dell'industria alberghiera e della ristorazione nel 2016 ... 36
Fig. 2-10 Livello di istruzione nel settore alberghiero e della ristorazione in Svizzera e nell'economia nazionale (2000 e 2016) ... 37
Fig. 2-11 Livello di istruzione nel settore alberghiero e della ristorazione in Svizzera e nei Paesi vicini (2000 e 2016) ... 37
Fig. 2-12 Struttura occupazionale nel settore alberghiero e della ristorazione in Svizzera ... 38
Fig. 2-13 Dimensione degli esercizi alberghieri (2000 e 2016) ... 39
Fig. 2-14 Cambiamento strutturale nel settore alberghiero svizzero ... 39
Fig. 2-15 Struttura del settore alberghiero I ... 40
Fig. 2-16 Struttura del settore alberghiero II ... 41
Fig. 2-17 Struttura del settore alberghiero III ... 42
Fig. 2-18 Investimenti edili in alberghi e ristoranti rispetto al totale dell'edilizia commerciale ... 43
Fig. 3-1 Le regioni dello Spazio alpino ... 49
Fig. 3-2 Quota del turismo alpino sul mercato mondiale ... 50
Fig. 3-3 Quota degli occupati nel settore alberghiero e della ristorazione rispetto all'occupazione totale nello Spazio alpino (2016) ... 51
Fig. 3-4 Posti letto turistici nello Spazio alpino per tipo di alloggio ... 53
Fig. 3-5 Volume di pernottamenti nello Spazio alpino per tipo di alloggio ... 54
Fig. 3-6 Evoluzione del numero di pernottamenti alberghieri per anno turistico, 1995 - 2016 ... 54
Fig. 3-7 Evoluzione del numero di pernottamenti alberghieri nella stagione invernale (novembre-aprile) ... 55
Fig. 3-8 Evoluzione del numero di pernottamenti alberghieri nella stagione estiva (maggio-ottobre) ... 55
Fig. 3-9 Evoluzione del numero di posti letto nelle strutture alberghiere per anno turistico, 2000-2016 ... 56
Fig. 3-10 Evoluzione del numero di pernottamenti nell'anno turistico (2000-2016) ... 57
Fig. 3-11 Evoluzione del numero di pernottamenti nella stagione invernale (2000-2016) ... 58

Fig. 3-12 Evoluzione del numero di pernottamenti nella stagione estiva (2000-2016) ... 58
Fig. 3-13 Tasso di occupazione nel settore alberghiero per anno turistico ... 58
Fig. 3-14 Tasso di occupazione delle strutture alberghiere nella stagione invernale (novem-bre-aprile) ... 59
Fig. 3-15 Tasso di occupazione delle strutture alberghiere nella stagione estiva (maggio-ottobre) ... 59
Fig. 3-16 Dimensione media degli esercizi alberghieri (confronto 2016-2000) ... 60
Fig. 3-17 Struttura dell'offerta alberghiera: quota dei posti letto per categoria (stelle) ... 61
Fig. 3-18 Struttura dell'offerta ricettiva: stima della quota dei posti letto per tipo di alloggio, 2016 ... 62
Fig. 3-19 Stagionalità della domanda turistica ... 64
Fig. 3-20 Struttura della domanda: pernottamenti alberghieri per mercato di provenienza ... 65
Fig. 4-1 Parametri del BAK TOPINDEX ... 67
Fig. 4-2 Le 15 destinazioni che hanno guadagnato più posizioni nel 2016 ... 69
Fig. 4-3 Le destinazioni con la migliore performance nello Spazio alpino svizzero nel 2016 ... 70
Fig. 4-4 Le 15 destinazioni che hanno guadagnato più posizioni nella stagione invernale 2016 ... 71
Fig. 4-5 Le 15 destinazioni che hanno guadagnato più posizioni nella stagione estiva 2016 ... 74
Fig. 4-6 Evoluzione della domanda nello Spazio alpino svizzero ... 75
Fig. 4-7 Struttura del settore alberghiero, percentuale di posti letto secondo la categoria (stelle) ... 76
Fig. 4-8 Struttura dell'offerta ricettiva, stima della percentuale di posti letto se-condo la tipologia di alloggio, 2016 ... 77
Fig. 4-9 Dimensione degli esercizi: posti letto per esercizio alberghiero ... 78
Fig. 4-10 Dimensione delle destinazioni: stima dei pernottamenti secondo la tipo-logia di alloggio, 2016 ... 79
Fig. 4-11 Intensità turistica ... 79
Fig. 4-12 Stagionalità della domanda turistica ... 80
Fig. 4-13 Attrattività dei comprensori sciistici nel 2016 ... 81
Fig. 4-14 Offerta di piste nel comprensorio sciistico ... 81
Fig. 4-15 Altitudine del comprensorio sciistico ... 81
Fig. 4-16 Diversità dell'offerta estiva nel 2016 ... 82
Fig. 5-1 Evoluzione della domanda e occupazione nel primo semestre 2017 ... 89
Fig. 5-2 Struttura alberghiera ... 90
Fig. 5-3 Dimensioni degli esercizi alberghieri ... 91
Fig. 5-4 Carattere internazionale ... 91
Fig. 5-5 BAK attrattiva delle città ... 92
Fig. 6-1 Campione delle destinazioni analizzate del turismo giornaliero in Svizze-ra ... 96
Fig. 6-2 Struttura del settore alberghiero per categoria ... 98
Fig. 6-3 Struttura del settore alberghiero per classificazione ... 99
Fig. 6-4 Dimensione degli esercizi alberghieri ... 100
Fig. 6-5 Pernottamenti per mercati di provenienza ... 101

Fig. 6-6 BAK – attrattiva turistica ... 102
Fig. 7-1 Dimensioni dell'organizzazione in base al numero di collaboratori ... 132
Fig. 7-2 Dimensioni dell'organizzazione secondo il Paese ... 132
Fig. 7-3 Numero di letti nella destinazione per collaboratore della DMO ... 133
Fig. 7-4 Importanza di alcuni ambiti di attività delle DMO ... 135
Fig. 7-5 Importanza delle innovazioni ... 136
Fig. 7-6 Importanza delle innovazioni in ordine decrescente ... 137
Fig. 7-7 Tipologia di innovazione dei progetti riusciti ... 138
Fig. 7-8 Importanza dei vari fattori per il successo dei progetti di innovazione citati ... 139
Fig. 7-9 Categorie di innovazione degli esempi non riusciti citati ... 140
Fig. 7-10 Importanza dei vari ostacoli per il fallimento del progetto di innovazione ... 142
Fig. 7-11 Confronto regolare a livello di dirigenza con il tema delle innovazioni ... 143
Fig. 7-12 Incontri regolari con le aziende della destinazione ... 144
Fig. 7-13 Promotori di innovazioni per ordine di importanza ... 145
Fig. 7-14 Importanza dei vari fattori di successo ... 146
Fig. 7-15 Importanza dei vari ostacoli ... 147
Fig. 7-16 Innovatività della destinazione ... 148
Fig. 7-17 Contributo dell'organizzazione all'innovatività della destinazione ... 148
Fig. 7-18 Grafico di dispersione (scatterplot) della specializzazione e della valutazione dell'innovatività ... 150
Fig. 7-19 Indicatori del successo di una destinazione, differenziati in base all'innovatività ... 151
Fig. 7-20 Indicatori del successo di una destinazione, differenziati in base alla valutazione dell'innovatività (deviazione rispetto alla media nazionale) ... 152
Fig. 7-21 Indicatori del successo di una destinazione, differenziati in base alla valutazione dell'innovatività (deviazione rispetto alla media nazionale, senza valori anomali) ... 153
Fig. 7-22 Valutazione media dell'innovatività, differenziata secondo la categoria di promotore principale delle innovazioni ... 157
Fig. 7-23 Importanza dei singoli fattori di successo, differenziata secondo il Paese in cui si trova la destinazione ... 158
Fig. 7-24 Importanza dei singoli ostacoli, differenziata secondo il Paese in cui si trova la destinazione ... 159
Fig. 7-25 Indicatori dell'innovatività, differenziati secondo il Paese in cui si trova la destinazione ... 161

1 Introduzione

1.1 Situazione iniziale e obiettivi

Da oltre un decennio BAK Economics elabora ampie analisi sulla competitività internazionale del settore turistico svizzero, nell'ambito delle quali vengono rilevati e analizzati sistematicamente la performance e i fattori di competitività di destinazioni e regioni turistiche. Per gli studi di benchmarking internazionale sono stati elaborati (e si elaborano tuttora) criteri metodico-concettuali ed è stata creata una banca dati dedicata, oggetto di costanti ampliamenti e aggiornamenti. I dati sono raccolti per le più piccole unità amministrative, garantendo così un'elevata flessibilità nella rappresentazione di una destinazione e favorendo, in ogni momento, l'integrazione di nuove destinazioni.

Gli studi di benchmarking sono riassunti nel progetto «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero», realizzato da BAK Economics per conto della SECO (Innotour) e delle principali regioni turistiche svizzere (VS, BE, GR, VD, TI, Svizzera Centrale). Il benchmarking internazionale permette di rilevare e analizzare in modo costante e sistematico la performance del turismo svizzero. Le informazioni fondamentali per il settore vengono raccolte, analizzate e messe a disposizione dei professionisti e degli operatori.

Un aspetto importante del programma è quello di formulare tesi o raccomandazioni destinate agli operatori nel settore. Il programma consente quindi di indicare possibili misure per migliorare la competitività del turismo svizzero e il suo posizionamento sul mercato. Poiché si riferiscono a destinazioni specifiche, le tesi e le raccomandazioni formulate possono trovare applicazione diretta nel settore. I continui aggiornamenti e ampliamenti della banca 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 principali risultati elaborati nell'ambito del Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero e conclude la fase progettuale relativa al periodo 2016-2017. Il rapporto, il settimo di questo tipo, si riallaccia agli omonimi studi condotti nel 2010, 2011, 2013 e 2015 come pure ai due studi pubblicati in precedenza dal titolo «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 i seguenti obiettivi:

- Processo costante di benchmarking per il settore turistico svizzero

La performance del turismo svizzero viene rilevata e analizzata in modo sistematico e continuo. L'analisi è incentrata sulla performance e la competitività della piazza turistica svizzera così come delle destinazioni svizzere e delle regioni nel 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. Grazie ad esse, gli operatori turistici sviluppano una migliore consapevolezza della propria situazione concorrenziale e del proprio posizionamento sul mercato. L'analisi dei punti di forza e delle debolezze fornisce loro elementi utili per definire misure di ottimizzazione. Grazie ai risultati elaborati gli attori del settore possono adottare decisioni fondate su basi fattuali.

- «Learning from the best»

Tradizionalmente, le analisi di benchmarking permettono in primo luogo di identificare i migliori, confrontarsi con loro, evidenziare le differenze, scoprire cosa determina il loro successo e mettere in pratica le conoscenze acquisite. In altre parole, si tratta di imparare dai «più bravi». Questo procedimento consente di implementare velocemente soluzioni minimizzando i rischi.

- Accesso semplice e rapido alle informazioni rilevanti per il settore del turismo tramite il tool online «BAK DESTINATIONSMONITOR®»

Il tool «BAK DESTINATIONSMONITOR®» raggruppa i dati principali del settore turistico svizzero. L'applicazione online consente agli operatori del settore di effettuare analisi di benchmarking semplici, personalizzate e chiare dal punto di vista grafico.

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

- conoscenza più approfondita della propria posizione concorrenziale

  «Qual è la nostra posizione rispetto ai maggiori concorrenti?»

- identificazione delle potenzialità di mercato e di crescita

  «Quali sono i nostri punti di forza?»

- identificazione degli scarti di performance (performance gaps) e, quindi, dei settori nei quali è necessario intervenire

  «Dove dobbiamo ancora migliorarci?»

- monitoraggio e controllo dei risultati positivi delle misure di ottimizzazione

  «Le misure introdotte sono state efficaci?»

- raccomandazioni per ottimizzare la competitività e la performance del settore turistico svizzero

  «Cosa bisogna fare?».

1.1.2 Il «BAK DESTINATIONSMONITOR®»

L'applicazione online «BAK DESTINATIONSMONITOR®» (www.destinationsmonitor.com), è uno strumento di analisi di benchmarking per le destinazioni e le regioni e rappresenta il fulcro delle attività di benchmarking condotte da BAK Economics per il settore turistico. Questo strumento di facile utilizzo consente di realizzare un benchmarking internazionale semplice, completo, personalizzato e graficamente chiaro. Accan-

to agli indicatori di performance, comprende un'ampia serie di indicatori di competitività, che possono essere messi a confronto in una dimensione internazionale. L'applicazione online si suddivide in vari moduli: «Regioni alpine», «Destinazioni alpine», «Destinazioni urbane» e «Destinazioni del turismo giornaliero». Ciascun modulo include un set prestabilito di indicatori per oltre 300 regioni e destinazioni.

Il «BAK DESTINATIONSMONITOR®» è molto più di un semplice tool di elaborazione di dati, in quanto offre numerose possibilità di analisi che consentono all'utente di valutare e interpretare in modo autonomo i dati. Inoltre, funge da ampia piattaforma informativa. Accanto agli studi, alle analisi e ai dati del «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero» vengono raccolte 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 e traccia una panoramica esaustiva della performance e della competitività nel settore turistico svizzero. Nella prima parte il turismo svizzero è sottoposto a un confronto internazionale. Le parti da due a quattro si focalizzano sulle tipologie di turismo rilevanti per la Svizzera: nella seconda parte le regioni e le destinazioni alpine vengono messe a confronto con altre mete internazionali, la terza parte è dedicata alle destinazioni urbane, mentre la quarta si sofferma sul turismo giornaliero. La quinta e la ultima parte sono dedicati al tema dell'innovazione e sistemi di innovazione nelle destinazioni alpine. Il rapporto è stato strutturato in modo che le singole parti costituiscano ciascuna un rapporto a sé stante.

Parte 1: Piazza turistica svizzera
La prima parte si occupa dell'economia turistica svizzera nel suo complesso. La piazza turistica svizzera è oggetto di un confronto internazionale: il turismo elvetico è raffrontato con quello dei Paesi vicini che, da un lato, offrono tipologie di turismo simili ma che dall'altro figurano tra i maggiori concorrenti della Svizzera. Gli studi sulla performance e la competitività del settore turistico svizzero rappresentano il fulcro delle analisi della piazza turistica. Vengono inoltre considerate alcune condizioni quadro rilevanti per il settore, tra cui ad esempio la competitività dei prezzi o la struttura dei costi.

Parte 2: Turismo alpino
La parte dedicata al turismo alpino prende in esame le destinazioni e le regioni di vacanza alpine e sottopone le più importanti località svizzere dello Spazio alpino a un confronto internazionale. Analizza la performance di queste regioni negli anni scorsi e il loro posizionamento in relazione ad alcuni importanti fattori dell'industria ricettiva. Le analisi si concentrano sulle destinazioni alpine: per prima cosa identificano le destinazioni di maggiore successo (nello specifico quelle che registrano la migliore performance), successivamente determinano quelle che ottengono i migliori risultati in base ai diversi fattori di competitività.

Parte 3: Turismo in città
La terza parte analizza la performance e la competitività delle maggiori destinazioni urbane svizzere. Poiché il turismo in città è cresciuto negli ultimi anni, è necessario

analizzare questo fenomeno più da vicino. In questa parte si traccia un confronto tra le cinque maggiori città svizzere e le loro concorrenti internazionali, evidenziando il posizionamento delle destinazioni svizzere. L'analisi della competitività si focalizza in particolare sulla stagionalità dell'offerta.

Parte 4: Turismo giornaliero
La quarta parte, dedicata al turismo giornaliero, esamina le regioni rurali nelle quali si praticano piuttosto forme di turismo estensivo. Le analisi si occupano principalmente delle località considerate mete turistiche giornaliere o mete di viaggi di breve durata. L'analisi considera solo località svizzere, poiché queste sono meno esposte alla concorrenza internazionale rispetto alle destinazioni turistiche alpine e alle destinazioni urbane.

Parte 5: Innovazione e sistemi di innovazione nelle destinazioni alpine
La quinta e la ultima parte sono dedicati al paradosso che contraddistingue l'innovazione nel settore del turismo: sebbene le innovazioni siano considerate molto importanti per il turismo in generale, l'effettivo grado di innovazione del comparto risulta essere per lo più basso. L'analisi si concentra sulle specificità del settore e cerca di capire in che misura queste spieghino il basso grado di innovazione. Oltre che sulle cause, lo studio si focalizza su possibili approcci che consentano di eliminare gli ostacoli all'innovazione nell'industria del turismo.

PARTE I: LA PIAZZA TURISTICA SVIZZERA

Nella prima parte il rapporto pone a confronto la piazza turistica svizzera nel suo complesso con il contesto internazionale. Il paragone con i Paesi vicini comprende sia l'analisi delle performance sia lo studio di fattori determinanti per la competitività nel periodo di valutazione che si estende dal 2000 al 2016.

L'analisi dei parametri relativi al successo delle destinazioni mostra che nel periodo di valutazione la performance della piazza turistica svizzera è inferiore alla media. Il settore turistico svizzero ha registrato solo un lieve incremento del numero di pernottamenti e ha perso quote di mercato rispetto ai Paesi vicini. Nel periodo 2000-2016 la crescita cumulata dei pernottamenti in Svizzera è stata del 3,8 per cento, contro il 23 per cento nei quattro Paesi limitrofi (UE4: Germania, Francia, Italia e Austria). Una delle ragioni principali che può spiegare questa differenza è l'andamento negativo del tasso di cambio. La Svizzera fa segnare performance inferiori a quelle dei Paesi vicini anche per quanto riguarda l'occupazione e il tasso di occupati nel settore alberghiero e della ristorazione.

Il turismo urbano fa da traino al turismo svizzero, globalmente in perdita di velocità. Nel periodo in rassegna le grandi città hanno registrato un aumento dei pernottamenti del 42 per cento, fornendo un contributo fondamentale alla crescita globale. Nel turismo alpino, invece, i pernottamenti sono calati di circa il 14 per cento.

Anche dall'analisi dei fattori determinanti per la competitività emerge che i prezzi elevati del turismo svizzero costituiscono uno svantaggio considerevole. A causa dell'apprezzamento del franco, dal 2008 la situazione nel settore alberghiero e della ristorazione è ulteriormente peggiorata, tanto che nel 2016 i prezzi superavano di 35 punti percentuali quelli dei Paesi di riferimento.

Un'altra debolezza dell'economia turistica svizzera riguarda l'offerta ricettiva. Da un canto, questo comparto presenta una struttura comparativamente piccola con un numero esiguo di posti letto per esercizio rispetto ai Paesi di riferimento. Dall'altro, più di un albergo su due non è classificato, un valore superiore di 10 punti percentuali a quello dell'Austria, principale concorrente della Svizzera. Ciò potrebbe essere sintomo di un deficit qualitativo in determinati segmenti del mercato. Nella categoria lusso, tuttavia, la Svizzera occupa tuttora una buona posizione.

Nonostante le lacune descritte, la competitività del turismo svizzero può essere ritenuta in generale molto soddisfacente. Secondo il «Travel & Tourism Competitiveness Index», la Svizzera figura tra i dieci Paesi più concorrenziali al mondo. Questo si riflette in particolare in condizioni quadro molto favorevoli al turismo, l'ottima qualità dell'infrastruttura, l'elevata sostenibilità ecologica e l'alta qualità dell'ambiente.

2 La piazza turistica svizzera nel confronto internazionale

Il capitolo 2 si occupa della piazza turistica svizzera nel suo complesso. Mette a confronto il turismo svizzero con quello dei Paesi limitrofi (Paesi vicini), che possono essere considerati partner di riferimento perché, da un lato, offrono forme di turismo simili e, dall'altro, si annoverano tra i principali concorrenti. La prima parte (capitolo 2.1) analizza la performance dell'economia turistica svizzera e, sulla base di diversi indici, traccia l'andamento del comparto rispetto ai concorrenti nel periodo di valutazione 2000-2016. Il capitolo 2.2 esamina la competitività del turismo svizzero e si sofferma sulle condizioni quadro rilevanti, tra cui la competitività dei prezzi, la struttura dei costi e la struttura dell'offerta.

2.1 Performance dell'economia turistica svizzera

Allo scopo di esaminare la performance dell'economia turistica svizzera vengono analizzati l'andamento della domanda turistica, il tasso di utilizzo delle capacità ricettive (tasso d'occupazione) e l'evoluzione degli occupati nel settore alberghiero e della ristorazione.

2.1.1 Andamento della domanda turistica

L'analisi della domanda turistica si basa sul numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri nel periodo 2000-2016. Oltre al confronto internazionale vengono esaminati i contributi in termini di crescita. L'analisi illustra i mercati di provenienza e le regioni che hanno contribuito maggiormente alla crescita della domanda turistica in Svizzera.

La Fig. 2-1 mostra **l'evoluzione del numero di pernottamenti** negli esercizi alberghieri in Svizzera e nei Paesi vicini. Dal grafico emerge che nell'intero periodo in rassegna l'economia turistica svizzera ha registrato solo un lieve incremento del numero di pernottamenti e ha perso quote di mercato rispetto ai Paesi vicini. Tra il 2000 e il 2016 il numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera è aumentato in media di appena lo 0,2 per cento l'anno, facendo registrare – tra tutti i Paesi considerati – la crescita più contenuta. Nel medesimo periodo (2000–2016) la crescita cumulata dei pernottamenti in Svizzera è stata del 3,8 per cento, contro il 23 per cento nei quattro Paesi limitrofi (UE4: Germania, Francia, Italia e Austria).

Soprattutto nei primi anni del periodo di valutazione la domanda turistica in Svizzera ha fatto segnare un andamento negativo. Tra il 2000 e il 2003 il numero dei pernottamenti negli esercizi alberghieri è infatti diminuito in media del 2,8 per cento l'anno, mentre nei Paesi vicini si è osservata una stagnazione.

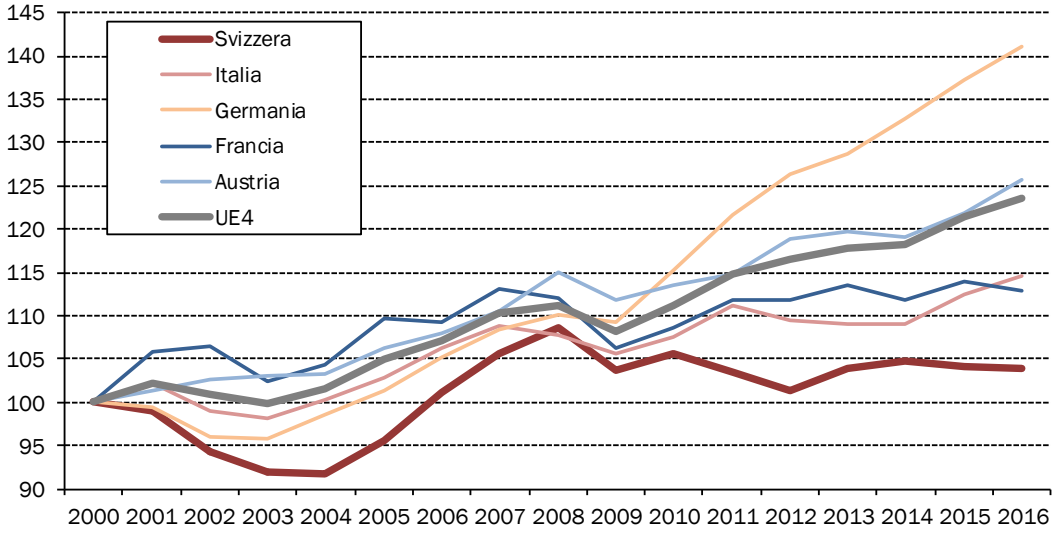
Nel 2004 si sono innescati processi di ripresa e l'economia turistica svizzera ha potuto migliorare nettamente la propria performance. Negli anni 2005-2007 si sono osservati tassi di crescita superiori al 4 per cento e anche nel 2008 i pernottamenti alberghieri hanno segnato una progressione del 2,8 per cento. Nello stesso periodo

si sono registrati tassi di crescita prevalentemente positivi anche nei Paesi vicini, sebbene con valori mediamente dimezzati rispetto alla Svizzera.

Nell'anno di crisi 2009 i pernottamenti hanno subìto un sensibile calo in tutti i Paesi considerati. Dopo la Francia (-5,2%), la flessione più marcata si è registrata in Svizzera (-4,5%). Anche nel 2010, quando in tutti i Paesi si è innescato un processo di ripresa, la Svizzera ha registrato un aumento dei pernottamenti inferiore alla media (+1,8% contro +3,0% UE4).

Se fino al 2010 l'andamento in Svizzera e nei Paesi vicini è stato relativamente simile, negli anni successivi si osserva uno sviluppo sempre più marcato in direzioni opposte soprattutto a causa degli effetti legati al rafforzamento del franco. Dal 2010 al 2012 la domanda di pernottamenti nei Paesi vicini è aumentata in misura sostanziale (+4,8%), mentre in Svizzera ha subìto un netto calo, che si è attestato complessivamente al 4 per cento. Dopo l'introduzione del tasso minimo di cambio con l'euro e fino al 2014, la domanda in Svizzera si è ripresa facendo segnare una progressione del 3,4 per cento. L'abbandono del tasso minimo nel gennaio 2015 ha però generato un nuovo calo dei pernottamenti nel corso dell'anno (-0,7%), mentre nel 2016 il loro numero è rimasto stabile rispetto al 2015 (-0,2%). Nello stesso periodo, la domanda media nei Paesi limitrofi è cresciuta (UE4: +2,8% nel 2015, +1,6% nel 2016).

Fig. 2-1 Evoluzione del numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri in Svizzera e nei Paesi vicini

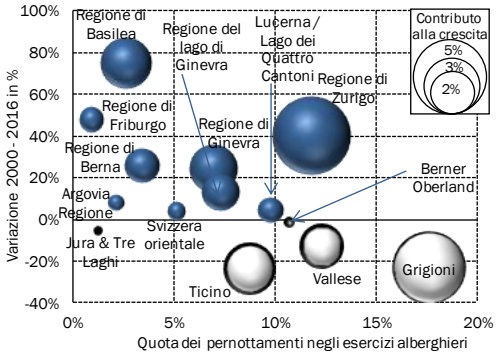


Indicizzato, anno civile 2000 = 100; CH: stima BAK Economics per il 2004
Fonte: BAK Economics, UST, Eurostat

Sull'intero periodo di osservazione la Germania ha segnato la crescita più significativa. Nel 2016 il numero di pernottamenti alberghieri ha superato del 41,2 per cento il valore del 2000 (+2,2% annuo). Anche l'Austria, principale concorrente della Svizzera, mostra una forte crescita, pari in media dell'1,4 per cento annuo (+25,7% in termini assoluti). La crescita annuale ha superato di circa 1,2 punti percentuali quella registrata in Svizzera.

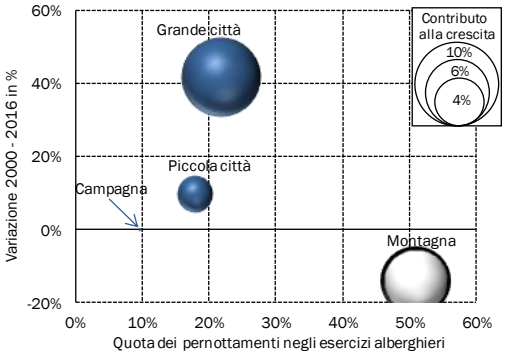
Le analisi relative all'evoluzione dei pernottamenti negli esercizi alberghieri mostrano per la Svizzera un bilancio in chiaroscuro per l'intero periodo in rassegna, anche se a tratti si delinea uno sviluppo estremamente dinamico. L'analisi seguente evidenzia i fattori che hanno determinato la forte crescita temporanea e esamina i contributi in termini di crescita delle regioni svizzere nonché dei mercati di provenienza (cfr. Fig. 2-2, Fig. 2-3 e Fig. 2-4).

Fig. 2-2 Contributo alla crescita delle regioni turistiche 2000-2016



Contributi in termini di crescita, quota e variazione del numero di pernottamenti alberghieri in Svizzera
Fonte: BAK Economics

Fig. 2-3 Contributo alla crescita delle regioni del turismo svizzero 2000-2016



Contributi in termini di crescita, quota e variazione del numero di pernottamenti alberghieri in Svizzera
Fonte: BAK Economics

La Fig. 2-2 illustra i contributi in **termini di crescita** delle **regioni turistiche svizzere**. Sull'asse delle y è indicato l'andamento della domanda, sull'asse delle x la quota delle regioni rispetto alla domanda complessiva nel primo anno del periodo di osservazione (2000). Il contributo in termini di crescita, rappresentato con cerchi di grandezza diversa, dipende, da un lato, dall'importanza delle regioni turistiche per la domanda complessiva e, dall'altro, dalla crescita della domanda stessa. Un contributo maggiore in termini di crescita può risultare da una quota regionale più elevata, associata a una crescita solo moderata, o da regioni turistiche meno significative che però registrano forti tassi di crescita.

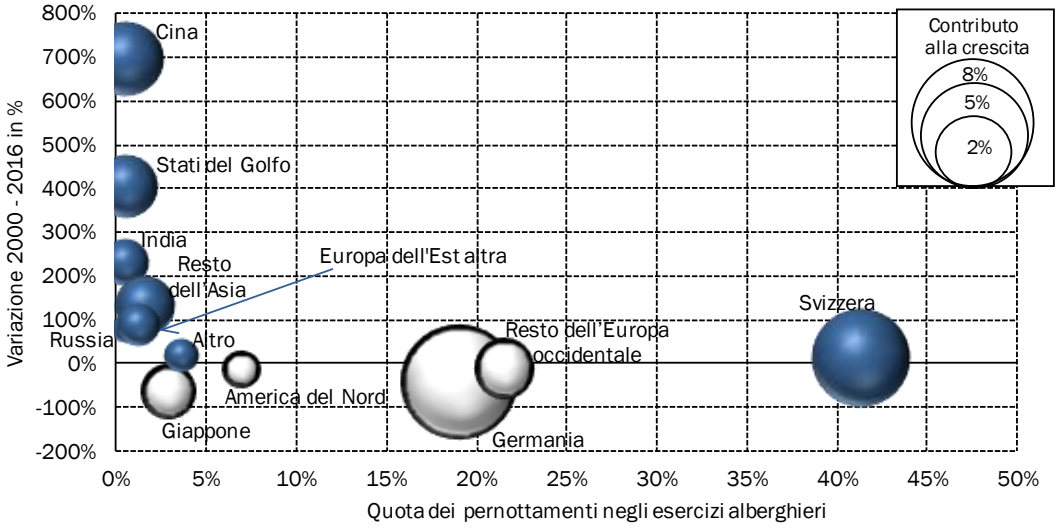
Il contributo più rilevante in termini di crescita delle regioni turistiche svizzere è stato raggiunto tra il 2000 e il 2016 dalla regione di Zurigo, con una quota di 4,8 punti percentuali sulla crescita totale dei pernottamenti alberghieri (+3,8%). Al secondo posto, dopo Zurigo, si piazzano le regioni di Basilea e Ginevra. Queste tre aree metropolitane sono i motori della crescita del turismo svizzero: se nel primo anno del periodo di osservazione rappresentavano poco meno di un quinto della domanda turistica complessiva, da allora hanno fatto segnare una forte progressione (+40%) aumentando la loro quota di mercato di circa il 30 per cento. Le tre regioni turistiche tradizionali, ovvero Vallese, Grigioni e Ticino, hanno invece perso terreno fornendo un contributo negativo pari complessivamente a 7,6 punti percentuali.

La Fig. 2-3 analizza la **crescita dei pernottamenti per zone turistiche** in cui è suddivisibile la Svizzera in base alla forma di turismo predominante. Si identificano quattro categorie: «Grande città», «Piccola città», «Campagna» e «Montagna». A livello nazionale il numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri è aumentato complessivamente del 3,8 per cento tra il 2000 e il 2016, ovvero di circa 1,3 milioni. Come nella figu-

ra 2-2, anche qui le città fanno da traino al turismo svizzero, globalmente in perdita di velocità. Nel periodo in rassegna, le grandi città hanno registrato un aumento dei pernottamenti del 42 per cento, contribuendo per oltre 9 punti percentuali alla crescita complessiva del turismo nazionale. Le piccole città hanno segnato un'evoluzione analoga, anche se meno dinamica. Nel turismo alpino, invece, i pernottamenti sono calati di circa il 14 per cento, fornendo un contributo negativo pari al 7,1 per cento. Il turismo nelle aree rurali (Campagna), invece, non ha contribuito alla crescita poiché nel periodo considerato i pernottamenti sono rimasti stabili.

La Fig. 2-4 illustra i contributi in **termini di crescita dei diversi mercati di provenienza**. Nel periodo in esame, il maggior contributo (+5,8% della crescita complessiva) è stato fornito dal turismo nazionale, che ha segnato un incremento dei pernottamenti alberghieri pari a 14,0 punti percentuali e ha avuto una notevole rilevanza per la domanda complessiva. Al secondo posto in termini di contributo alla crescita – e nonostante rappresenti una quota molto esigua della domanda complessiva – si posiziona il turismo cinese (+3,3%), che nel periodo considerato ha registrato un aumento di circa il 700 per cento dei pernottamenti. Anche gli ospiti provenienti dagli Stati del Golfo e dall'area asiatica (esclusi Cina, Giappone e India) hanno generato contributi sostanziali.

Fig. 2-4 Contributo alla crescita dei mercati di provenienza 2000-2016



Contributi in termini di crescita, quota e variazione del numero di pernottamenti alberghieri in Svizzera
Fonte: UST, calcoli BAK Economics

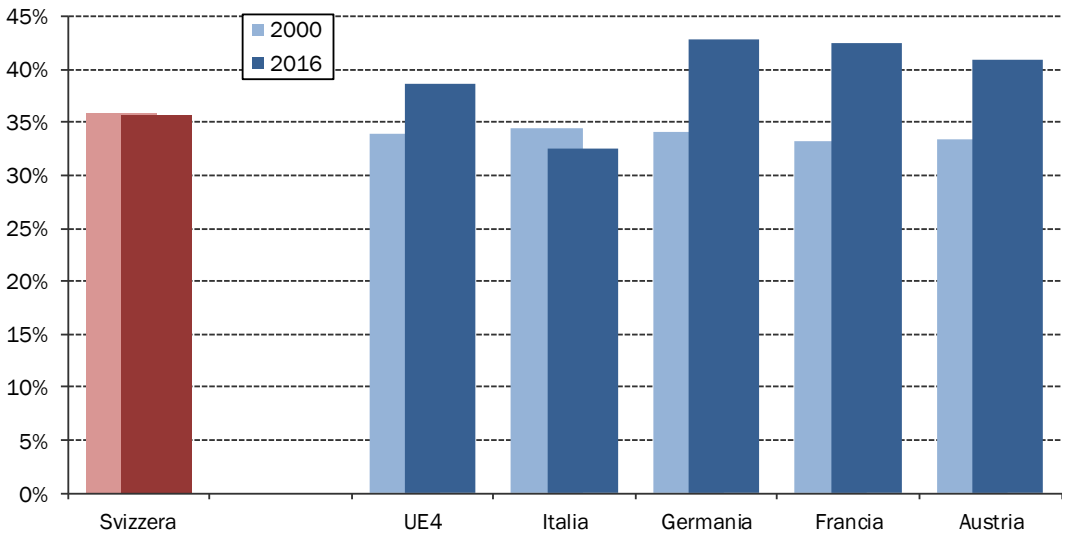
I pernottamenti degli ospiti provenienti dai mercati tradizionali risultano invece per lo più in calo. Si osserva soprattutto il crollo del turismo proveniente dalla Germania, un mercato di grande rilevanza per la Svizzera. Nel 2016 il contributo tedesco si è attestato solo a circa il 10 per cento dei pernottamenti, ossia la metà rispetto al 2000. Nemmeno gli ospiti provenienti dal resto dell'Europa e da mercati lontani come gli Stati Uniti e il Giappone hanno fornito un contributo significativo alla crescita o allora vi hanno contributo negativamente. Le ragioni sono da ricercare tra l'altro nelle ripercussioni della crisi finanziaria del 2008 e nel conseguente apprezzamento del franco svizzero.

2.1.2 Utilizzo delle capacità ricettive

Nella valutazione della performance dell'economia turistica svizzera si presta particolare attenzione, oltre che all'evoluzione della domanda, anche al **tasso di occupazione delle capacità ricettive**. Il confronto del tasso di occupazione dei posti letto esprime il grado di utilizzo delle capacità ricettive esistenti, parametro importante dal profilo economico-aziendale.

Nel 2016 il tasso di occupazione dei posti letto censiti negli esercizi alberghieri in Svizzera ammontava a circa il 36 per cento, un risultato chiaramente inferiore a quello di Germania, Francia e Austria, che attestano ciascuna un tasso superiore al 40 per cento. Solo l'Italia, con il 33 per cento, fa peggio della Svizzera.

Fig. 2-5 Tasso di occupazione dei posti letto nel settore alberghiero in Svizzera, confronto internazionale



Tasso di occupazione lordo dei posti letto in %
Fonte: BAK Economics, UST, Eurostat

Dal 2000 il tasso di occupazione delle capacità ricettive nel settore alberghiero svizzero non ha subìto variazioni (+0,0 punti percentuali). Questa stabilità non costituisce tuttavia un vantaggio rispetto ai Paesi vicini, poiché in questi ultimi il tasso di occupazione è aumentato in media di 4,8 punti percentuali nel periodo in rassegna. In Germania e in Francia la progressione è stata di 9 punti percentuali, in Austria di 8 punti percentuali. Solo in Italia si è osservato un calo di 2 punti percentuali. La Svizzera, che nel 2000 guidava ancora la classifica, nel 2016 è scivolata al penultimo posto tra i Paesi considerati.

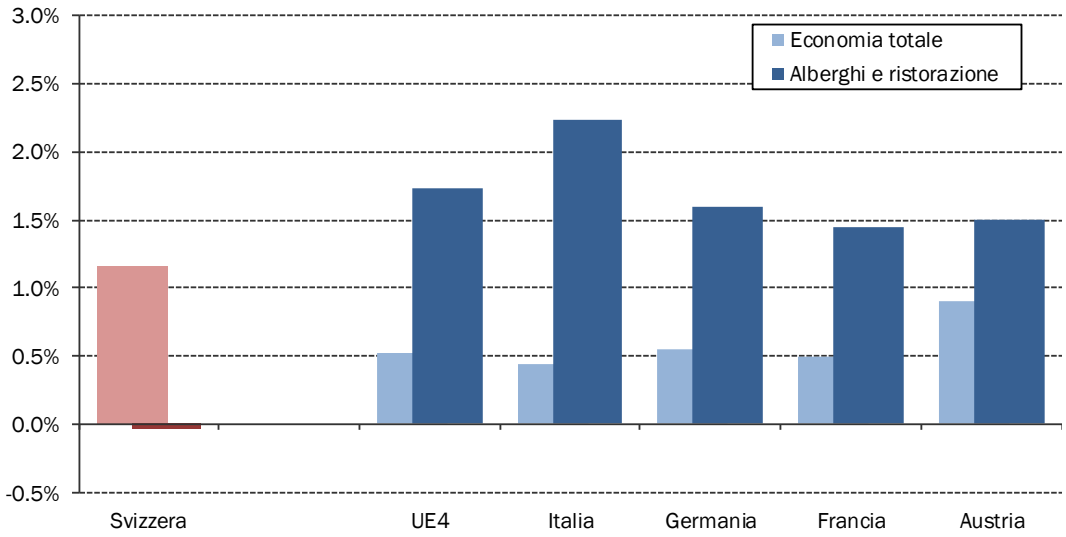
2.1.3 Evoluzione del tasso degli occupati

Quando si valuta la performance di una piazza turistica, non si esamina soltanto l'andamento della domanda turistica e del tasso di occupazione delle strutture ricettive, ma anche l'**evoluzione del tasso di occupati**. Il turismo è un comparto occupazionale di grande rilevanza poiché offre possibilità d'impiego soprattutto nelle regioni periferiche, possibilità che altrimenti non esisterebbero vista la posizione marginale

di queste regioni. Il turismo svolge inoltre un'importante funzione economica poiché crea posti di lavoro per tutti i profili e non soltanto per la manodopera altamente qualificata: la piazza turistica è considerata una leva di successo se genera impieghi.

Purtroppo, per il settore turistico nel suo insieme non sono disponibili dati relativi all'occupazione o al numero di occupati. Per questo motivo, nei paragrafi e capitoli seguenti l'industria alberghiera e della ristorazione è considerata un'attività chiave del comparto turistico. È necessario tuttavia considerare che, da un lato, questo modo di procedere copre solo una parte del comparto turistico e, dall'altra, non è possibile attribuire completamente al turismo l'intero settore alberghiero e della ristorazione poiché, in particolare nell'ambito della gastronomia, una quota importante dei posti di lavoro serve a soddisfare il consumo della popolazione residente.

Fig. 2-6 Evoluzione del numero di occupati nel confronto internazionale (2000-2016)



Evoluzione del numero di occupati nel settore alberghiero e della ristorazione e nell'economia nazionale, all'anno, in %
Fonte: BAK Economics, Eurostat

La Fig. 2-6 mostra l'evoluzione media annua del tasso di occupati nel settore alberghiero e della ristorazione svizzero e nell'economia nel suo insieme e la pone a diretto confronto con quella dei Paesi vicini. Contrariamente ai Paesi vicini, nel settore alberghiero e della ristorazione svizzero si osserva una stagnazione degli occupati (+0,0% all'anno). In tutti i Paesi di riferimento il numero degli occupati nel settore è aumentato nettamente, superando il tasso di crescita degli occupati fatto registrare dall'economia nel suo insieme. In Svizzera, invece, il numero di occupati nel settore alberghiero e della ristorazione si attesta molto al di sotto della media rispetto all'economia totale. Nel 2016 il settore, con una quota di occupati del 4,7 per cento rispetto al totale, si è riconfermato un'importante fonte di impiego, ma ha perso leggermente rilevanza nel periodo considerato (2000: 5,7%).

2.2 Competitività del comparto turistico svizzero

Il capitolo 2.1 ha mostrato che dal 2000 al 2016 la performance del turismo svizzero si attesta al di sotto della media rispetto ai Paesi vicini. Il capitolo 2.2 analizza le ragioni di questa sottoperformance, nello specifico alcuni fattori determinanti per la competitività. L'analisi seguente permette inoltre di definire i potenziali del comparto turistico svizzero e di illustrare come esso si posiziona nel confronto internazionale.

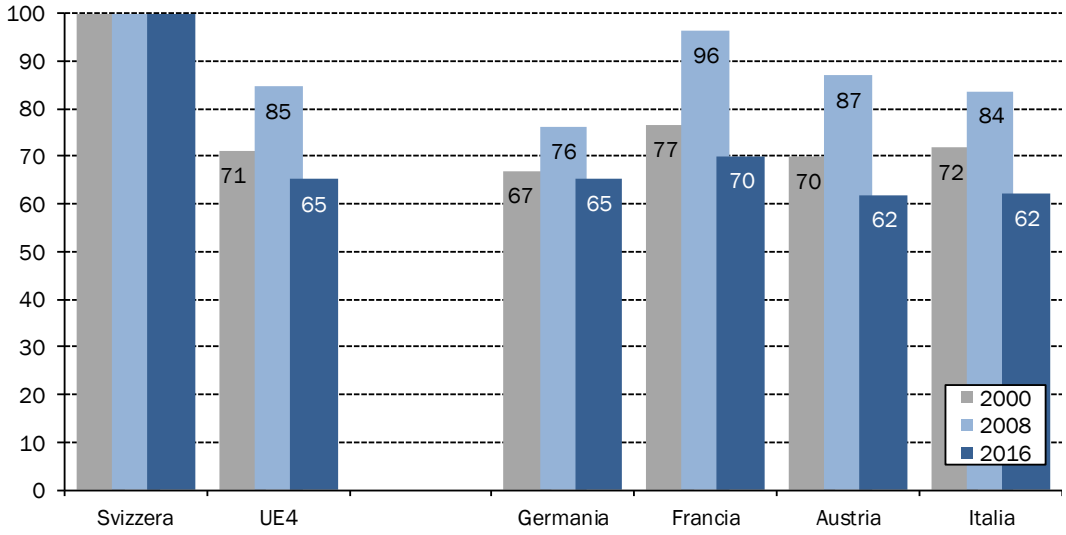
2.2.1 Competitività dei prezzi

La competitività dei prezzi è un fattore determinante della competitività. In quest'ottica assumono un ruolo significativo in particolare i prezzi relativi rispetto ai Paesi concorrenti. L'elasticità dei prezzi è infatti relativamente elevata. Poiché, come già per l'esame del numero di occupati, i dati per l'intero settore turistico sono difficilmente reperibili, le analisi comparative che seguono sono circoscritte all'industria alberghiera e della ristorazione, settore chiave dell'economia turistica.

La **competitività dei prezzi nell'industria alberghiera e della ristorazione** svizzera ha segnato una chiara trasformazione tra il 2000 e il 2016. All'inizio del periodo d'osservazione, i prezzi in questo comparto nei Paesi vicini erano più bassi del 29 per cento rispetto alla Svizzera. Negli anni seguenti le differenze di prezzo sono diminuite sensibilmente e nel 2008 lo scarto si è ridotto ad appena il 15 per cento. In questa sede è interessante soprattutto il confronto con l'anno 2000, che nella media annuale segna un tasso di cambio tra il franco svizzero e l'euro quasi equivalente a quello del 2008 (1,51 CHF/EUR). La riduzione del 14 per cento degli svantaggi competitivi legati ai prezzi osservata tra il 2000 e il 2008 può quindi essere vista come un'evoluzione depurata dagli effetti valutari e ha potuto essere ottenuta soprattutto grazie ai costi relativamente più bassi del lavoro e dei consumi intermedi.

Dal 2008 la situazione dei prezzi nel settore alberghiero e della ristorazione svizzero segna di nuovo un netto peggioramento rispetto alla concorrenza internazionale. Nel 2010 le differenze di prezzo, pari al 26 per cento, avevano già raggiunto un livello analogo a quello del 2000. Il record è stato toccato nel 2015, quando in seguito all'abbandono del tasso minimo franco/euro la differenza di prezzo rispetto ai Paesi limitrofi è salita al 38 per cento. Nel 2016 si è osservato un leggero miglioramento, anche se i prezzi in Svizzera superano pur sempre di 35 punti percentuali i prezzi medi dei Paesi di riferimento come pure il livello misurato all'inizio del periodo di osservazione (2000).

Fig. 2-7 Indici relativi del livello dei prezzi nel settore alberghiero e della ristorazione



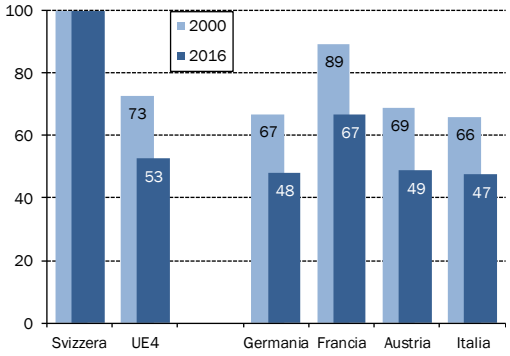
Indici relativi del livello dei prezzi, Svizzera = 100
Fonte: Eurostat, OCSE e calcoli BAK Economics

Come risulta dalla Fig. 2-7, la competitività dei prezzi dell'industria alberghiera e della ristorazione svizzera è tuttora fortemente limitata e rappresenta un importante svantaggio rispetto alla concorrenza. In questo senso è importante capire come sono distribuite le differenze di prezzo tra le categorie di costo. Pertanto, qui di seguito verranno esaminati i due fattori di costo principali per il turismo: il costo dei consumi intermedi e il costo del lavoro.

La rappresentazione del **costo del lavoro** si basa sul costo orario lordo nell'industria alberghiera e della ristorazione per gli anni 2000 e 2016. La Fig. 2-8 mostra che nel 2016 il costo del lavoro in Svizzera ha superato mediamente del 47 per cento quello dei Paesi vicini. Con oltre 50 punti percentuali, le differenze rispetto a Italia, Germania e Austria sono sostanziali. La Francia attesta un costo del lavoro relativamente più elevato, che resta tuttavia inferiore di un terzo a quello della Svizzera. Il confronto con gli anni 2000 e 2016 indica che nel periodo di valutazione le differenze sono aumentate e sfiorano i 20 punti percentuali.

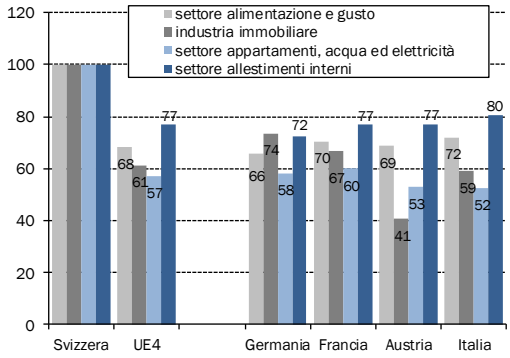
Anche per quanto riguarda i **costi legati ai consumi intermedi** esistono notevoli svantaggi per il settore alberghiero e della ristorazione svizzero. A titolo esemplificativo, nella Fig. 2-9 sono riportati gli indici del livello dei prezzi per alcuni importanti settori dei consumi intermedi. Differenze considerevoli tra la Svizzera e i Paesi limitrofi (UE4) si osservano soprattutto nella categoria «abitazioni, acqua e elettricità», nell'edilizia e nel settore dei generi alimentari e voluttuari (rispettivamente 42, 38 e 32 punti percentuali di differenza). Tuttavia, anche nel settore dell'arredamento e allestimento di interni i prezzi nei Paesi limitrofi sono inferiori di circa un quarto rispetto a quelli praticati in Svizzera.

Fig. 2-8 **Costo del lavoro lordo all'ora nel settore alberghiero e della ristorazione (2000 e 2016)**



Costi del lavoro all'ora in EUR, indicizzati: CH = 100
Fonte: BAK Economics

Fig. 2-9 **Indici relativi del livello dei prezzi in alcuni settori dei consumi intermedi dell'industria alberghiera e della ristorazione nel 2016**

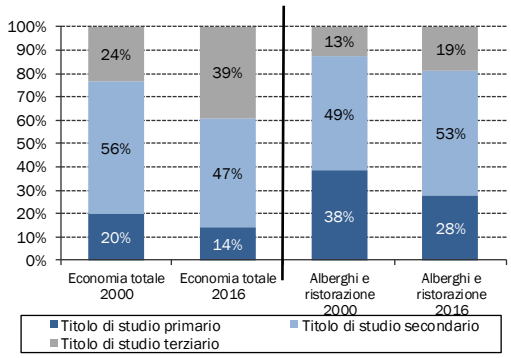


Indici relativi del livello dei prezzi, Svizzera = 100
Fonte: Eurostat, BAK Economics

2.2.2 Struttura delle qualifiche e dell'occupazione

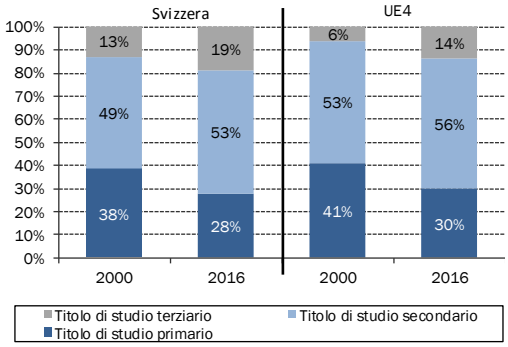
Poiché nel settore del turismo le prestazioni della forza lavoro sono erogate direttamente all'ospite, la qualifica professionale dei collaboratori riveste grande importanza. Qui di seguito proponiamo un'analisi comparativa della struttura delle qualifiche nell'industria alberghiera e della ristorazione, nell'economia nel suo insieme e nel settore alberghiero e della ristorazione dei Paesi vicini. La struttura occupazionale nel settore alberghiero e della ristorazione viene poi messa a confronto con quella dell'economia nazionale.

Fig. 2-10 Livello di istruzione[1] nel settore alberghiero e della ristorazione in Svizzera e nell'economia nazionale (2000 e 2016)



Quote in %
Fonte: BFS

Fig. 2-11 Livello di istruzione nel settore alberghiero e della ristorazione in Svizzera e nei Paesi vicini (2000 e 2016)



Quote in %; UE4 = valore medio Germania, Austria, Francia, Italia
Fonte: UST e Eurostat

Rispetto all'economia nazionale (cfr. Fig. 2-10), il settore alberghiero e della ristorazione in Svizzera presenta una **struttura delle qualifiche professionali** chiaramente inferiore. Ciò dipende dalla natura delle prestazioni erogate, che richiedono attività semplici e ripetitive in misura maggiore della media. L'industria alberghiera e della ristorazione segna dunque una quota relativamente elevata di occupati che hanno conseguito un diploma di grado secondario I. In Svizzera, tale quota ha raggiunto nel 2016 quasi il 28 per cento, vale a dire il doppio rispetto al dato relativo all'intera economia nazionale. Tuttavia, anche nel settore alberghiero e della ristorazione si osserva una tendenza all'innalzamento del livello di istruzione degli addetti, tanto che nel periodo di osservazione la percentuale di addetti con diploma di scuola primario è diminuito del 10 per cento, mentre quello con diploma di livello terziario è aumentata del 6 per cento raggiungendo 19 punti percentuali. A titolo comparativo, nell'economia nazionale l'innalzamento del livello di istruzione è stato nettamente più marcato e si è attestato al 15 per cento.

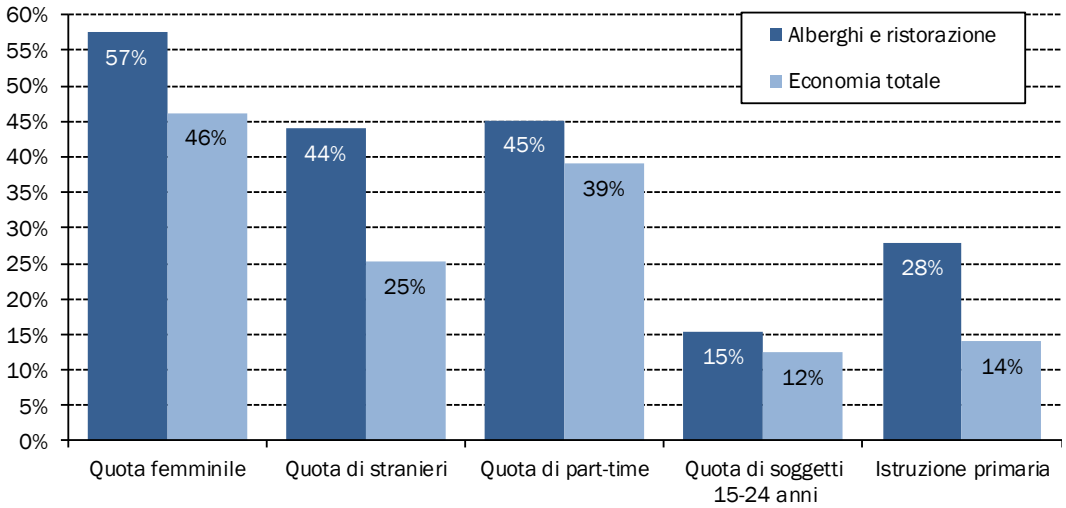
La Fig. 2-11 mostra che il settore alberghiero e della ristorazione svizzero presenta, nel confronto con i Paesi vicini, un livello più elevato di qualifiche. In Svizzera la quota di occupati con un diploma di grado terziario supera del 5 per cento quella dei Paesi vicini, mentre la quota di addetti con basse qualifiche è leggermente inferiore (CH: 28%, UE4: 30%). In Svizzera le offerte formative nel settore del turismo hanno una lunga tradizione e si sono moltiplicate negli scorsi anni. Vengono proposti percorsi di formazione a tutti i livelli, dalla formazione professionale di base fino alla formazione universitaria e universitaria professionale (bachelor, master). La peculiarità della Svizzera è costituita dal fatto che, accanto agli istituti di formazione e perfezionamento sostenuti dalla Confederazione, opera una serie di scuole professionali private con una buona reputazione a livello internazionale (SECO 2010). Il livello di qualifica rela-

[1] Il livello d'istruzione viene misurato in base all'ultimo titolo di studio conseguito. Per grado terziario si intendono le scuole specializzate superiori, le scuole universitarie professionali, gli istituti di istruzione superiore e l'istruzione universitaria (livelli 5-6 ISCED 1997). Al grado secondario appartengono le scuole e gli istituti professionali, gli istituti tecnici commerciali e le scuole che preparano alla maturità commerciale e professionale (livelli 3-4 ISCED 1997). Per grado primario s'intendono i titoli conseguiti al termine della scuola obbligatoria, le formazioni empiriche e altre formazioni analoghe (livelli 0-2 ISCED 1997).

tivamente elevato nel settore alberghiero e della ristorazione è quindi riconducibile non da ultimo al maggiore impegno della categoria nella formazione iniziale e continua del personale. Il livello di qualifiche sembra acquistare importanza non solo in Svizzera, ma anche nei Paesi vicini. La digitalizzazione e la variabilità delle condizioni del mercato hanno fatto aumentare le esigenze poste al settore e ai suoi addetti. Anche nei Paesi vicini, quindi, si osserva un aumento degli addetti con diploma terziario analogo a quello registrato in Svizzera, anche se il livello di partenza è più basso.

L'analisi della **struttura occupazionale** nell'industria alberghiera e della ristorazione mostra che il settore riveste una funzione sociale estremamente importante. In Svizzera l'industria alberghiera e della ristorazione crea posti di lavoro per gruppi che solitamente hanno difficoltà a inserirsi nel mercato del lavoro, permettendo quindi al Paese di raggiungere una quota elevata occupati. La Fig. 2-12 mostra che, nel 2016, l'industria alberghiera e della ristorazione ha impiegato un numero di donne, stranieri, personale part-time, giovani e manodopera poco qualificata proporzionalmente superiore alla media. Nel turismo la percentuale di manodopera estera e di addetti con basse qualifiche è nettamente maggiore rispetto all'economia nazionale. Se nel periodo in rassegna gli occupati con diploma di livello primario sono diminuiti in misura significativa (-11%), la percentuale di stranieri dal 2000 è aumentata del 9 per cento. Anche la percentuale di occupati part-time è aumentata dal 2000 (+6%), mentre quella dei giovani (+1%) e delle donne (-1%) è rimasta stabile.

Fig. 2-12 Struttura occupazionale nel settore alberghiero e della ristorazione in Svizzera



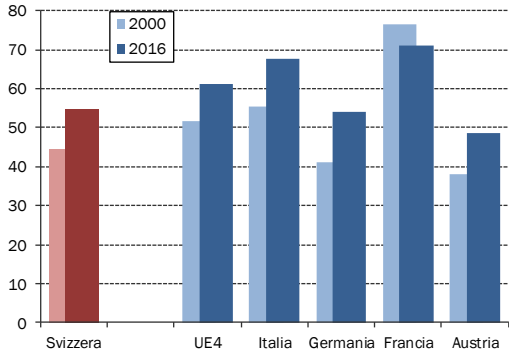
2016, quote in %
Fonte: UST: STATIMP, UST: RIFOS, BAK Economics

2.2.3 Offerta alberghiera

Questo capitolo analizza l'offerta alberghiera nel settore turistico svizzero. Mette a confronto da un lato le dimensioni medie delle aziende svizzere che operano nel settore del turismo rispetto a quelle dei Paesi vicini e dall'altro la struttura del settore alberghiero svizzero. Infine, affronta la tematica degli investimenti effettuati in questo settore.

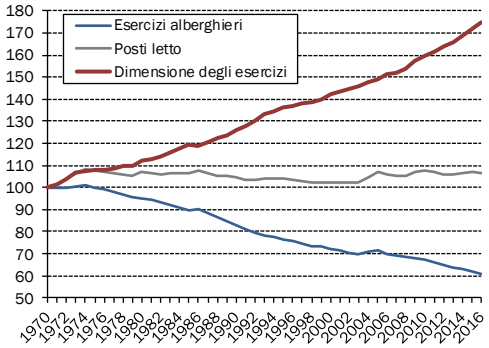
Gli esercizi alberghieri di grandi dimensioni possono realizzare economie di scala. Aumentando il volume della produzione si può produrre a costi medi più bassi, il che favorisce la competitività delle aziende turistiche e, di riflesso, quella dell'intero settore turistico.

Fig. 2-13 Dimensione degli esercizi alberghieri (2000 e 2016)



Dimensione degli esercizi: letti per esercizio alberghiero
Fonte: UST e Eurostat

Fig. 2-14 Cambiamento strutturale nel settore alberghiero svizzero



Indicizzato: 1970 = 100
Fonte: UST, Previsione BAK Economics

La Fig. 2-13 mostra la dimensione degli esercizi alberghieri svizzeri nel confronto internazionale per gli anni 2000 e 2016. Nel 2016 gli esercizi alberghieri in Svizzera contavano in media circa 55 posti letto per struttura, un dato inferiore alla media dell'UE4 (61 posti letto). Chiare differenze emergono soprattutto nel confronto con il settore alberghiero francese, che in media ne segna circa 71 per struttura. Anche rispetto all'Italia (68 posti letto), la Svizzera si contraddistingue per le dimensioni piuttosto ridotte delle strutture. Germania e Austria, invece, presentano esercizi alberghieri mediamente più piccoli rispetto alla Svizzera.

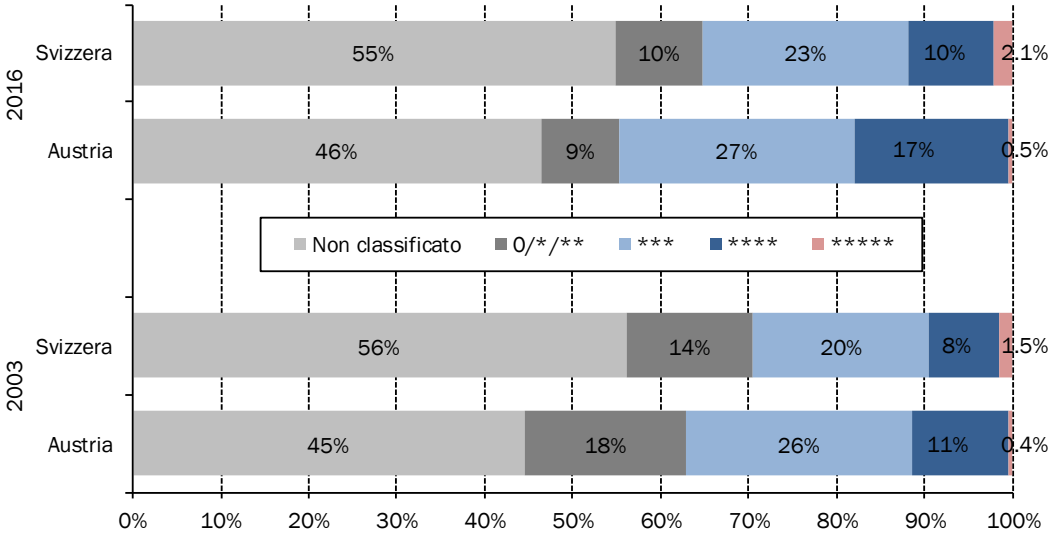
In media, la dimensione degli esercizi alberghieri è aumentata in tutti i Paesi di riferimento, ad eccezione della Francia. In Svizzera la dimensione media nel 2016 ha segnato un aumento di circa 10,2 posti letto per struttura rispetto al 2000 (UE4: +9,6 posti letto). Questa tendenza si delinea chiaramente soprattutto sul lungo periodo. La Fig. 2-14 illustra l'evoluzione dei posti letto, degli esercizi alberghieri e della loro dimensione in Svizzera dall'inizio degli anni 1970. Il grafico mostra un chiaro **cambiamento strutturale**: mentre il numero degli esercizi ha subìto una flessione del 40 per cento, quello dei posti letto è rimasto pressoché costante. Questo significa che dal 1970 la dimensione media degli esercizi alberghieri è andata gradualmente aumentando, raggiungendo nel 2016 un livello superiore di circa il 75 per cento a quello osservato all'inizio del periodo di osservazione.

Oltre alla dimensione degli esercizi, anche la **struttura alberghiera** riveste un ruolo importante per un'offerta competitiva. Con struttura alberghiera s'intende la classificazione in categorie in base al numero di stelle. Un'offerta alberghiera di alto livello con un'elevata percentuale di aziende a quattro e cinque stelle ha il vantaggio di attirare tendenzialmente ospiti con buone disponibilità finanziarie che assicurano profitti all'intera economia turistica. Inoltre, gli esercizi alberghieri di prima categoria e di lusso riescono solitamente a sfruttare meglio le loro capacità ricettive. Viceversa, un'elevata quota di strutture alberghiere non classificate indica un deficit di qualità che può manifestarsi a livello infrastrutturale (mancati investimenti) o anche mana-

geriale. Soprattutto nelle imprese più piccole, fortemente dipendenti dalla ristorazione, mancano spesso capacità gestionali, consapevolezza in termini di qualità e volontà di sviluppare ulteriormente i servizi alberghieri. In molti casi gli alberghi che non sono classificati in base alle stelle hanno inoltre difficoltà, per motivi di costi, ad assumere personale qualificato.

A causa dei diversi sistemi di 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 confronto con l'Austria lascia supporre che il settore alberghiero svizzero soffra di un deficit di carattere strutturale. Ciò trova riscontro in particolare nella percentuale elevata di esercizi alberghieri non classificati, che nel 2016 si è attestata al 55 per cento contro il 46 per cento dell'Austria (cfr. Fig. 2-15). Dal confronto emerge inoltre che l'Austria conta più esercizi alberghieri nella categoria tre e quattro stelle e si posiziona meglio della Svizzera nel segmento superiore. Nella categoria lusso, invece, prevale la Svizzera (2,1% contro 0,5%).

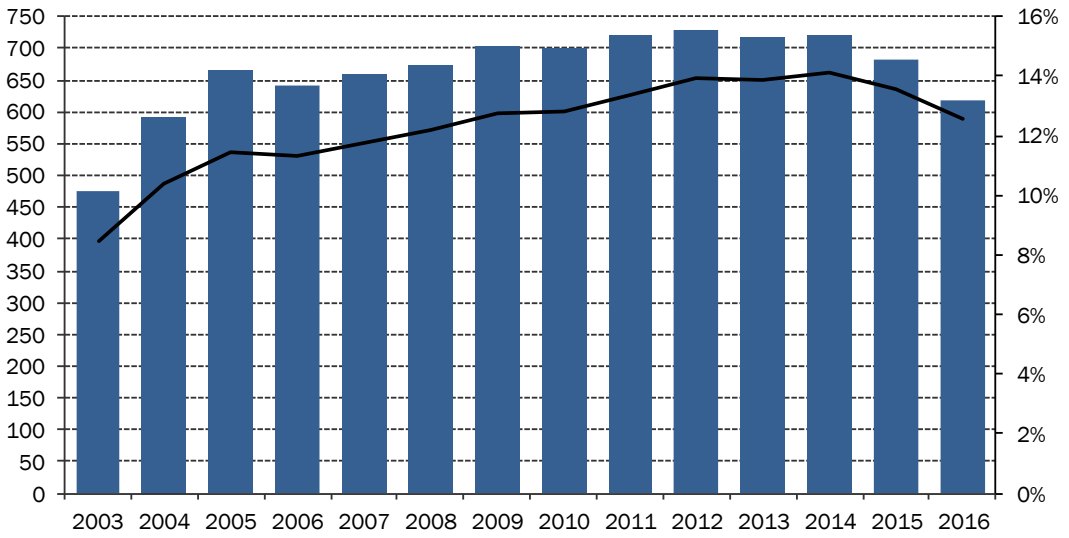
Fig. 2-15 Struttura del settore alberghiero I



Quote di posti letto per categoria (in base al numero di stelle) in %
Fonte: UST, Istituto di statistica austriaco, Ministero federale dell'economia e del lavoro

Accanto al sistema di classificazione in stelle applicato da hotelleriesuisse, in Svizzera esiste un altro standard di qualità, ossia il programma Q della Federazione svizzera del turismo, che valuta i servizi alberghieri secondo tre livelli e assegna un marchio di qualità valido tre anni (Federazione svizzera del turismo 2017).

Fig. 2-16 Struttura del settore alberghiero II

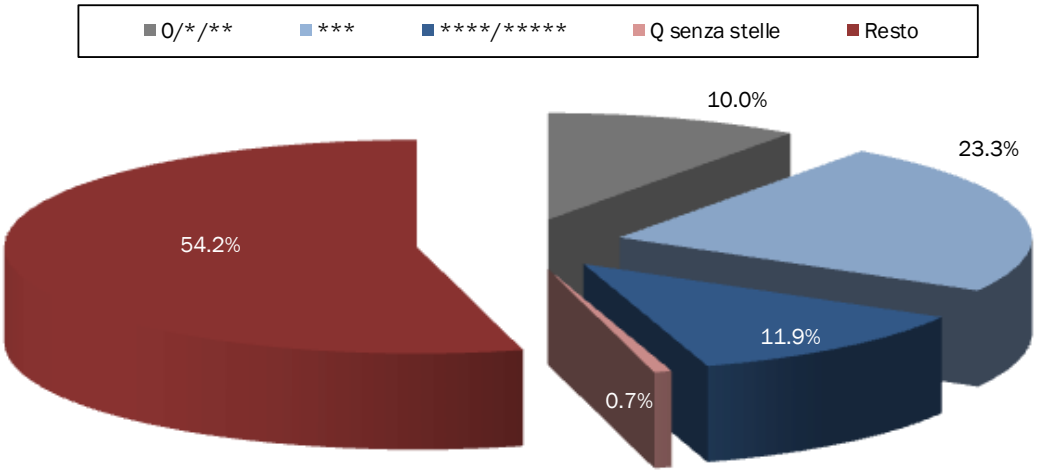


Scala a sinistra: numero di esercizi alberghieri del Programma Q; scala a destra: percentuale rispetto al totale degli esercizi alberghieri
Fonte: Federazione svizzera del turismo, calcoli BAK Economics

Nella Fig. 2-16 sono rappresentati da un lato il numero di esercizi alberghieri associati al programma Q (scala a sinistra) e dall'altro la relativa percentuale rispetto al totale degli alberghi in Svizzera (scala a destra). Tra il 2003 e il 2014 il numero degli esercizi che hanno aderito al programma di qualità è aumentato da 476 a 719, mentre dal 2014 ha registrato una flessione per fissarsi a quota 619 nel 2016. Un'evoluzione analoga si delinea per quanto riguarda la percentuale degli esercizi alberghieri del programma Q rispetto al numero complessivo delle strutture: dal 2003 al 2014 si osserva un aumento che raggiunge il 14 per cento, dopo di che si registra un calo che nel 2016 si attesta al 13 per cento.

La Fig. 2-17 riassume in maniera schematica i sistemi di classificazione degli esercizi alberghieri in uso in Svizzera nel 2016. Il grafico mostra che circa il 45 per cento del totale degli esercizi alberghieri (4900) era classificato in base al sistema a stelle di hotelleriesuisse, di cui il 10 per cento con zero, una o due stelle, il 23 per cento con tre stelle e circa il 12 per cento con quattro o cinque stelle. Appena l'1 per cento degli alberghi ha partecipato esclusivamente al programma di qualità della Federazione svizzera del turismo. Ciò significa che nel 2016 2222 esercizi alberghieri su 4922 erano classificati – il che corrisponde a quasi il 49 per cento del totale – ma anche che 2700 esercizi alberghieri, ovvero un buon 54 per cento, non erano classificati. Nel 2016 oltre un albergo svizzero su due non ha aderito a un sistema di qualità.

Fig. 2-17 Struttura del settore alberghiero III

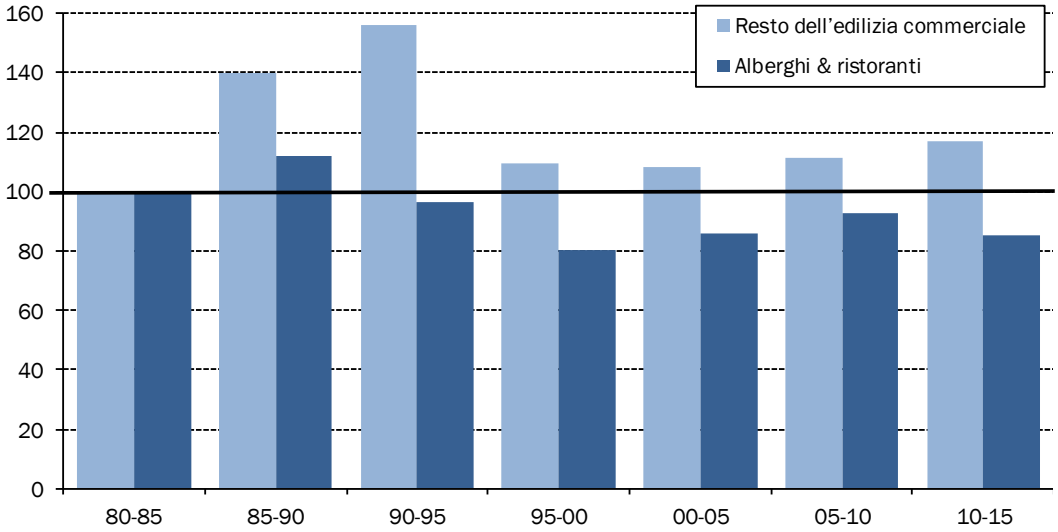


Classificazioni diverse degli esercizi alberghieri nel 2016; Q senza stelle = classificato dal Programma Q, ma non da hotelleriesuisse
Fonte: UST, Federazione svizzera del turismo, calcoli BAK Economics

Per allestire un'offerta di alto livello occorre investire costantemente negli alberghi. Solo così è possibile preservare e migliorare la qualità delle prestazioni. Per verificare se in passato il settore alberghiero svizzero ha investito sufficientemente o meno nella sua offerta, qui di seguito si analizza l'andamento degli investimenti edili in alberghi e ristoranti.

La Fig. 2-18 mostra l'andamento degli **investimenti edili in alberghi e ristoranti** e quello degli investimenti negli altri settori dell'edilizia commerciale. Il grafico illustra che nel periodo in esame si è chiaramente investito meno negli alberghi e nei ristoranti rispetto agli altri settori dell'edilizia commerciale. Gli investimenti nell'edilizia alberghiera e della ristorazione hanno raggiunto il valore massimo nella seconda metà degli anni 1980, mentre dagli anni 1990 il loro livello è stato sempre inferiore a quello del quinquennio 1980-1985. In particolare nella prima metà degli anni 1990 l'edilizia alberghiera e della ristorazione non ha segnato il boom registrato in tutti gli altri settori economici, tanto che gli investimenti sono risultati inferiori del 60 per cento rispetto agli altri settori dell'edilizia commerciale. Questo è riconducibile tra l'altro al fatto che nel periodo considerato il settore presentava una redditività particolarmente debole e gli istituti finanziari erano molto restrittivi nel concedere crediti. Il livello relativamente basso degli investimenti nell'edilizia alberghiera e della ristorazione rispetto agli anni 1980 e agli altri settori dell'edilizia commerciale fa suppore che nel settore alberghiero svizzero vi sia un deficit di investimenti. L'evoluzione osservata dal 2010 al 2015 indica un acuirsi di questa problematica.

Fig. 2-18 Investimenti edili in alberghi e ristoranti rispetto al totale dell'edilizia commerciale



Indicizzato, periodo 1980-1985 = 100
Fonte: BAK Economics

2.2.4 Condizioni quadro

Accanto ai prezzi e alla struttura delle qualifiche e dell'offerta vi sono ulteriori fattori che influiscono sulla competitività del turismo svizzero. Tra questi figurano il livello di fiscalità e le regolamentazioni del mercato del lavoro e dei prodotti. In merito, il turismo svizzero presenta vantaggi comparati rispetto ai Paesi vicini.

Una stima generale globale dell'efficienza del turismo svizzero è ricavabile dai risultati del «Travel & Tourism Competitiveness Report», pubblicato a intervalli regolari dal World Economic Forum. Il rapporto fornisce una panoramica delle **condizioni quadro** più importanti delle piazze turistiche e permette di tracciare confronti a livello internazionale. Si fonda su un indice chiave, il «Travel & Tourism Competitiveness Index» (TTCI) relativo alla competitività delle piazze turistiche, che non misura tanto la performance delle piazze turistiche quanto piuttosto il potenziale turistico.

Il TTCI 2017 posiziona la Svizzera al sesto posto nella classifica che considera tutti i 136 Paesi di riferimento (cfr. Tav. 2-1). In base al «Travel & Tourism Competitiveness Index», la Svizzera figura dunque tra i Paesi più competitivi al mondo, raggiungendo ottimi risultati in quasi tutti gli ambiti analizzati. Questo si riflette in condizioni quadro molto favorevoli al turismo grazie a standard di sicurezza e di sanità elevati e a condizioni particolarmente buone del mercato del lavoro. Anche l'infrastruttura fisica è eccellente, come dimostra la buona accessibilità della Svizzera per tutti i vettori di trasporto (strada, ferrovia e aviazione). L'economia turistica svizzera ottiene ottime valutazioni anche per la sostenibilità ecologica grazie all'elevata qualità del suo ambiente. Solo in quattro dei 14 ambiti esaminati la Svizzera non figura tra i migliori 20: apertura internazionale, competitività dei prezzi, risorse ecologiche e culturali e turismo d'affari. Ciò è riconducibile tra l'altro alla sua ridotta estensione geografica, che limita la diversità delle strutture ecologiche e culturali.

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

	Svizzera		Germania		Austria		Francia		Italia	
	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.
Indice complessivo	**10**	**4.9**	**3**	**5.3**	**12**	**4.9**	**2**	**5.3**	**8**	**5.0**
Politica del turismo	**27**	**4.6**	**24**	**4.6**	**10**	**4.7**	**26**	**4.6**	**67**	**4.3**
Priorità per viaggi e turismo	13	5.6	52	4.8	19	5.3	27	5.1	75	4.5
Apertura internazionale	30	4.1	18	4.3	39	4.0	19	4.2	29	4.1
Competitività dei prezzi	136	2.8	115	4.2	125	3.9	118	4.1	124	3.9
Sostenibilità ecologica	1	5.8	7	5.2	2	5.6	17	4.8	37	4.5
Condizioni generali	**2**	**6.2**	**12**	**5.9**	**11**	**5.9**	**26**	**5.5**	**57**	**5.1**
Business environment	3	6.0	18	5.3	34	5.0	46	4.7	121	3.9
Sicurezza	8	6.4	51	5.7	14	6.3	67	5.4	70	5.4
Salute e igiene	13	6.5	1	6.9	3	6.7	14	6.5	30	6.2
Capitale umano e mercato del lavoro	2	5.7	7	5.6	9	5.5	28	5.1	67	4.6
Tecnologie dell'informazione e della comunicazio	3	6.4	21	5.9	22	5.8	20	5.9	37	5.4
Infrastruttura	**3**	**5.7**	**6**	**5.6**	**12**	**5.3**	**9**	**5.4**	**16**	**5.0**
Traffico aereo	11	4.9	12	4.9	33	3.9	13	4.9	23	4.4
Strada, rotaia e navigazione	4	5.9	5	5.8	12	5.2	7	5.6	22	4.7
Infrastrutture per il turismo	6	6.2	9	6.0	1	6.7	17	5.7	11	6.0
Capitale naturale e culturale	**33**	**3.3**	**9**	**5.1**	**24**	**3.6**	**4**	**5.8**	**5**	**5.6**
Risorse ecologiche	43	3.7	35	4.0	29	4.1	13	4.8	12	4.8
Risorse culturali e turismo d'affari	35	2.9	6	6.3	29	3.1	3	6.8	5	6.5

Punteggio da 1 a 7, Paesi di riferimento: 136, 2017
Fonte: WEF, rappresentazione BAK Economics

La Tav. 2-2 mostra i risultati del «Travel & Tourism Competitiveness Index» nel complesso e quelli relativi alle categorie principali per il periodo dal 2007 al 2017 (si tenga presente che nel 2015 sono state utilizzate categorie diverse). Dalla tavola emerge che dal 2007 al 2013 la Svizzera guidava la classifica del TTCI e anche nelle sottocategorie si posizionava sempre ai primi tre posti. Nel 2015 è iniziata la parabola discendente della Svizzera che alla fine occupa un modesto decimo posto. La causa principale va ricercata nella pessima performance ottenuta nelle categorie «politica del turismo» e «capitale naturale e culturale», che a sua volta è riconducibile tra l'altro alla debole competitività dei prezzi e alle valutazioni peggiori ottenute nelle sottocategorie «risorse ecologiche» e «risorse culturali».

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

		Svizzera		Germania		Austria		Francia		Italia	
		Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.	Pos.	Pt.
2017	**Indice complessivo**	**10**	**4.9**	**3**	**5.3**	**12**	**4.9**	**2**	**5.3**	**8**	**5.0**
	Politica del turismo	27	4.6	24	4.6	10	4.7	26	4.6	67	4.3
	Condizioni generali	2	6.2	12	5.9	11	5.9	26	5.5	57	5.1
	Infrastruttura	3	5.7	6	5.6	12	5.3	9	5.4	16	5.0
	Capitale naturale e culturale	33	3.3	9	5.1	24	3.6	4	5.8	5	5.6
2015	**Indice complessivo**	**6**	**5.0**	**3**	**5.2**	**12**	**4.8**	**2**	**5.2**	**8**	**5.0**
	Politica del turismo	20	4.5	31	4.4	15	4.5	53	4.3	71	4.1
	Condizioni generali	3	6.1	12	5.8	7	5.8	30	5.4	55	5.0
	Infrastruttura	1	5.8	7	5.5	9	5.4	4	5.6	13	5.2
	Capitale naturale e culturale	20	3.6	8	5.2	25	3.5	2	5.7	5	5.6
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

Punteggio da 1 a 7, paesi di riferimento: 2007 = 124, 2008 = 130, 2009 = 133, 2011 = 139, 2013 = 140, 2015 = 141 2017 = 136
Fonte: WEF, rappresentazione BAK Economics

I risultati del «Travel & Tourism Competitiveness Index» e alcuni indici illustrati precedentemente lasciano ben sperare: l'economia turistica svizzera continuerà ad occupare posizioni di vertice anche in futuro. Rimangono tuttavia due problemi centrali. In primo luogo il deficit nell'offerta ricettiva, che concerne soprattutto le categorie media e superiore (lusso), e la percentuale di esercizi non classificati, che resta molto elevata. Secondariamente, la competitività di prezzo che continua a rappresentare una grossa sfida soprattutto alla luce dell'apprezzamento del franco dopo l'abbandono del tasso minimo di cambio franco-euro.

Parte II: IL TURISMO ALPINO

La parte II si occupa del turismo alpino, focalizzandosi in primo luogo sullo Spazio alpino nel suo insieme e sulle regioni turistiche alpine (capitolo 3). Il capitolo 4 si concentra invece sulle destinazioni alpine.

Rapportato agli arrivi transfrontalieri, il turismo alpino occupa una quota del mercato mondiale pari a circa il 3,1 per cento. Tuttavia, a causa dello sviluppo meno dinamico rispetto al turismo mondiale, lo Spazio alpino perde costantemente terreno anche se, con un numero stimato di posti letto pari a 7,58 milioni e 508 milioni di pernottamenti, rimane una regione turistica importante.

Dal confronto con il campione internazionale emerge che la performance delle regioni turistiche svizzere, pur variando in modo marcato, resta nel complesso inferiore alla media. Per quanto riguarda i fattori di competitività, le offerte ricettive presentano alcune debolezze strutturali. In particolare, l'elevata quota delle abitazioni secondarie costituisce una grande sfida per l'industria turistica. Nei prossimi anni, si tratterà in primo luogo di ottimizzare gli effetti dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie e, in secondo luogo, di commercializzare le capacità inutilizzate peraltro elevate («letti freddi»). La sfida maggiore per il futuro è tuttavia rappresentata dalla digitalizzazione e dall'impatto che essa avrà sui modelli di business nel settore del turismo. La massiccia avanzata delle piattaforme di prenotazione online e di Airbnb sono solo un primo assaggio della profonda trasformazione ormai in atto. Questa sfida va affrontata a tutti i livelli e da tutti gli attori: singole aziende, destinazioni, regioni turistiche alpine e politica nazionale del turismo.

Uno sguardo alle destinazioni alpine evidenzia che, nell'arco dell'intero anno turistico, le destinazioni di Kleinwalsertal nel Vorarlberg, Grossarltal nel Salisburghese e Alpe di Siusi (Alto Adige) sono state le mete più apprezzate. Lucerna, al quinto posto, è la destinazione svizzera di maggior successo, oltre che l'unica tra le migliori 15 (TOP 15). Rispetto all'anno precedente solo una destinazione svizzera figura tra quelle che hanno ottenuto i risultati migliori: Lago Maggiore e Valli. In inverno, i primi nove posti sono occupati da destinazioni austriache. La classifica è capeggiata da Lech-Zürs, Tux-Finkenberg e dal Skiregion Obertauern. Come già nell'anno precedente, nessuna destinazione alpina svizzera si inserisce tra le TOP 15. Verbier risulta la migliore destinazione svizzera per il turismo invernale classificandosi al 25° posto, seguita a ruota da Zermatt (26° rango). Le destinazioni di maggior successo in estate sono Lucerna (Svizzera), Achensee (Austria) e Alpe di Siusi (Alto Adige).

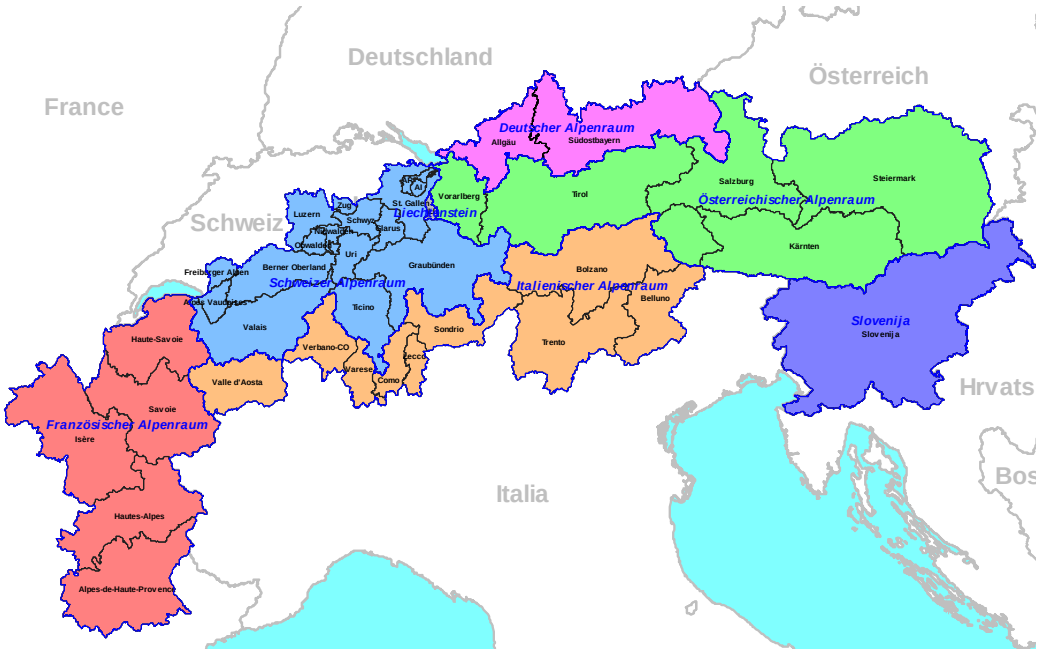
Accanto alla performance, sono valutati anche i fattori determinanti della competitività delle destinazioni alpine e sono indicate le destinazioni che ottengono risultati particolarmente buoni in base a diversi fattori (best practice). In quest'ottica, l'analisi ne illustra alcuni che sono fondamentali per la competitività in materia di offerta, domanda, attrattività e diversità.

3 Le regioni alpine nel confronto internazionale

Il capitolo 3 analizza le regioni alpine. Nella prima parte, esamina il turismo nello Spazio alpino e nelle singole sottoaree nazionali in base agli arrivi internazionali, al numero dei posti letto e al numero dei pernottamenti. La seconda parte traccia un paragone tra le regioni turistiche alpine svizzere e un campione scelto di regioni per determinare la performance delle regioni svizzere (capitolo 3.2) e il loro posizionamento rispetto ad alcuni fattori di competitività determinanti (capitolo 3.3).

La delimitazione dello Spazio alpino effettuata per le analisi di benchmarking riprende il perimetro della Convenzione delle Alpi, seppur con qualche eccezione. La zona delimitata include complessivamente 40 regioni turistiche di Germania, Francia, Italia, Liechtenstein, Austria, Svizzera e Slovenia (cfr. Fig. 3-1).

Fig. 3-1 Le regioni dello Spazio alpino



40 regioni di CH, AT, FR, DE, IT, LI, SL
Fonte: BAK Economics

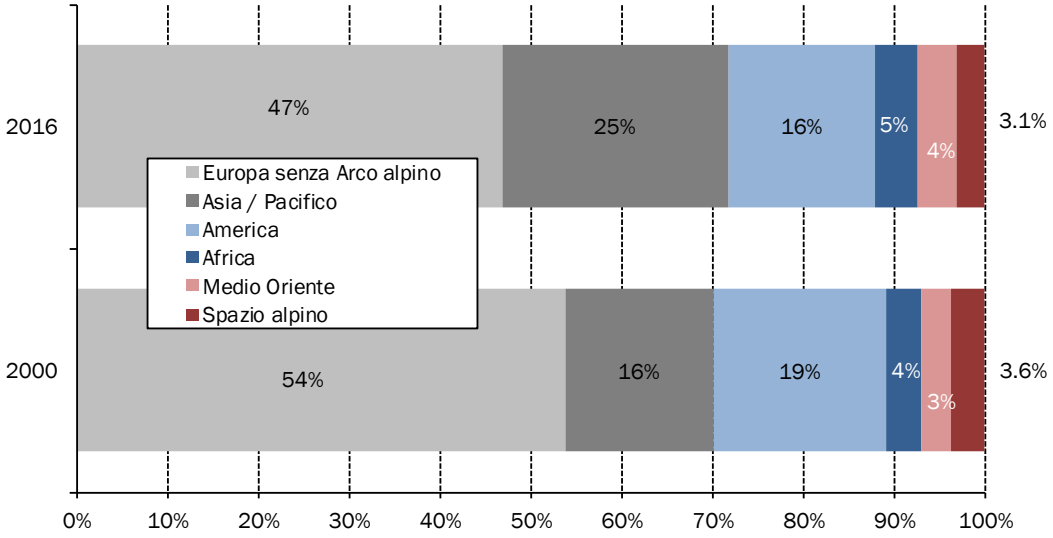
3.1 Il turismo nello Spazio alpino

Soprattutto nelle regioni periferiche, il turismo riveste un ruolo significativo per l'economia regionale poiché genera posti di lavoro e introiti in zone spesso strutturalmente deboli. Il capitolo 3.1 esamina l'importanza di questo settore in base alla quota del turismo alpino rispetto al turismo mondiale e la sua importanza per l'occupazione regionale. Analizza il volume dell'offerta e della domanda ricettiva e, infine, illustra l'andamento della domanda turistica e dell'offerta nel tempo.

3.1.1 L'importanza del turismo alpino

Negli ultimi decenni l'industria turistica ha conosciuto un'espansione e una diversificazione costanti tanto da inserirsi tra i rami economici attualmente più forti e con la crescita più rapida. Basti pensare che se nel 1970 i viaggiatori all'estero erano 166 milioni, nel 2016 se ne contavano circa 1,235 miliardi (OMT 2017). Benessere crescente, più tempo libero, collegamenti urbani sempre migliori così come il rapido ampliamento dell'offerta turistica hanno favorito questo sviluppo e, stando a una stima dell'Organizzazione mondiale del turismo (OMT), faranno crescere ulteriormente il numero degli arrivi internazionali fino a toccare 1,809 miliardi entro il 2030 (OMT 2017).

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

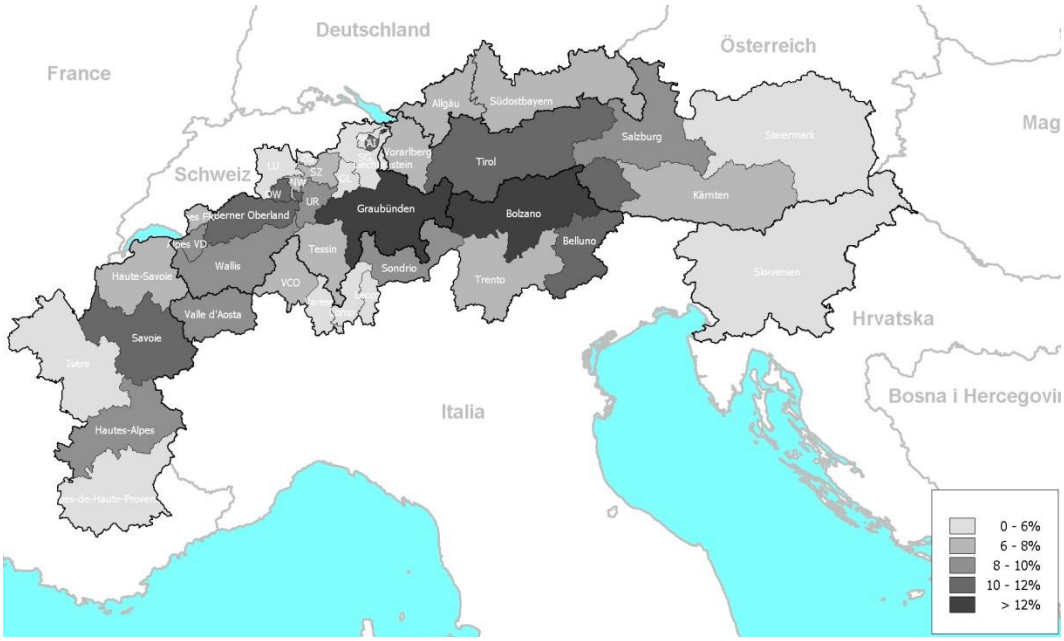


Quote degli arrivi internazionali a livello mondiale
Fonte: BAK Economics

Il mercato turistico nel suo insieme è, quindi, un mercato importante. Se nel 2000 gli **arrivi internazionali a livello mondiale** si attestavano a circa 674 milioni, dodici anni dopo avevano superato la soglia del miliardo e nel 2016 avevano raggiunto 1,235 miliardi. Dal 2000 al 2016 hanno quindi segnato una crescita superiore all'80 per cento della quale ha beneficiato soprattutto la regione dell'Asia/Pacifico, che ha guadagnato quote di mercato (+179%). Anche il Medio Oriente e l'Africa hanno registrato una netta crescita (+139% e +121%). Per il turismo alpino si delinea invece un quadro in chiaroscuro. Secondo una stima di BAK Economics, nonostante un aumento di circa il 55 per cento degli arrivi internazionali, il turismo alpino non tiene il passo con la crescita mondiale (83%) e dal 2000 registra una perdita di quote di mercato. Un andamento analogo si osserva anche in America e nel resto dell'Europa (escluso lo Spazio alpino). Tuttavia, lo Spazio alpino continua a figurare tra le regioni turistiche più importanti del mondo, tanto che nel 2016 il turismo alpino ha totalizzato complessivamente quasi 39 milioni di arrivi internazionali, pari a una quota del mercato mondiale del 3,1 per cento (Fig. 3-2). Nel 2000 tale quota raggiungeva ancora il 3,6 per cento.

L'importanza del turismo per lo Spazio alpino emerge soprattutto se si osserva **l'effetto sull'occupazione**. Sebbene non vi siano dati precisi, ci si può avvalere di quelli del settore alberghiero e della ristorazione, rami chiave del turismo. Nell'intero Spazio alpino il 7 per cento circa di tutti gli occupati lavora nel settore alberghiero e della ristorazione, ma il tasso di occupazione effettivo nel settore turistico dovrebbe essere sensibilmente più alto. Da un confronto dei dati sull'occupazione nel settore alberghiero e della ristorazione con quelli di diversi studi sul valore aggiunto nel turismo si evince che, considerando gli effetti diretti e indiretti, la ripercussione in termini di occupazione dell'intero settore dovrebbe risultare due volte maggiore rispetto al tasso di occupati nel settore alberghiero e della ristorazione. Questo tasso non comprende tutti gli ambiti del turismo e misura solo gli effetti diretti. Nelle zone a forte intensità turistica si sottovaluta molto l'importanza effettiva della quota del settore alberghiero e della ristorazione (fino a un fattore 3), mentre ciò avviene in misura minore nelle regioni meno turistiche. BAK Economics parte dal presupposto che nello Spazio alpino il 15 per cento della popolazione attiva debba il proprio posto di lavoro direttamente o indirettamente al turismo.

Fig. 3-3 Quota degli occupati nel settore alberghiero e della ristorazione rispetto all'occupazione totale nello Spazio alpino (2016)



Addetti equivalenti a tempo pieno, quota in %
Fonte: BAK Economics

La Fig. 3-3 mostra le quote di occupati nel settore alberghiero e della ristorazione rispetto all'occupazione totale nelle regioni dello Spazio alpino. Per i motivi suesposti, queste non sono in grado di illustrare con precisione l'importanza assoluta del settore turistico ma forniscono informazioni interessanti sulla sua valenza a livello regionale.

Con i Grigioni, l'Alto Adige, Savoie, l'Oberland bernese, il Tirolo, Belluno e il Vallese sono sette le regioni alpine in cui nel 2016 il tasso di occupazione nel settore alberghiero e della ristorazione ha superato il 10 per cento. Qui il turismo è la vera indu-

stria trainante. Questa affermazione è suffragata da analisi sul valore aggiunto condotte per alcune di queste regioni. Per il Vallese, ad esempio, l'effetto diretto e indiretto in termini di occupazione è stato stimato al 27 per cento e l'effetto in termini di valore aggiunto al 25[2]. Nei Grigioni il turismo arriva addirittura al 30 per cento della performance economica regionale[3].

Tuttavia, non in tutte le regioni il turismo è l'industria trainante. In particolare nel Liechtenstein, in Slovenia e Isère, dove il tasso di occupazione nel settore alberghiero e della ristorazione è inferiore al 4 per cento, il tessuto economico regionale è dominato da altri settori.

3.1.2 Offerta e domanda nel turismo alpino

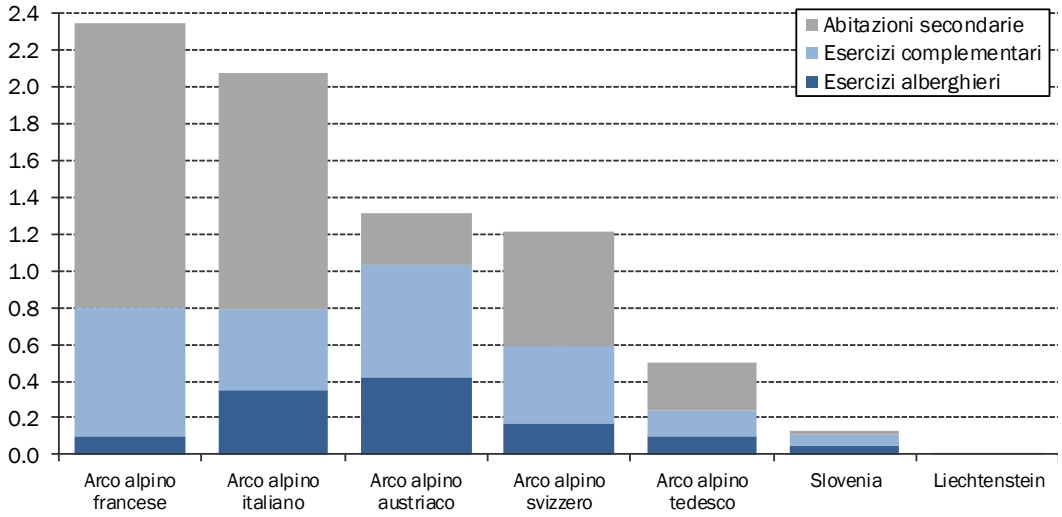
Per rilevare il volume complessivo del turismo nello Spazio alpino, si esaminano le capacità ricettive e il volume della domanda nello Spazio alpino e nelle sue sottoaree. Il volume della domanda è misurato in base al numero dei pernottamenti, la capacità ricettiva in base al numero dei posti letto turistici. Per molte zone non sono disponibili dati precisi sul volume della domanda e dell'offerta. Per quanto riguarda il settore paralberghiero, in particolare quello delle abitazioni secondarie, i dati sono scarsi o molto scarsi. BAK Economics ha tuttavia stimato i volumi totali utilizzando diverse fonti di dati, anche non necessariamente attinenti all'ambito turistico. Pertanto, le spiegazioni seguenti si basano parzialmente su stime e non su dati raccolti direttamente.

Per il 2016 BAK Economics stima i **posti letto turistici** nello Spazio alpino (cfr. definizione all'inizio del capitolo) a circa 7,58 milioni, di cui 4,02 nel segmento delle abitazioni secondarie. A tenore del presente rapporto, per abitazioni secondarie si intendono tutti gli alloggi secondari non affittati a scopo commerciale. Il numero di posti letto negli esercizi alberghieri è pari a 1,19 milioni, contro i circa 2,38 del settore paralberghiero. La quota dei posti letto turistici nell'intero Spazio alpino ammonta a circa il 47 per cento del totale. Solo un posto letto turistico su sei è attribuibile al settore alberghiero.

Il maggior numero di posti letto turistici si rileva nello Spazio alpino francese e in quello italiano (Fig. 3-4). Entrambi dispongono di oltre 2 milioni di letti. Nelle due sottoaree la quota di letti in abitazioni secondarie è estremamente elevata. Si stima che nello Spazio alpino austriaco e in quello svizzero il numero di letti sia sensibilmente inferiore: circa 1,31 e 1,21 milioni. La quota dei posti letto turistici nello Spazio alpino austriaco è nettamente superiore a quella della Svizzera. Se non si considerassero i letti nelle abitazioni secondarie, lo Spazio alpino austriaco vanterebbe l'offerta maggiore. Lo Spazio alpino tedesco conta mezzo milione di posti letto turistici. Le due regioni con i volumi più piccoli sono la Slovenia, con circa 130 000 letti, e il Liechtenstein con poco più di 7400.

[2] cfr. Rütter et al (2001)
[3] cfr. HTW Chur (2008)

Fig. 3-4 Posti letto turistici nello Spazio alpino per tipo di alloggio

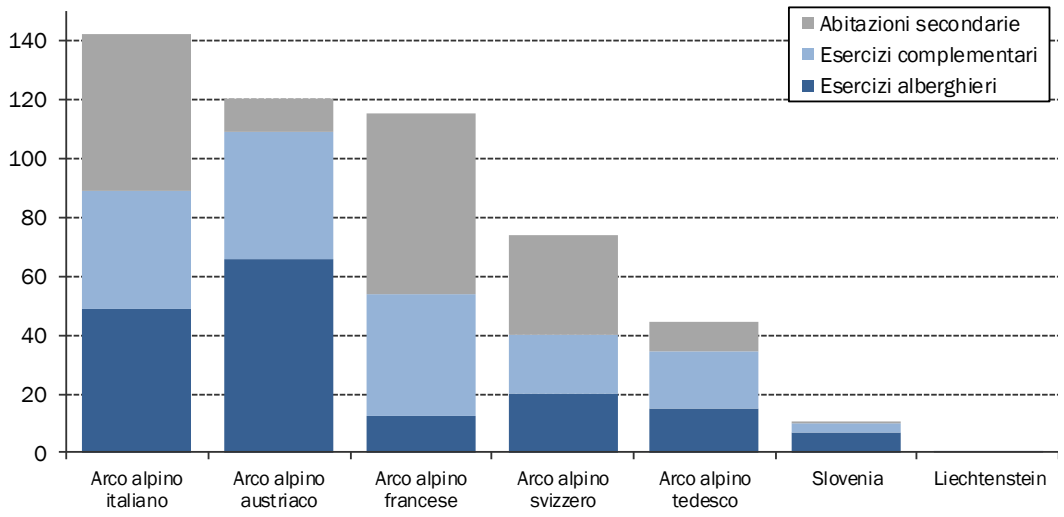


In milioni, 2016
Fonte: diversi uffici di statistica, stime BAK Economics

Anche in relazione alla ripartizione nelle sottoaree nazionali emergono chiare differenze nel numero di pernottamenti rispetto a quello di posti letto (Fig. 3-5). Sorprende in particolare il volume elevato della domanda rispetto al numero di posti letto in Austria. Per quanto riguarda il volume totale della domanda, tre sottoaree nazionali si scostano nettamente dalle altre: nel 2016 lo Spazio alpino italiano, quello francese e quello austriaco hanno registrato ciascuno oltre 115 milioni di pernottamenti. Segue, ma più distaccato, lo Spazio alpino svizzero, con un volume della domanda di quasi 74 milioni di pernottamenti. Secondo le stime, infine, i pernottamenti nello Spazio alpino tedesco sarebbero circa 45 milioni, quelli in Slovenia 11 milioni e circa 350 000 quelli nel Liechtenstein.

Considerato che il tasso di occupazione dei posti letto turistici è nettamente superiore a quello dei letti nelle residenze secondarie (che di solito sono occupati solo per un breve periodo durante l'alta stagione), dall'osservazione dei pernottamenti emerge un quadro leggermente diverso. Complessivamente, il **volume della domanda** per il 2016 è stimato a 508 milioni di pernottamenti. Diversamente dai posti letto turistici, i pernottamenti risultano ripartiti in modo molto uniforme tra i tre tipi di alloggio, che generano ognuno una quota del 33 per cento.

Fig. 3-5 Volume di pernottamenti nello Spazio alpino per tipo di alloggio

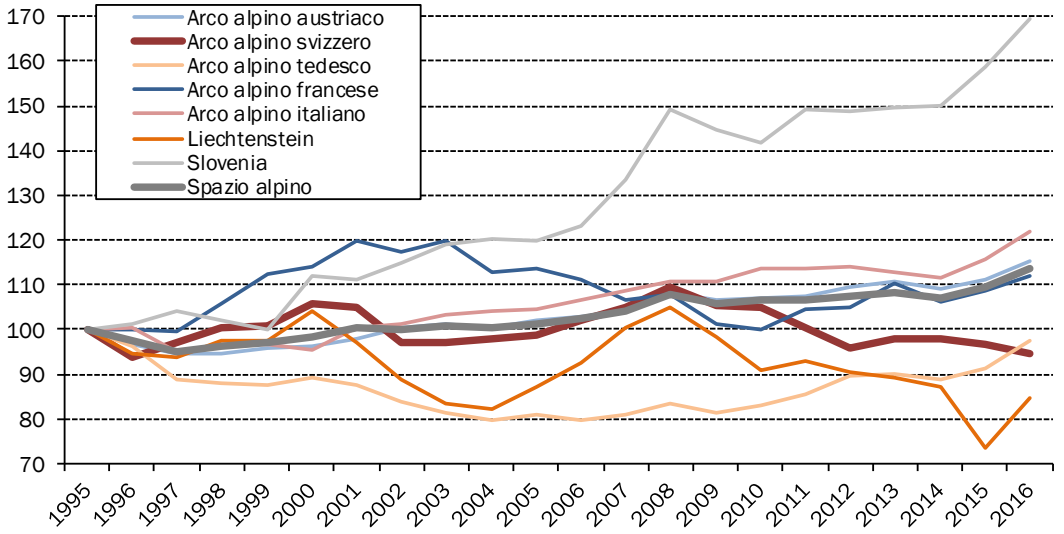


In milioni, 2016
Fonte: diversi uffici di statistica, stime BAK Economics

3.1.3 Evoluzione della domanda e dell'offerta

Il volume complessivo della domanda e il numero di posti letto possono solo essere stimati. Poiché i dati sono incompleti, non è possibile valutare l'evoluzione della domanda. Anziché l'evoluzione della domanda totale e del numero di posti letto, qui di seguito viene analizzata solo l'evoluzione del numero di letti e di pernottamenti nelle strutture alberghiere, visto che per questo settore sono disponibili dati comparabili sotto forma di serie temporali.

Fig. 3-6 Evoluzione del numero di pernottamenti alberghieri per anno turistico, 1995 - 2016

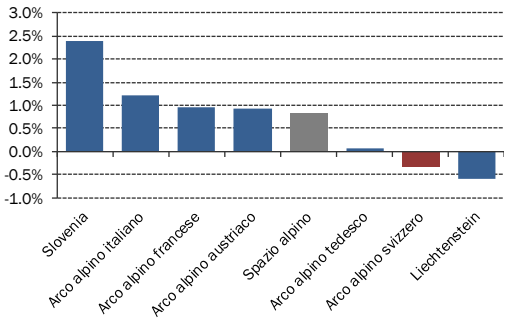


Indicizzato, 1995 = 100
Fonte: diversi uffici di statistica, BAK Economics

La Fig. 3-6 mostra l'**evoluzione dei pernottamenti alberghieri** per anno turistico (da novembre a ottobre) dal 1995 al 2016. Si osserva che dalla metà degli anni 1990 il turismo alpino ha segnato un incremento modesto. Nel periodo in esame la crescita assoluta dei pernottamenti negli esercizi alberghieri si attesta al 13,6 per cento, mentre a livello mondiale il settore ha conosciuto uno sviluppo particolarmente dinamico e si è profilato quale grande mercato in espansione (+115%).

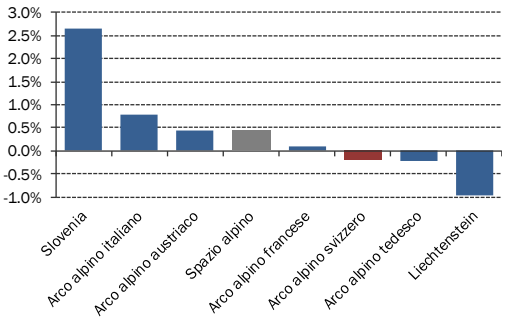
Nel periodo di osservazione lo Spazio alpino sloveno mostra uno sviluppo simile a quello dell'intero Spazio alpino, dove dal 1995 il numero dei pernottamenti alberghieri ha segnato una crescita di quasi il 70 per cento, certamente imputabile anche al basso livello iniziale. In seconda posizione con un balzo avanti del 22 per cento si piazza lo Spazio alpino italiano. Anche lo Spazio alpino austriaco e francese hanno segnato un incremento nel periodo in esame (+15,3% e +11,8%). Lo Spazio alpino svizzero ha invece accusato una flessione del 5,3 per cento tra il 1995 e il 2016. Rispetto all'intero Spazio alpino lo sviluppo risulta quindi nettamente inferiore alla media (+15,3%). La debolezza della domanda potrebbe essere riconducibile soprattutto al forte apprezzamento del franco dopo la crisi finanziaria. In particolare nel 2009, secondo anno di crisi, ma anche nel 2011 e nel 2012 la domanda è scesa del 4-5 per cento. Questa tendenza, per quanto meno marcata, ha contrassegnato anche il 2015 e il 2016 con un calo dell'1,4 e dell'1,9 per cento. Più negativa è stata l'evoluzione nel Liechtenstein, dove dal 1995 la domanda ha registrato una contrazione del 16 per cento circa. Il numero dei pernottamenti è diminuito anche nello Spazio alpino tedesco per quanto solo del 2,4 per cento.

Fig. 3-7 Evoluzione del numero di pernottamenti alberghieri nella stagione invernale (novembre-aprile)



Variazione annuale media in %, 1995-2016
Fonte: diversi uffici di statistica

Fig. 3-8 Evoluzione del numero di pernottamenti alberghieri nella stagione estiva (maggio-ottobre)



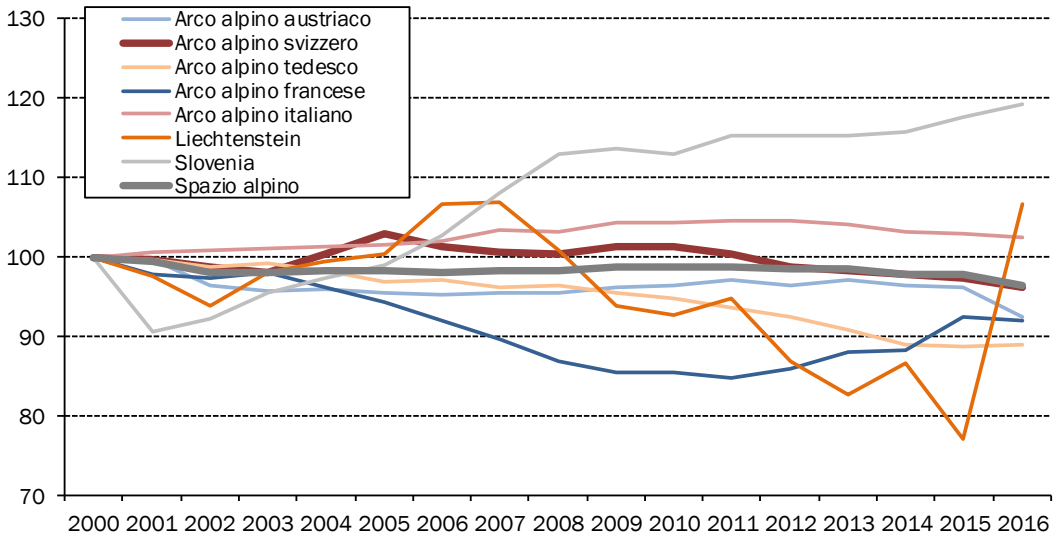
Variazione annuale media in %, 1995-2016
Fonte: diversi uffici di statistica

Le Fig. 3-7 e Fig. 3-8 riflettono l'evoluzione del numero di pernottamenti nelle strutture alberghiere per stagione. Nell'insieme dello Spazio alpino, è il turismo invernale a riscuotere il maggior successo tanto da segnare una crescita media annua dello 0,8 per cento. Il turismo estivo, invece, ha registrato un aumento annuo molto modesto (+0,4%). Lo Spazio alpino austriaco presenta un quadro simile a quello dell'intero Spazio alpino sebbene con risultati migliori per la stagione invernale (inverno: +0,9% p.a., estate: +0,4% p.a.). Andamento analogo anche per lo Spazio alpino francese, dove la domanda invernale ha registrato un sensibile aumento (+1,0% p.a.) mentre

quella estiva ristagna (+0.1% p.a.). Tra tutte le regioni considerate è però la Slovenia a registrare la crescita maggiore per entrambe le stagioni. Dal canto suo, l'Italia vanta un aumento annuo considerevole dei pernottamenti. Per contro, lo Spazio alpino svizzero deve fare i conti in negativo sia per il turismo invernale che per quello estivo (-0,3% e -0,2% p.a.). Anche lo Spazio alpino tedesco è confrontato con delle perdite durante la stagione estiva (-0,2% p.a.) mentre in inverno marcia sul posto (+0,1% p.a.). In media la maggiore contrazione della domanda sia estiva che invernale si registra però nel Liechtenstein.

Nonostante una leggera flessione, l'offerta di **posti letto alberghieri** nel periodo tra il 2000 e il 2016 è rimasta comparativamente stabile nell'intero Spazio alpino (-3,7%). Anche in quello svizzero l'evoluzione è simile, con una leggera diminuzione dei posti letto (-3,8%). Lo stesso vale per lo Spazio alpino austriaco (-7,6%), francese (-8,1%) e tedesco (-11%) sebbene in misura più marcata. La Slovenia segna per contro l'aumento maggiore (+19,2%), seguita dal Liechtenstein (+6,8%) e dall'Italia (+2,5%). Va rilevato che ancora nell'anno precedente il Liechtenstein presentava un'evoluzione negativa. Questa forte volatilità è imputabile al numero esiguo di posti letto e alla conseguente importanza dei singoli esercizi (2016: 1264).

Fig. 3-9 Evoluzione del numero di posti letto nelle strutture alberghiere per anno turistico, 2000-2016



Indicizzato, 2000 = 100
Fonte: Fonte: diversi uffici di statistica, BAK Economics

3.2 La performance delle regioni alpine svizzere nel confronto internazionale

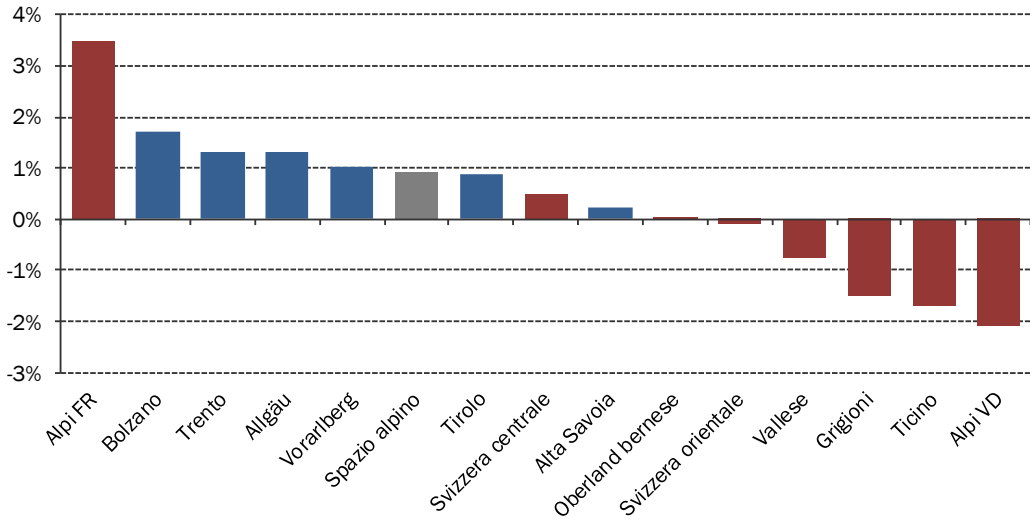
I capitoli 3.2 e 3.3 prendono in esame la performance e la competitività delle regioni alpine svizzere (Spazio alpino svizzero). Il perimetro di queste regioni comprende il Vallese, i Grigioni, il Ticino, l'Oberland bernese, la Svizzera orientale, la Svizzera centrale, le Alpi vodesi e le Alpi friburghesi. Le regioni svizzere vengono messe a confronto con alcune regioni di altri Paesi in diretta concorrenza, ossia il Tirolo e il Vorarlberg in Austria, l'Algovia in Germania, l'Alta Savoia in Francia e le due regioni italiane del Trentino e dell'Alto Adige. Al fine di valutare la performance, vengono analizzati dap-

prima l'evoluzione della domanda turistica (cap. 3.2.1) e in secondo luogo l'utilizzo delle capacità ricettive (cap. 3.2.2).

3.2.1 Evoluzione della domanda turistica

Dall'analisi dell'evoluzione dei **pernottamenti alberghieri** nelle regioni analizzate emerge un quadro molto eterogeneo. Mentre tra il 2000 e il 2016 le Alpi friburghesi hanno visto aumentare il numero di pernottamenti alberghieri in media del 3,5 per cento l'anno, nelle Alpi vodesi (-2,1% p.a.), in Ticino (-1,7% p.a.), nei Grigioni (-1,5% p.a.) e in Vallese (-0,7% p.a.) si assiste al fenomeno contrario. Parallelamente, in tutto lo Spazio alpino il numero di pernottamenti è cresciuto mediamente dello 0,9 per cento all'anno. Nel periodo di osservazione, le Alpi friburghesi sono l'unica regione svizzera in cui la progressione è stata nettamente superiore a quella osservata nell'intero Spazio alpino. Nella Svizzera centrale il numero dei pernottamenti alberghieri ha segnato una leggera crescita nel periodo d'osservazione (+0,5% p.a.) mentre nell'Oberland bernese e nella Svizzera orientale la domanda stagna. Tutte le regioni di riferimento estere, ad eccezione del Tirolo e dell'Alta Savoia, hanno saputo incrementare la domanda addirittura in misura superiore alla media.

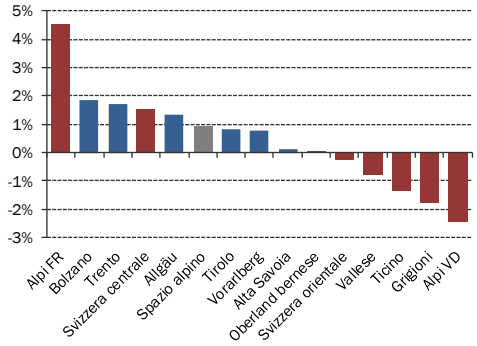
Fig. 3-10 Evoluzione del numero di pernottamenti nell'anno turistico (2000-2016)



Variazione annuale media in %
Fonte: Diversi uffici statistici, BAK Economics

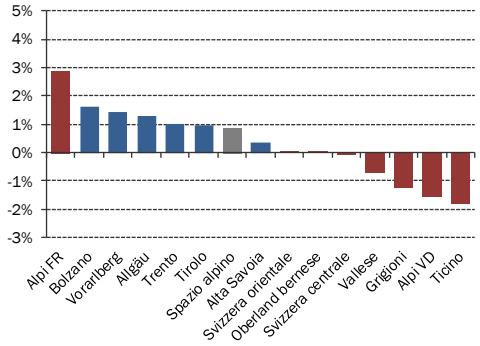
Le Fig. 3-11 e Fig. 3-12 mostrano **l'evoluzione della domanda in funzione della stagione**. Sia in inverno che in estate, sono ancora le Alpi friburghesi a registrare l'aumento più marcato dei pernottamenti alberghieri. Nella stagione invernale, anche la Svizzera centrale ha fatto segnare una crescita annua superiore alla media (+1,5%, Spazio alpino: +0,9%). Se nell'Oberland bernese il numero dei pernottamenti alberghieri marcia sul posto, in tutte le altre regioni svizzere è in calo. Nei mesi estivi si osserva una crescita solo nelle Alpi friburghesi – e nuovamente in misura superiore alla media (+2,9% p.a.; Spazio alpino: +0,9% p.a.). Nella Svizzera orientale e nell'Oberland bernese i pernottamenti ristagnano. In tutte le altre regioni svizzere sono sensibilmente diminuiti, soprattutto in Ticino dove si rileva il calo più marcato (-1,8% p.a.).

Fig. 3-11 Evoluzione del numero di pernottamenti nella stagione invernale (2000-2016)



Variazione annuale media in %
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

Fig. 3-12 Evoluzione del numero di pernottamenti nella stagione estiva (2000-2016)

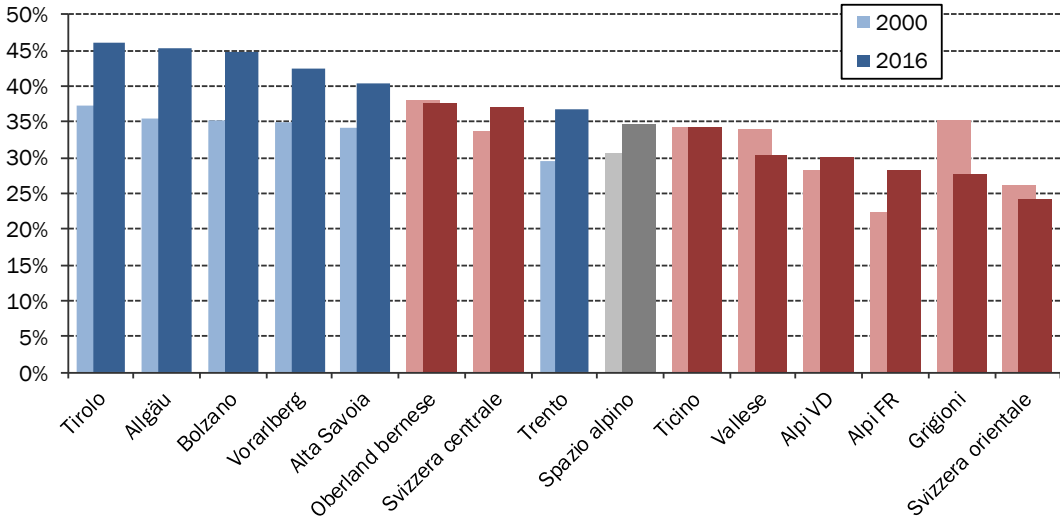


Variazione annuale media in %
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

3.2.2 Tasso di occupazione delle strutture

Il confronto dei dati relativi all'**utilizzo delle capacità alberghiere** durante l'anno turistico mostra che nel 2016 il Tirolo, l'Algovia (Allgäu) e l'Alto Adige sono in testa alla classifica con valori superiori al 45 per cento. Con l'Oberland bernese e la Svizzera centrale, sono solo due le regioni svizzere che possono vantare un'occupazione superiore alla media nel confronto con l'intero Spazio alpino (34,7%). La Svizzera orientale chiude la classifica con un tasso del 24 per cento.

Fig. 3-13 Tasso di occupazione nel settore alberghiero per anno turistico



Tasso di occupazione dei posti letto alberghieri, in %
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

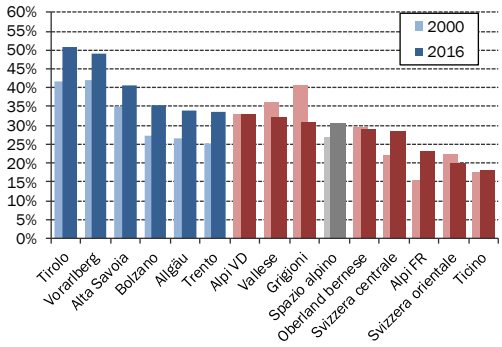
La regione austriaca del Tirolo, quella tedesca dell'Algovia e quella italiana dell'Alto Adige non vantano solo il tasso di occupazione più alto del 2016; rispetto al 2000 attestano pure l'aumento più significativo. Anche tutte le altre regioni internazionali

considerate hanno visto aumentare il loro tasso di occupazione nel periodo d'osservazione. A livello svizzero, solo le Alpi friburghesi, quelle vodesi e la Svizzera centrale possono dire altrettanto. I Grigioni, il Vallese, la Svizzera orientale e il Ticino hanno invece subìto un calo. I Grigioni presentano la flessione di gran lunga più marcata: se nel 2000 figuravano ancora ai vertici della classifica, nel 2016 si inseriscono al penultimo posto.

La regione turistica del Tirolo vanta il miglior tasso di occupazione anche in inverno (51%), seguita dal Vorarlberg che ottiene circa il 49 per cento. Il distacco tra il Tirolo, primo classificato, e le Alpi vodesi che si piazzano al terzo posto supera i 10 punti percentuali. Tra le altre regioni svizzere, le Alpi vodesi, il Vallese e i Grigioni ottengono risultati superiori alla media, mentre le altre cinque presentano tassi d'occupazione inferiori alla media dell'intero Spazio alpino. Fanalino di coda è il Ticino con il 18 per cento, che però in estate guadagna nettamente terreno ottenendo un tasso di occupazione che sfiora il 50 per cento, ossia il terzo miglior risultato in assoluto. Nella stagione estiva, anche l'Oberland bernese e la Svizzera centrale vantano un tasso di occupazione superiore alla media, con oltre il 45 per cento. Le altre regioni turistiche svizzere totalizzano valori inferiori alla media, che variano tra 25 e 33 punti percentuali.

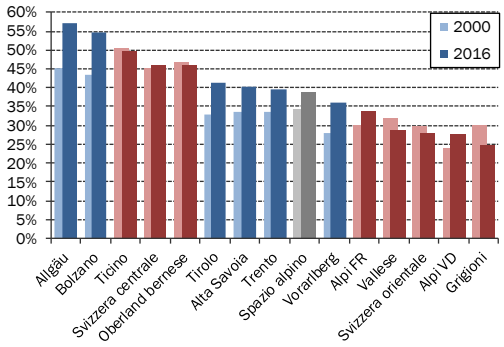
Durante la stagione invernale 2016 il tasso di occupazione è aumentato rispetto al 2000 nelle regioni svizzere Alpi friburghesi, Svizzera centrale e Ticino. Il calo più marcato, pari al 10 per cento, si registra nei Grigioni che riescono a malapena a restare sopra la media. Nella stagione estiva, invece, l'incremento più significativo si è osservato in Algovia e nel Vorarlberg. Tra le regioni svizzere, solo le Alpi vodesi e friburghesi attestano un miglioramento sensibile del tasso di occupazione delle strutture.

Fig. 3-14 Tasso di occupazione delle strutture alberghiere nella stagione invernale (novembre-aprile)



Tasso di occupazione dei posti letto disponibili, in %
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

Fig. 3-15 Tasso di occupazione delle strutture alberghiere nella stagione estiva (maggio-ottobre)



Tasso di occupazione dei posti letto disponibili, in %
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

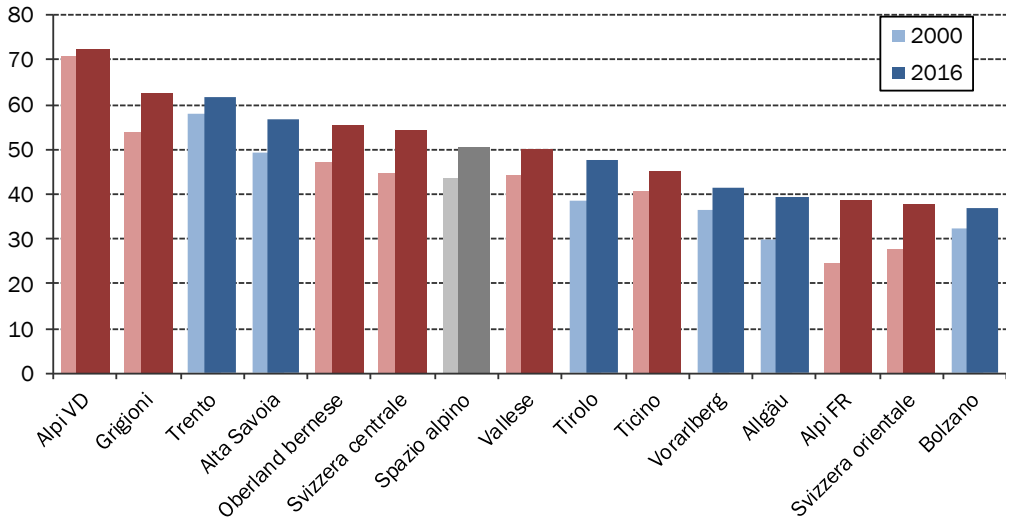
3.3 Fattori di competitività del comparto ricettivo nel confronto internazionale

Dopo che nel capitolo precedente è stata analizzata la performance delle regioni turistiche svizzere, il presente capitolo illustra il loro posizionamento in base ad alcuni fattori di competitività del comparto ricettivo. Sul fronte dell'offerta viene esaminata la struttura dell'offerta ricettiva, mentre sul fronte della domanda la stagionalità e la provenienza dei turisti.

3.3.1 Offerta ricettiva

Da vari studi dei fattori determinanti della competitività turistica nello Spazio alpino è emerso che la struttura ricettiva riveste grande importanza[4]. Per il turismo alpino, infatti, la dimensione delle strutture, un'offerta alberghiera di qualità e una gestione intensiva delle capacità (posti letto) sono fattori di successo importanti. Qui di seguito vengono analizzate queste tre caratteristiche nelle regioni oggetto del benchmarking.

Fig. 3-16 Dimensione media degli esercizi alberghieri (confronto 2016-2000)



Numero medio di letti per esercizio
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

Le regioni turistiche con esercizi alberghieri di grandi dimensioni sono favorite rispetto alle destinazioni caratterizzate da piccole strutture ricettive perché possono realizzare economie di scala. È soprattutto la competitività dei prezzi ad aumentare, visto che è possibile produrre in grandi unità a costi medi più bassi. La Fig. 3-16 mostra **la dimensione media degli esercizi alberghieri** delle regioni analizzate. La metà delle regioni turistiche svizzere considerate dispone di esercizi di dimensioni superiori alla media (Spazio alpino: 50 letti per esercizio). Ciò vale, in particolare, per le Alpi vodesi e i Grigioni (73 rispettivamente 63 letti per esercizio alberghiero). L'elevata pressione concorrenziale costringe la Svizzera a cercare costantemente strutture di costi più efficienti, aspetto che dipende anche dai costi del lavoro e dei consumi intermedi, che in Svizzera sono proporzionalmente più elevati (cfr. capitolo 2.2.1). A livello inter-

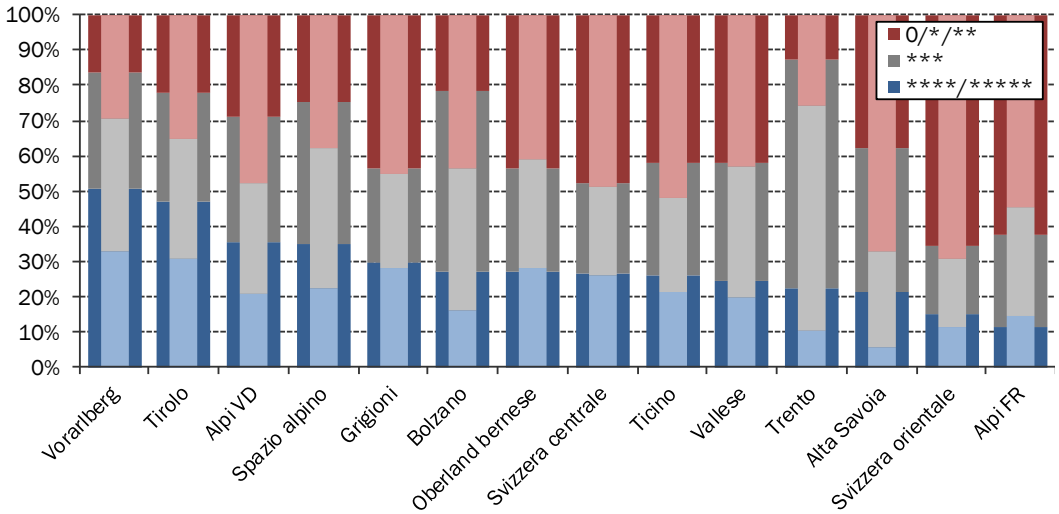
[4] cfr. BAKBASEL (2010)

nazionale si trovano esercizi alberghieri di dimensioni superiori alla media solo in Trentino e in Alta Savoia.

Negli scorsi anni, in tutte le regioni turistiche considerate si è osservato un cambiamento strutturale verso strutture ricettive più grandi. Questo cambiamento è stato particolarmente significativo nelle Alpi friburghesi e nella Svizzera orientale, dove nel 2016 un esercizio alberghiero medio aveva circa 14, rispettivamente 10, posti letto in più rispetto al 2000.

Oltre che dalla dimensione delle aziende, la competitività del comparto ricettivo è influenzata dalla struttura alberghiera. Generalmente, una regione con un'elevata **percentuale di alberghi di prima categoria e di lusso** è in grado di utilizzare meglio le proprie capacità e di ottenere quindi un rendimento maggiore. Spesso gli alberghi di prima categoria fungono da aziende «leader» nella regione: partecipano attivamente allo sviluppo dell'offerta e servono da vetrina per l'intera destinazione turistica, contribuendo ampiamente alla sua valorizzazione in termini di immagine e marchio. Inoltre, una struttura alberghiera caratterizzata da una forte offerta in questo segmento attira tendenzialmente una clientela più agiata, favorendo anche le aziende turistiche che non operano direttamente nel settore ricettivo. La presenza di una clientela con un potere d'acquisto elevato permette a queste aziende di ampliare l'offerta e di migliorare la qualità, il che a sua volta aumenta l'attrattiva dell'intera regione. Una maggiore attrattività favorisce quindi non solo gli alberghi di prima categoria e di lusso ma anche tutte le imprese del comparto turistico (processo circolare).

Fig. 3-17 Struttura dell'offerta alberghiera: quota dei posti letto per categoria (stelle)



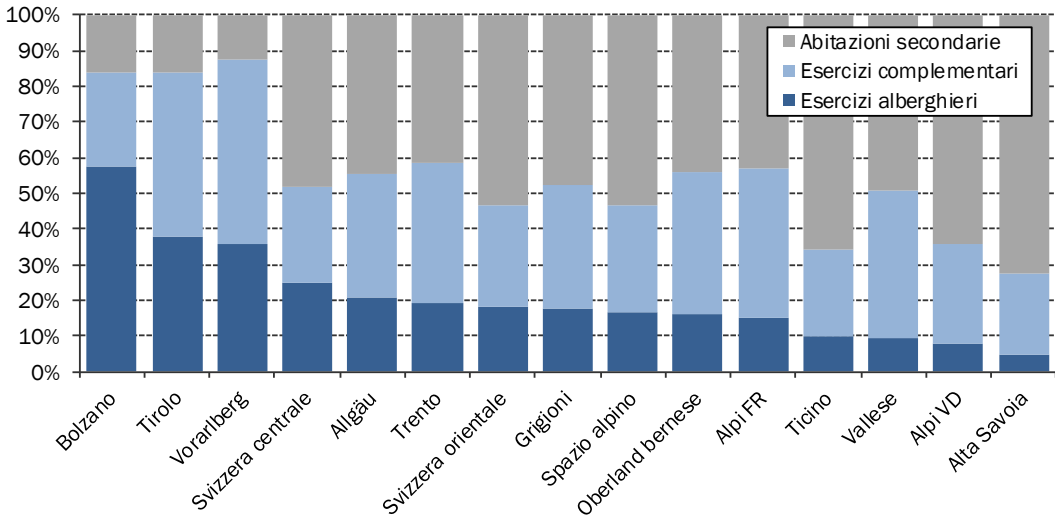
Quota di posti letto negli esercizi alberghieri per categoria (stelle) in %, colonna larga = 2016, colonna stretta = 2000, non sono disponibili dati per l'Algovia.
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

Nel 2016 le quote più elevate di letti negli alberghi a quattro e cinque stelle si sono registrate nelle due regioni turistiche austriache del Vorarlberg e del Tirolo (circa 51% rispettivamente 47%). Le grandi regioni turistiche svizzere mostrano tutte una struttura alberghiera molto simile. La percentuale di alberghi di prima categoria e di lusso rappresenta il 25 per cento del totale in Vallese e il 30 per cento nei Grigioni. Inoltre,

la quota di posti letto negli alberghi a zero, una o due stelle permane relativamente alta e si attesta a oltre il 40 per cento. Le tre regioni alpine svizzere, che misurate in termini di numero di pernottamenti sono le più piccole, presentano una struttura alberghiera leggermente diversa. Nelle Alpi vodesi, ad esempio, il segmento degli alberghi di prima categoria e di lusso è maggiormente rappresentato, mentre nella Svizzera orientale e nelle Alpi friburghesi è nettamente più debole. In queste due regioni, inoltre, la quota di posti letto in alberghi a zero, una o due stelle è particolarmente elevata e supera il 60 per cento.

L'osservazione nel tempo della struttura alberghiera in base alle categorie (stelle) mostra che le due regioni con la maggiore quota di posti letto negli esercizi alberghieri di prima categoria e di lusso nel 2016 sono anche quelle in cui si è registrato l'aumento più consistente dal 2000: nel 2016 Vorarlberg e Tirolo attestano una quota nel segmento quattro e cinque stelle superiore di circa il 18, rispettivamente il 17 per cento, rispetto al 2000. Anche nella maggior parte delle altre regioni analizzate si è osservato un aumento in questo segmento. Nelle Alpi vodesi l'incremento è stato di 15 punti percentuali, in Ticino e in Vallese di 5, nella Svizzera orientale di 4 e nei Grigioni di 2. Nel periodo considerato la quota degli alberghi di quattro e cinque stelle è invece scesa nelle Alpi friburghesi. Sorprende che nelle regioni svizzere (ad eccezione del Vallese e, limitatamente, del Ticino) le strutture siano rimaste praticamente invariate, mentre a livello internazionale si osserva in tutte le regioni una chiara tendenza verso un numero maggiore di stelle.

Fig. 3-18 Struttura dell'offerta ricettiva: stima della quota dei posti letto per tipo di alloggio, 2016



Stima delle quote dei posti letto per tipo di alloggio in %
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

Un'ulteriore componente importante per valutare la competitività delle regioni turistiche alpine in relazione all'offerta è la **struttura ricettiva**. Più l'offerta di posti letto è gestita in modo intensivo e professionale, più le capacità turistiche possono essere utilizzate in modo redditizio. Pertanto, vanno privilegiate le forme di pernottamento che consentono di ottenere il maggior tasso di occupazione. In quest'ottica, ad essere problematica è soprattutto la massiccia presenza di abitazioni secondarie lasciate

vuote o sfitte. Questo comporta generalmente elevati costi infrastrutturali, un forte consumo di superfici e un aumento del costruito nei comuni[5].

La Fig. 3-18 mostra la struttura ricettiva delle regioni alpine svizzere nel confronto internazionale. A colpire è la quota particolarmente elevata di letti nelle abitazioni secondarie in tutte le regioni svizzere. In alcune di esse, infatti, la percentuale supera il 50 per cento. Inoltre, in numerose regioni svizzere il settore alberghiero rappresenta spesso solo una piccola parte dell'offerta ricettiva. In Vallese e in Ticino solo un posto letto turistico su dieci si trova in una struttura alberghiera, nelle Alpi vodesi la proporzione è addirittura inferiore. Nella Svizzera centrale il settore alberghiero attesta la quota più importante di posti letto turistici, pari a circa un quarto del totale. Occorre tuttavia precisare che il confronto tra le regioni non concerne l'intero Spazio alpino. Come menzionato all'inizio del capitolo, lo Spazio alpino francese e quello italiano vantano una quota elevata di letti turistici non alberghieri ma nel confronto sono rappresentati solo da due regioni. I dati riguardanti l'offerta ricettiva evidenziano chiaramente che il **forte numero di «letti freddi»** pesa sull'industria turistica dello Spazio alpino svizzero, soprattutto nel confronto con le principali regioni concorrenti.

Questo è un problema noto, al quale si è cercato di trovare una soluzione con l'accettazione dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie. Le condizioni quadro per lo sviluppo turistico (e economico) delle regioni turistiche e di montagna maggiormente interessate stanno quindi cambiando. Nei prossimi anni sarà importante, da un lato, ottimizzare gli effetti dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie, dall'altro riuscire a commercializzare l'elevato numero di «letti freddi». Sono ipotizzabili incentivi fiscali o finanziari, ma anche misure volte a facilitare la locazione delle residenze secondarie.

3.3.2 Domanda ricettiva

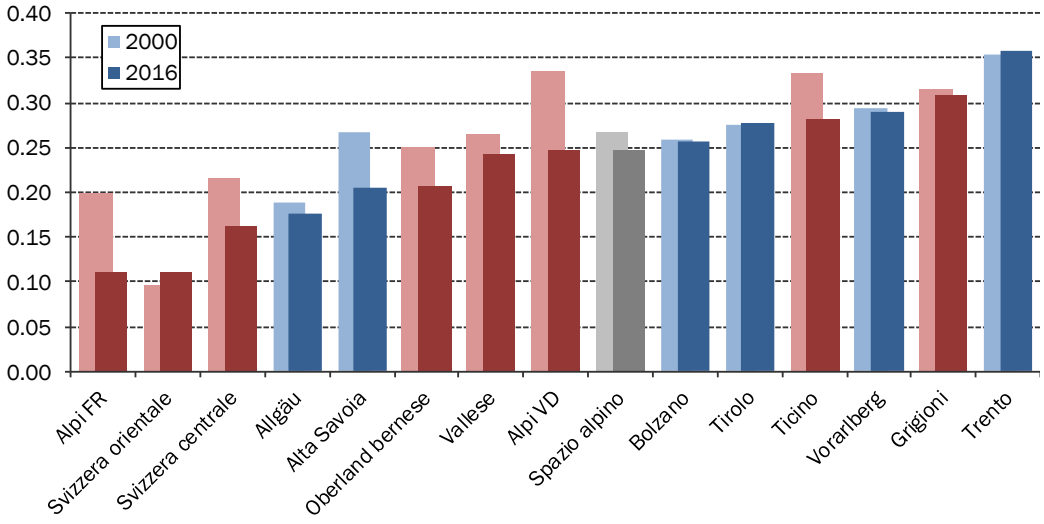
Per valutare la domanda ricettiva, lo studio si focalizza su due tematiche: in primo luogo analizza la domanda nel corso dell'anno per determinare se è distribuita in modo equilibrato; in secondo luogo considera i mercati di provenienza dei turisti che visitano le regioni oggetto del benchmarking.

Rispetto alle regioni in cui la domanda ricettiva è caratterizzata da una forte stagionalità, quelle con un andamento equilibrato della domanda sull'arco dell'anno hanno il vantaggio di riuscire ad utilizzare mediamente meglio le proprie capacità. Non dovendo orientare le loro infrastrutture unicamente ai periodi di alta stagione, possono utilizzare in modo più efficiente le loro capacità.

La Fig. 3-19 mostra il coefficiente di GINI per la distribuzione dei pernottamenti alberghieri sui 12 mesi dell'anno. Si tratta di un indicatore della **stagionalità della domanda**. Più il valore è basso, più la distribuzione della domanda è equilibrata sull'arco dell'anno. Se il volume della domanda è uguale per tutti i mesi, il coefficiente di GINI è pari a 0. Se il volume totale della domanda è raggiunto in un solo mese, il coefficiente si avvicina a 1.

[5] Cfr. BAKBASEL (2010)

Fig. 3-19 Stagionalità della domanda turistica



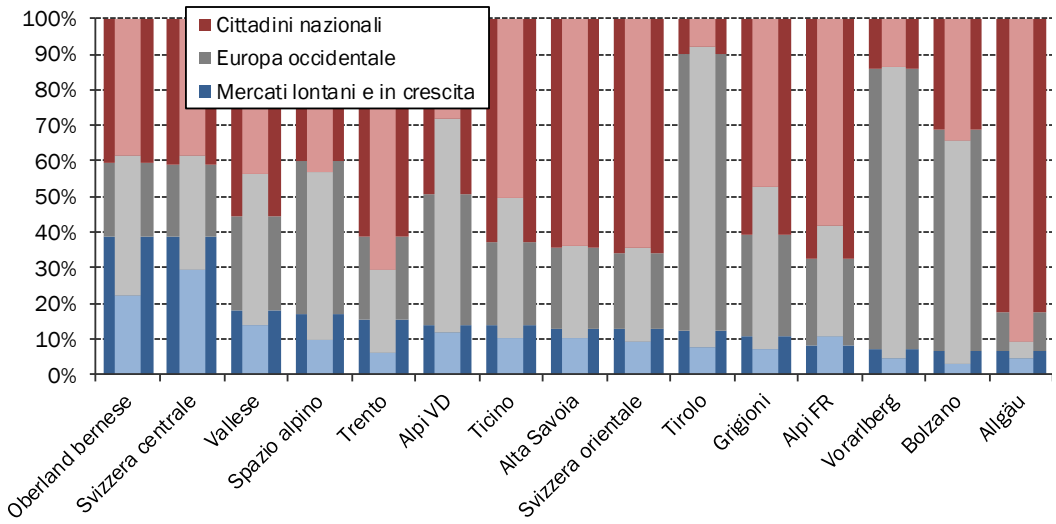
Coefficiente di GINI
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

In Svizzera sei regioni mostrano una distribuzione particolarmente equilibrata sull'arco dell'anno, ossia le Alpi friburghesi, la Svizzera orientale, la Svizzera centrale, l'Oberland bernese, il Vallese e le Alpi vodesi. In Ticino e nei Grigioni, invece, la distribuzione della domanda è relativamente eterogenea. Il Ticino presenta un picco di presenze in estate, mentre in inverno il numero di pernottamenti è molto basso. Nel 2016, ha realizzato oltre il 42 per cento della domanda annuale nei soli tre mesi estivi, da luglio a settembre. Nei Grigioni, la distribuzione eterogenea non è riconducibile tanto alla concentrazione delle presenze su una sola stagione, quanto piuttosto alla domanda relativamente debole nei mesi intermedi. Ciò nondimeno, dal 2000 si osserva una distribuzione più omogenea della domanda sull'arco dell'anno soprattutto nelle Alpi vodesi, nelle Alpi friburghesi, nella Svizzera centrale, nell'Oberland bernese e nell'Alta Savoia. Nel 2016 solo la Svizzera orientale ha fatto segnare una distribuzione della domanda meno equilibrata rispetto al 2000.

L'analisi dei pernottamenti alberghieri in funzione dei Paesi di provenienza dei turisti serve principalmente a determinare il posizionamento di una regione sui **mercati lontani e in crescita**. Le regioni con una quota maggiore di turisti provenienti da questi Paesi vantano una migliore penetrazione sui mercati internazionali. Grazie alla notorietà di cui godono, hanno maggiori opportunità di crescita anche sui mercati internazionali.

La Fig. 3-20 mostra che tre regioni alpine svizzere vantano una penetrazione superiore alla media sui mercati più lontani e in crescita, a conferma della notorietà e della visibilità internazionale della piazza turistica elvetica. Ad attestare una quota particolarmente elevata di turisti provenienti da questi mercati sono la Svizzera centrale e l'Oberland bernese, con oltre il 38 per cento. Queste due regioni vantano un ottimo posizionamento nel mercato asiatico. Osservando le due regioni austriache del Tirolo e del Vorarlberg, si nota che quasi otto pernottamenti su dieci sono da ricondurre a turisti provenienti dall'Europa occidentale. La regione tedesca dall'Algovia, invece, è fortemente orientata al mercato interno, visto che solo il 17 per cento dei pernottamenti sono generati dalla clientela estera.

Fig. 3-20 Struttura della domanda: pernottamenti alberghieri per mercato di provenienza



Quota del numero dei pernottamenti alberghieri per mercato di provenienza, in %, colonna larga = 2016, colonna stretta = 2000, l'aggregato «Europa occidentale» comprende gli otto mercati tradizionali dell'Europa occidentale (CH, DE, FR, IT, AT, NL, BE, UK, senza mercato nazionale)
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

Nel periodo compreso tra il 2000 e il 2016, la quota di pernottamenti della clientela proveniente dall'Europa occidentale e di quella nazionale è calata in tutte le regioni dello Spazio alpino (-4,3 rispettivamente -2,9 punti percentuali), mentre la clientela proveniente dai mercati più lontani e in crescita ha guadagnato terreno (+7,2 punti percentuali). A registrare cali particolarmente significativi della clientela europea sono soprattutto le regioni svizzere, una tendenza attribuibile in particolare al tasso di cambio sfavorevole con l'euro che ha caratterizzato una parte del periodo di osservazione. La contrazione più marcata delle presenze di turisti provenienti dall'Europa occidentale si registra nelle Alpi vodesi e nell'Oberland bernese (-23% e -19%). Nemmeno i Grigioni, il Vallese e il Ticino sono risparmiati dal calo dei pernottamenti (-15 punti percentuali). La tendenza a un incremento delle presenze della clientela proveniente dai mercati lontani e in crescita si conferma in quasi tutte le regioni, sebbene sia trainata soprattutto da tre regioni: nel periodo d'osservazione l'Oberland bernese, la Svizzera centrale e il Trentino hanno infatti registrato un sensibile incremento della quota di pernottamenti.

4 Destinazioni alpine

Dopo che nel capitolo 3 sono state analizzate le regioni e le sottoaree nazionali che formano lo Spazio alpino, il capitolo 4 prende in esame le destinazioni alpine. Per destinazione si intende un ambito geografico scelto da un turista come meta del proprio viaggio e comprendente tutte le strutture necessarie al soggiorno (alloggio, vitto, attività ricreative). Il turismo consuma un insieme di servizi offerti in una determinata area geografica: per decidere dove andare, il turista paragona tra loro diverse destinazioni e il rispettivo «pacchetto» di servizi e sceglie quella che meglio soddisfa le sue esigenze (cfr. capitolo 7.1). Le destinazioni turistiche che offrono un insieme di servizi relativamente simile costituiscono le unità competitive dell'economia turistica alpina.

Le analisi seguenti riguardano un campione internazionale di 145 destinazioni nello Spazio alpino europeo. Ai fini di comparabilità, nel presente rapporto si considerano solo le destinazioni che registrano almeno 100 000 pernottamenti all'anno negli esercizi alberghieri e che dispongono di più di cinque esercizi alberghieri. La lista completa delle destinazioni esaminate figura in allegato.

Il presente capitolo prende in esame in primo luogo la performance delle destinazioni alpine (cap. 4.1). A tale scopo, presenta le destinazioni di maggior successo nell'anno turistico, nella stagione invernale e in quella estiva. Un sottocapitolo specifico è dedicato alla redditività. Infine, il capitolo 4.2 analizza le destinazioni che hanno ottenuto un posizionamento particolarmente buono in base ad alcuni fattori fondamentali per la competitività (best practice).

4.1 Le destinazioni di maggior successo nello Spazio alpino

BAK Economics osserva da parecchi anni la performance delle destinazioni nello Spazio alpino. Per misurare il successo delle destinazioni e paragonarlo a livello internazionale si utilizza il «BAK TOPINDEX», un indice che risulta dall'evoluzione delle quote di mercato, dal tasso di occupazione delle strutture ricettive e dalla redditività di una destinazione. Il BAK TOPINDEX può essere calcolato per l'intero anno turistico, ma anche specificatamente per la stagione estiva e quella invernale.

L'evoluzione dei pernottamenti negli esercizi alberghieri[6] (ponderazione 20%) misura la performance in base al volume, ovvero l'evoluzione delle quote di mercato. L'occupazione dei posti letto negli esercizi alberghieri (ponderazione 50%) permette di conoscere il grado di utilizzo delle capacità ricettive, un elemento importante dal punto di vista dell'economia aziendale. I prezzi relativi degli esercizi alberghieri (ponderazione 30%) sono un indicatore della redditività delle destinazioni, espressa sotto forma di ricavi ottenuti per ciascun pernottamento. L'analisi si fonda sui prezzi relativi, dato che i prezzi nel turismo (alpino) sono fortemente influenzati da fattori di costo determinati essenzialmente dalle condizioni nazionali. Per misurare la performance, i prezzi devono mostrare la redditività che una destinazione è in grado di raggiungere rispetto alle destinazioni considerate nel benchmarking.

[6] Si misura l'evoluzione dei pernottamenti alberghieri durante gli ultimi cinque periodi. Per le destinazioni svizzere non sono disponibili informazioni per l'anno 2004. Per i dati mensili è stata utilizzata la media dei valori degli anni 2003 e 2005.

Una destinazione ottiene una buona performance se è in grado di aumentare le proprie quote di mercato, utilizzare in modo ottimale le proprie capacità ricettive e al contempo generare un ricavo elevato per ciascun pernottamento.

Fig. 4-1 Parametri del BAK TOPINDEX

Fonte: BAK Economics

4.1.1 Le destinazioni di maggior successo nell'anno turistico

Secondo il **BAK TOPINDEX**, nell'anno turistico 2016 la Valle di Kleinwalser (Kleinwalsertal) nel Voralberg è stata la destinazione di maggior successo nello Spazio alpino (Tav. 4-1). Già negli anni precedenti si è sempre inserita tra le prime cinque. Grazie all'elevata occupazione delle strutture ricettive e a un'eccellente redditività torna sul gradino più alto del podio, come peraltro già nel 2012 e nel 2013. La destinazione ha un ottimo posizionamento nel segmento famiglie e trae vantaggio dal collegamento con il comprensorio sciistico della destinazione tedesca di Oberstdorf. Questa meta riscuote inoltre successo sia in inverno che nei mesi estivi.

Dal 2008 Grossarltal nel Salisburghese figura sempre ai primi due posti della classifica. Nel 2016 si piazza di poco alle spalle della Valle di Kleinwalser grazie a un'elevata occupazione delle strutture ricettive e a una redditività superiore alla media. Grossarltal trae vantaggio da una forte struttura ricettiva con un'elevata percentuale di letti nel segmento di alto livello e, comparativamente, pochi letti in residenze secondarie.

Al terzo posto del BAK TOPINDEX 2016 si inserisce Alpe di Siusi in Alto Adige. Come Grossarltal, questa destinazione riesce a difendere la posizione dell'anno precedente e ottiene un buon piazzamento grazie a una performance elevata e uniforme per tutti e tre i singoli indicatori, in particolare per l'occupazione e la redditività.

Lucerna è l'unica destinazione svizzera a entrare nella TOP 15 del BAK TOPINDEX nell'anno turistico 2016. Rispetto all'anno precedente perde tuttavia quattro posizioni e retrocede dal primo al quinto posto a causa soprattutto dell'evoluzione sensibilmente più debole dei pernottamenti e di un tasso di occupazione più basso rispetto

al 2015. Nonostante il carattere parzialmente urbano, anche questa destinazione alpina risente della forza del franco. Riesce tuttavia a ottenere ancora un ottimo piazzamento grazie a un'eccellente occupazione e a una performance generale particolarmente forte in estate.

La classifica delle TOP 15 basata sul BAK TOPINDEX del 2016 si contraddistingue per la forte presenza di destinazioni austriache: undici delle 15 migliori si trovano nello Spazio alpino austriaco. Nella classifica figurano inoltre due destinazioni italiane (Alpe di Siusi, Gröden), una svizzera (Lucerna) e una tedesca (Oberstdorf).

Tav. 4-1 Le 15 migliori destinazioni dello Spazio alpino nel 2016

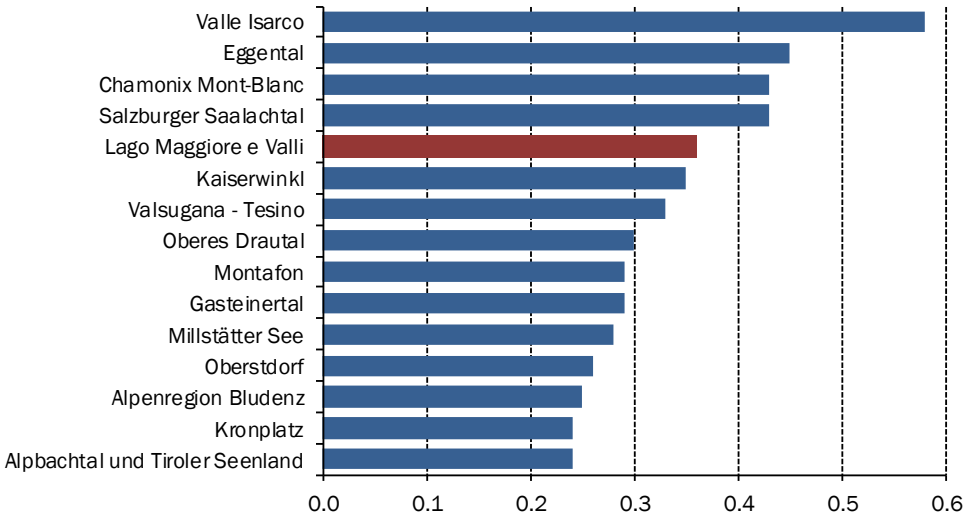
Pos. 2016	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2016	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**5.1**	3.6	5.9	4.8	4	4	8
2	Grossarltal	Salisburgo	**5.1**	4.3	5.8	4.4	2	1	6
3	Alpe di Siusi	Alto Adige	**4.9**	4.5	5.1	4.9	3	10	12
4	Oberstdorf	Allgäu	**4.9**	4.2	5.3	4.6	9	12	11
5	Lucerna	Svizzera Central	**4.9**	4.1	5.7	4.0	1	6	5
6	Achensee	Tirolo	**4.9**	3.3	6.0	4.0	5	7	7
7	Wilder Kaiser	Tirolo	**4.7**	4.0	5.5	3.8	8	33	24
8	Tux - Finkenberg	Tirolo	**4.7**	3.7	5.7	3.6	11	5	9
9	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salisburgo	**4.6**	5.4	5.2	3.2	13	20	58
10	Kitzbühel Tourismus	Tirolo	**4.6**	4.4	4.5	5.0	6	25	16
11	Val Gardena	Alto Adige	**4.6**	3.6	4.4	5.6	14	8	14
12	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	**4.6**	4.3	5.1	3.9	9	2	3
12	Tannheimer Tal	Tirolo	**4.6**	3.6	5.8	3.1	17	10	38
14	Erste Ferienregion im Zillertal	Tirolo	**4.5**	3.9	5.1	4.0	19	20	19
15	Salzburg e dintorni	Salisburgo	**4.5**	4.5	5.1	3.4	7	16	4

Anno turistico «BAK TOPINDEX», valore medio Spazio alpino = 3,5
Fonte: BAK Economics

La Tav. 4-1 mostra l'evoluzione della classifica delle destinazioni dall'anno 2007. Cinque delle destinazioni TOP 15 del 2016 non figuravano tra le prime 15 nel 2007. La località austriaca Alpinworld Leogang Saalfelden fa segnare i progressi più importanti: solo 58ª nel 2007, nel 2016 conquista il 9° posto. Anche Tannheimer Tal e Wilde Kaiser vantano un'ascesa di tutto rispetto, in particolare grazie a una migliore occupazione.

Confrontando il BAK TOPINDEX del 2016 a quello del 2015 si notano alcune variazioni. Le destinazioni che hanno ottenuto il miglioramento più netto rispetto all'anno precedente sono rappresentate nella Fig. 4-2. La **migliore in assoluto** delle 145 destinazioni considerate è Valle Isarco nell'Alto Adige, che grazie a un sensibile aumento dei pernottamenti alberghieri scala 34 posizioni rispetto all'anno precedente piazzandosi al 30° rango. Tra le destinazioni di maggior successo del 2016 figura una sola località svizzera, quella ticinese del Lago Maggiore e Valli che, contrariamente alla tendenza registrata dal turismo alpino svizzero, ha fatto segnare un aumento dei pernottamenti alberghieri rispetto al 2015.

Fig. 4-2 Le 15 destinazioni che hanno guadagnato più posizioni nel 2016



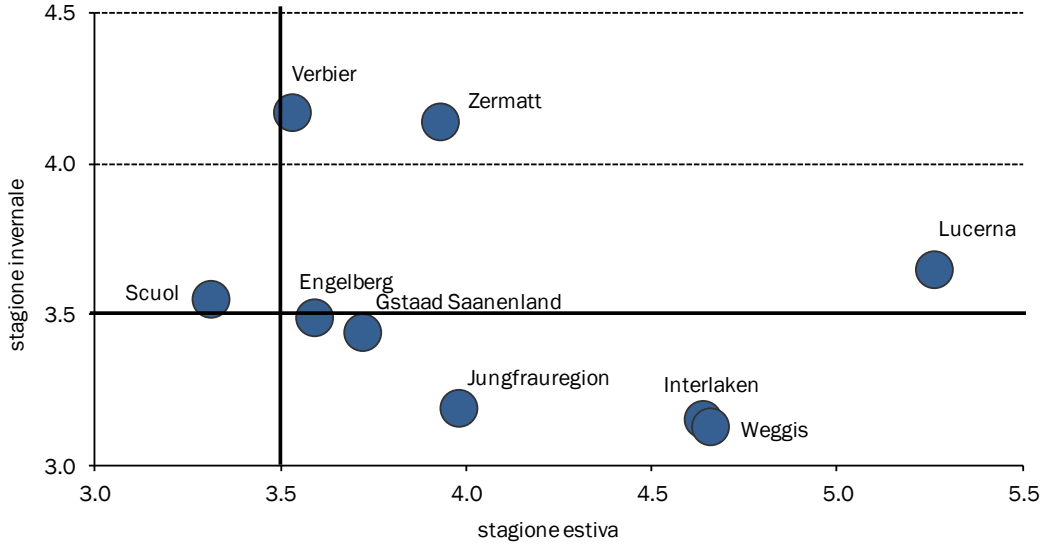
Aumento del valore dell'indice «BAK TOPINDEX» tra il 2015 e il 2016, in punti
Fonte: BAK Economics

Il campione di 145 destinazioni alpine include 34 località svizzere. In ragione della forte concorrenza tra le destinazioni, solo Lucerna riesce a inserirsi tra le TOP 15 destinazioni alpine. In generale, per il turismo alpino svizzero sembra quindi trovare conferma la tendenza inferiore alla media già osservata nelle analisi precedenti (cfr. capitolo 2), anche se singole destinazioni svizzere fanno segnare un'evoluzione del tutto positiva. Per tenere conto di queste differenze, nella Fig. 4-3 sono rappresentate le dieci destinazioni svizzere di maggior successo nell'anno turistico 2016. Viene inoltre indicata la performance nella stagione estiva e in quella invernale per il BAK TOPINDEX 2016.

Come mostra anche la classifica delle 15 migliori destinazioni dello Spazio alpino per l'anno turistico 2016, Lucerna è la destinazione svizzera di maggior successo soprattutto nei mesi estivi. Oltre alla cittadina della Svizzera centrale, tra le dieci migliori destinazioni svizzere si annoverano Zermatt, Interlaken, Weggis, Verbier, Engelberg, Regione Lago di Lugano, Jungfrauregion, Scuol e Gstaad Saanenland. Se nella stagione estiva tutte le destinazioni svizzere, ad eccezione di Scuol, presentano risultati superiori alla media, in inverno solo quattro (Verbier, Zermatt, Lucerna e Scuol) riescono a superare la media dell'intero Spazio alpino (3,5). La performance migliore nella stagione estiva la ottiene Lucerna, non solo rispetto alle altre destinazioni svizzere, ma anche a tutte le destinazioni dello Spazio alpino. Nei mesi invernali Zermatt è la destinazione svizzera con la migliore performance.

Confrontando l'evoluzione del BAK TOPINDEX per la stagione invernale e per quella estiva delle dieci migliori destinazioni svizzere rispetto alla stagione precedente, si notano sviluppi diversi. La performance di Lucerna e Zermatt nei mesi invernali ha registrato un calo marcato a fronte di un leggero aumento in estate. Verbier presenta un'evoluzione diametralmente opposta. Weggis, Scuol e Gstaad Saanenland vantano progressi in entrambe le stagioni, per quanto marginali. Engelberg fa segnare il cambiamento negativo più marcato, con una performance peggiore in inverno ma, soprattutto, in estate rispetto al 2015.

Fig. 4-3 Le destinazioni con la migliore performance nello Spazio alpino svizzero nel 2016



«BAK TOPINDEX», stagione estiva e invernale 2016, valore medio Spazio alpino = 3,5
Fonte: BAK Economics

4.1.2 Le destinazioni con la migliore performance in inverno

Secondo il BAK TOPINDEX, la classifica per la **stagione invernale** 2016 è guidata dalla destinazione di Lech-Zürs nel Vorarlberg, che deve il suo primato all'ottimo grado di occupazione delle strutture ricettive e all'eccellente redditività. La destinazione si trova fra le prime tre posizioni della classifica già dal 2007. Molti sono i fattori di eccellenza: un comprensorio sciistico interessante, un'offerta alberghiera di alta qualità e l'attrattiva delle due località, Lech e Zürs, permettono alla destinazione di ottenere un prezzo elevato per pernottamento e di sfruttare comunque al meglio le capacità ricettive.

Tux-Finkenberg in Tirolo e Skiregion Obertauern occupano il secondo e il terzo posto. Entrambe hanno recuperato alcune posizioni rispetto all'anno precedente grazie soprattutto a un'eccellente occupazione delle capacità. A causa in particolare di uno sviluppo più debole della domanda e dell'occupazione, perdono invece terreno le destinazioni sciistiche di Paznaun e Serfaus-Fiss-Ladis, che nel 2014 brillavano al secondo e al terzo posto.

Nella stagione invernale emerge il predominio ancora più netto delle destinazioni austriache, che occupano i primi nove posti. Se nella classifica delle 15 migliori destinazioni invernali si inseriscono almeno due destinazioni italiane (Val Gardena, Alta Badia) e due francesi (La Clusaz, Val d'Isère e Tignes), come nell'anno precedente non figura nessuna località svizzera. Un'evoluzione inferiore alla media della domanda fa, ad esempio, retrocedere Zermatt dal 14° posto del 2014 al 26° posto nel 2016. Se si analizzano le posizioni di tutte le destinazioni svizzere del campione, si osserva un forte sviluppo negativo. Nel BAK TOPINDEX per la stagione invernale le destinazioni svizzere hanno perso in media circa sei posizioni tra il 2015 e il 2016. I motivi vanno ricercati in un peggioramento dell'evoluzione dei pernottamenti e dell'occupazione delle capacità.

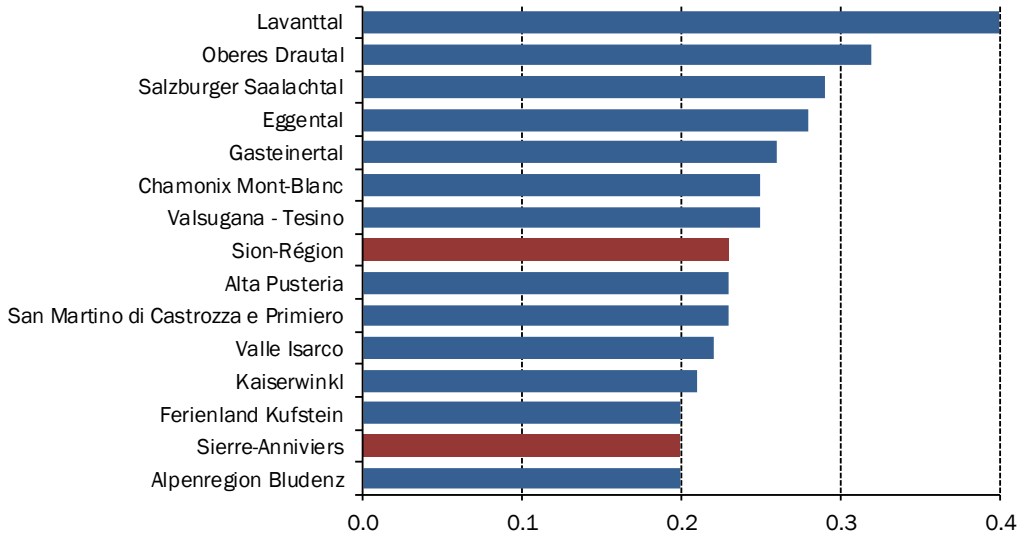
Tav. 4-2 Le 15 destinazioni migliori dello Spazio alpino nella stagione invernale 2016

Pos. 2016	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2016	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	**5.1**	3.5	5.2	6.0	1	3	2
2	Tux - Finkenberg	Tirolo	**4.8**	3.5	6.0	3.8	5	4	4
3	Skiregion Obertauern	Salisburgo	**4.8**	3.6	5.5	4.5	7	7	1
4	Paznaun	Tirolo	**4.8**	3.5	5.5	4.3	3	2	5
5	Ötztal Tourismus	Tirolo	**4.7**	3.6	5.6	4.0	2	6	15
6	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	**4.7**	3.7	5.3	4.4	4	1	3
7	St.Anton am Arlberg	Tirolo	**4.7**	3.6	4.7	5.5	6	8	7
8	Grossarltal	Salisburgo	**4.7**	3.7	5.2	4.4	8	5	10
9	Saalbach-Hinterglemm	Salisburgo	**4.5**	3.7	4.7	4.8	13	19	11
10	Val Gardena	Alto Adige	**4.5**	3.5	4.6	5.1	15	10	12
11	Stubai Tirol	Tirolo	**4.5**	3.5	5.6	3.3	10	16	24
11	La Clusaz	Alta Savoia	**4.5**	3.6	4.3	5.4	18	23	33
13	Val d'Isère et Tignes	Savoia	**4.4**	3.8	4.5	4.7	11	17	9
14	Alta Badia	Alto Adige	**4.4**	3.4	4.4	5.1	22	9	13
15	Mayrhofen	Tirolo	**4.4**	3.5	5.1	3.9	14	11	14

«BAK TOPINDEX», stagione invernale, valore medio Spazio alpino = 3,5
Fonte: BAK Economics

Rispetto al 2007, i cambiamenti nella graduatoria nella stagione invernale sono meno significativi di quelli osservati per l'anno turistico. Due delle destinazioni TOP 15 non figuravano ancora nella classifica del 2007. Con un balzo in avanti di 22 posizioni, La Clusaz vanta la progressione maggiore grazie a un incremento dell'occupazione e della redditività, mentre Stubai Tirolo ha guadagnato 13 posizioni.

Fig. 4-4 Le 15 destinazioni che hanno guadagnato più posizioni nella stagione invernale 2016



Aumento del valore dell'indice «BAK TOPINDEX» tra il 2015 e il 2016, in punti
Fonte: BAK Economics

Considerando tutte le destinazioni, tra quelle di maggior successo nella stagione invernale 2016 e nell'intero anno turistico non figurano praticamente destinazioni svizzere. I progressi più importanti tra le destinazioni svizzere sono quelli registrati dalle località vallesane della regione di Sion (Sion-Région) e di Sierre-Anniviers con un aumento di circa 0,2 punti nel BAK TOPINDEX invernale. Sebbene possano esporre una quota di pernottamenti alberghieri nettamente migliore rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, entrambe ottengono risultati chiaramente inferiori alla media e si piazzano nella parte bassa della classifica del BAK TOPINDEX per la stagione invernale. La destinazione di maggior successo in inverno è la Valle di Lavant (Lavanttal) in Carinzia grazie principalmente alla buona evoluzione dei pernottamenti.

4.1.3 Le destinazioni con la migliore performance in estate

Mentre per la **performance** invernale si osserva un netto predominio austriaco, in **estate** il quadro è più eterogeneo. Tra le prime 15 della classifica vi sono tre destinazioni svizzere, una tedesca, tre italiane e nove austriache. La ripartizione tra le diverse regioni e sottoaree nazionali dello Spazio alpino mostra che il successo nel turismo alpino è imputabile a diverse premesse e condizioni quadro.

Ad occupare il primo posto in classifica è Lucerna, che attesta un'eccellente occupazione delle strutture ricettive e ottiene un reddito superiore alla media per pernottamento. Questa località della Svizzera centrale è la destinazione estiva di maggior successo nello Spazio alpino dal 2007 (ad eccezione del 2009 e del 2011). Come il resto della Svizzera, anche Lucerna presenta un rallentamento dei pernottamenti e dell'occupazione a causa della forza del franco. Grazie all'elevata densità di attrazioni turistiche, al carattere urbano e alla posizione sul Lago dei Quattro Cantoni riesce comunque a difendere la sua posizione in cima alla classifica e a imporre prezzi comparativamente molto alti.

Tav. 4-3 Le 15 destinazioni migliori dello Spazio alpino nella stagione estiva 2016

Pos. 2016	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2016	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2015	Pos. 2011	Pos. 2007
1	Lucerna	Svizzera Centrale	**5.3**	4.0	5.7	5.3	1	2	1
2	Achensee	Tirolo	**5.1**	3.3	5.6	5.5	3	6	3
3	Alpe di Siusi	Alto Adige	**5.0**	4.8	4.9	5.3	4	14	15
4	Oberstdorf	Allgäu	**4.9**	4.3	5.2	4.9	8	9	13
5	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.9**	3.4	5.0	5.7	13	4	10
6	Salzburg e dintorni	Salisburgo	**4.8**	4.5	5.1	4.5	2	7	4
7	Alta Pusteria	Alto Adige	**4.7**	3.7	4.3	6.0	14	16	16
7	Garda trentino	Trento	**4.7**	4.1	6.0	2.8	6	3	5
7	Weggis	Svizzera Centrale	**4.7**	5.7	4.4	4.4	9	91	14
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	**4.7**	4.0	4.3	5.7	5	5	7
11	Interlaken	Oberland Bernese	**4.6**	3.6	5.0	4.8	6	17	11
12	Merano e dintorni	Alto Adige	**4.6**	3.4	5.9	3.3	11	1	6
13	Kitzbühel Tourismus	Tirolo	**4.5**	5.0	3.8	5.3	11	28	50
14	Wolfgangsee	Salisburgo	**4.4**	3.7	4.2	5.3	10	21	26
15	Valle Isarco	Alto Adige	**4.4**	5.9	4.4	3.6	48	107	41

«BAK TOPINDEX», stagione estiva, valore medio Spazio alpino = 3,5
Fonte: BAK Economics

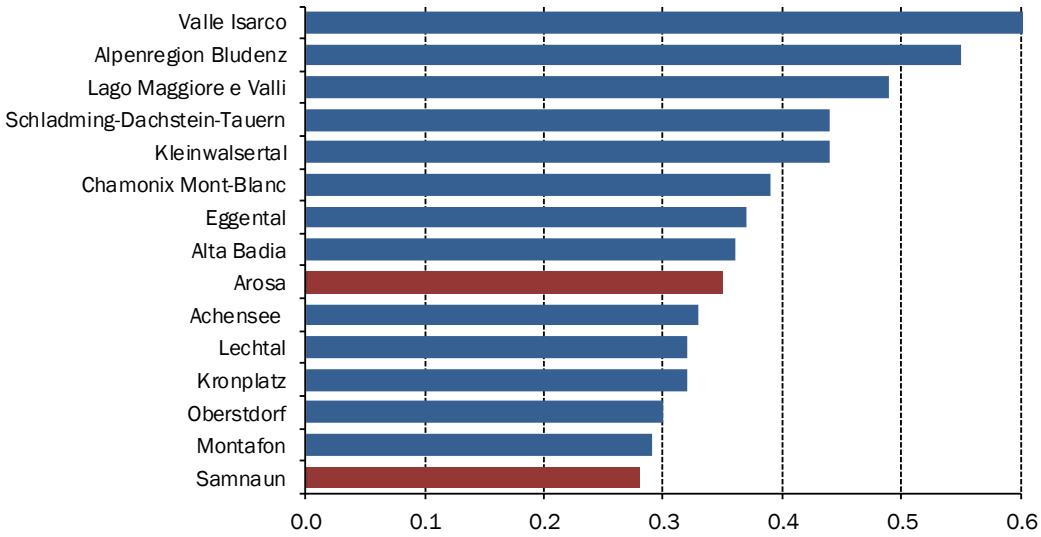
Al secondo e terzo posto si inseriscono la destinazione austriaca di Achensee e quella altoatesina di Alpe di Siusi. Entrambe approfittano di una redditività superiore alla media. Achensee vanta inoltre un'ottima occupazione, mentre Alpe di Siusi ha fatto segnare negli ultimi anni un'evoluzione considerevole dei pernottamenti. Per molte destinazioni che si collocano ai primi 15 posti della classifica un vantaggio importante è rappresentato anche dalla città (che funge da fulcro della destinazione) e dalle offerte culturali interessanti.

Con Weggis e Interlaken, altre due località svizzere figurano nella classifica TOP 15 delle destinazioni estive. Il successo di Weggis è imputabile soprattutto all'evoluzione dei pernottamenti alberghieri. È interessante rilevare che dal 2014 il numero dei pernottamenti degli ospiti provenienti dall'Asia è più che raddoppiato. Dal canto suo, Interlaken trae vantaggio in primo luogo dalla combinazione lago/montagna. Inoltre, la destinazione dell'Oberland bernese è molto ben posizionata nel mercato asiatico in forte crescita. Nell'estate 2016 quest'ultimo ha prodotto oltre un quarto della domanda, una quota che nel frattempo ha nettamente superato quella degli ospiti dell'Europa occidentale (18%).

Se si paragona la performance delle destinazioni di maggior successo nell'estate del 2016 per l'arco di tempo considerato, si osserva che dal 2007 Lucerna si è sempre piazzata al primo o al secondo posto. Analizzando i piazzamenti di tutte le destinazioni svizzere del campione, appare evidente che soprattutto negli ultimi due anni lo sviluppo segue una tendenza marcatamente negativa anche in inverno, sebbene alcune destinazioni abbiano conquistato ottime posizioni nella stagione estiva. Pertanto, nel BAK TOPINDEX per la stagione estiva le destinazioni svizzere hanno perso in media circa sei posizioni dal 2014 al 2016. I motivi vanno ricercati in un peggioramento dell'evoluzione dei pernottamenti e dell'occupazione delle capacità.

A segnare il maggior avanzamento in classifica è la destinazione austriaca di Kitzbühel, che è passata dal 50° posto nel 2007 al 13° nel 2016. Anche la Valle Isarco ha compiuto importanti progressi e risulta la **destinazione di maggior successo** nel BAK TOPINDEX per la stagione estiva 2016 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Negli ultimi cinque anni la destinazione altoatesina è riuscita a incrementare in media di 3 punti percentuali all'anno il numero dei pernottamenti. Il forte sviluppo della domanda si riflette in una migliore redditività, tanto che nel complesso la destinazione segna un avanzamento di 0,6 punti nel BAK TOPINDEX per la stagione estiva.

Fig. 4-5 Le 15 destinazioni che hanno guadagnato più posizioni nella stagione estiva 2016



Aumento del valore dell'indice BAK TOPINDEX tra il 2015 e il 2016, in punti
Fonte: BAK Economics

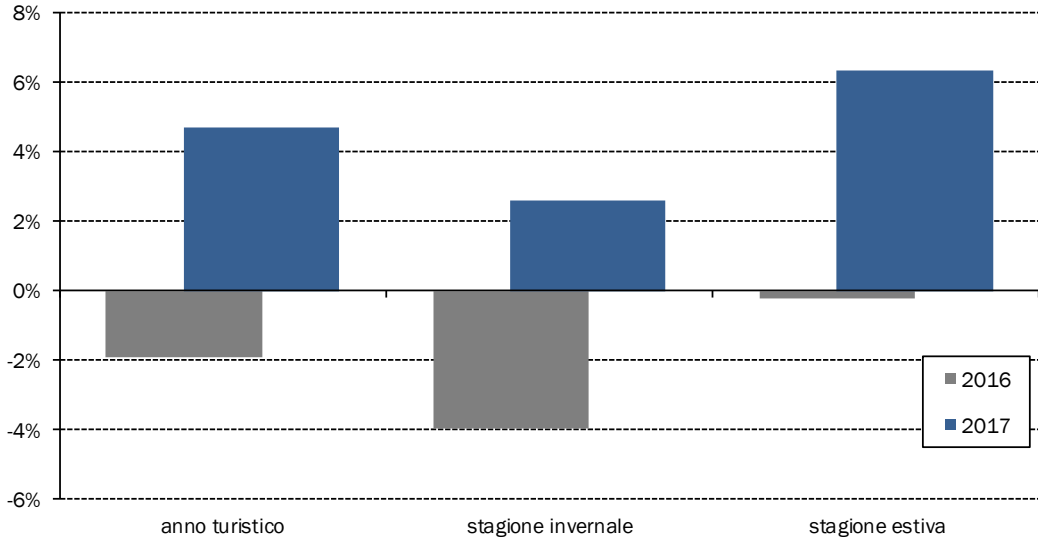
Tra le destinazioni svizzere sono le località grigionesi di Arosa e Samnaun a presentare i progressi maggiori, con un incremento di circa 0,3 punti nel BAK TOPINDEX. In particolare i pernottamenti alberghieri hanno segnato un'evoluzione nettamente migliore rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Entrambe le destinazioni ottengono tuttavia un risultato complessivo ancora chiaramente inferiore alla media e rimangono nella parte bassa della classifica del BAK TOPINDEX per la stagione estiva.

4.1.4 Evoluzione attuale della performance in Svizzera

Per garantire l'attualità dell'analisi, è opportuno considerare brevemente l'evoluzione della domanda nel corso dell'anno turistico appena concluso (2017). Vista la mancanza di dati, questo è possibile unicamente per lo Spazio alpino svizzero.

Come già esposto più volte in precedenza, la domanda nello Spazio alpino svizzero ha segnato un netto calo nel 2015 e nel 2016 a seguito dell'improvviso apprezzamento del franco nel gennaio 2015 a seguito dell'abbandono del tasso minimo di cambio con l'euro. Nell'anno turistico 2016 il numero dei pernottamenti alberghieri ha registrato una flessione di circa 2 punti percentuali soprattutto a causa di una stagione invernale particolarmente debole (-4,0%), mentre è rimasta stabile nella stagione estiva (-0,2%). Nel 2016 gli effetti negativi del cambio si traducono in una forte diminuzione della domanda da parte di turisti stranieri (-4,7%), cui si contrappone un aumento della domanda interna (+0,7%). Come nell'anno precedente i pernottamenti alberghieri degli ospiti provenienti dai principali mercati come l'Europa occidentale e soprattutto la Germania sono diminuiti (-6,2% e -7,8%). Tuttavia, nel 2016 risultano in perdita (-6,4%) anche i mercati lontani e in crescita dell'Asia, che dal 2000 sono stati i veri motori della crescita (cfr. capitolo 2). Le cause vanno ricercate principalmente in fattori straordinari, tra cui la paura di attacchi terroristici in Europa e le nuove disposizioni per la concessione dei visti.

Fig. 4-6 Evoluzione della domanda nello Spazio alpino svizzero



Evoluzione del numero di pernottamenti alberghieri, in %
Fonte: UST, BAK Economics

Diversamente dal 2016, l'anno turistico 2017 presenta un'evoluzione molto soddisfacente. Il numero dei pernottamenti nello Spazio alpino svizzero ha registrato un sensibile aumento (+4,7%)[7] grazie a un'ottima stagione estiva (+6,4%). Tuttavia, anche quella invernale ha totalizzato buoni risultati, con un aumento dei pernottamenti pari al 2,6%. Il turismo alpino svizzero è quindi in ripresa dopo le forti contrazioni della domanda del 2015 e del 2016 e sfiora il livello del 2011 con poco meno di 20,9 milioni di pernottamenti alberghieri. Resta tuttavia ben al di sotto dei 23 milioni totalizzati nel 2008, prima che il franco iniziasse ad essere sopravvalutato rispetto all'euro.

Resta da vedere se l'evoluzione del 2017 segna effettivamente una svolta o se si tratta semplicemente di un effetto rimbalzo (rebound) dopo la debolezza che ha contrassegnato gli anni precedenti. Si spera comunque che gli adeguamenti strutturali apportati negli ultimi anni diano i frutti auspicati e che il deprezzamento del franco osservato nella seconda metà del 2017, sempre che si consolidi a lungo termine, apporti un ulteriore allentamento. La sfida maggiore per il futuro è tuttavia rappresentata dalla digitalizzazione e dall'impatto che essa avrà sui modelli di business nel settore del turismo. La massiccia avanzata delle piattaforme di prenotazione online e di Airbnb sono solo un primo assaggio della profonda trasformazione ormai in atto. Questa sfida va affrontata a tutti i livelli e da tutti gli attori: singole aziende, destinazioni, regioni turistiche alpine e politica nazionale del turismo.

Che la probabilità di una ripresa duratura del turismo alpino svizzero è concreta si riflette nel forte dinamismo che caratterizza di nuovo lo sviluppo dei mercati lontani e in crescita nel 2017. La domanda nell'anno turistico 2017 è in netto aumento, trascinata in particolare dalla domanda indiana (+24,1%) e cinese (+8,3%). Conforta infine il fatto che i pernottamenti degli ospiti provenienti dal mercato classico dell'Europa occidentale è in ripresa per la prima volta dal 2013 (+1,8%).

[7] Va rilevato che almeno una parte di questa forte crescita dei pernottamenti è riconducibile alla nuova classificazione di alcuni ostelli della gioventù nella statistica della ricettività turistica (HESTA) dell'Ufficio federale di statistica (fonte). Si può tuttavia ritenere che i dati sarebbero risultati chiaramente positivi anche senza questo effetto supplementare.

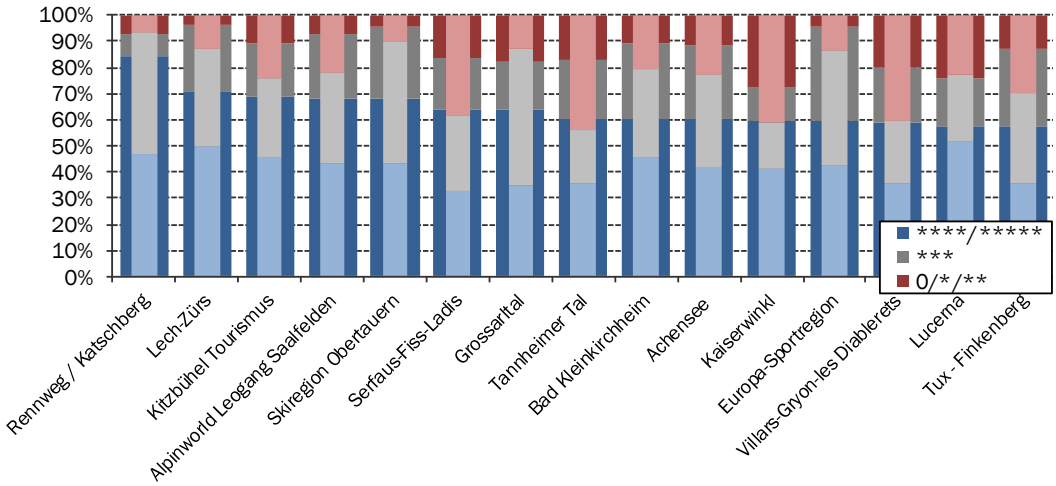
4.2 Competitività del turismo alpino

Questo sottocapitolo esamina i fattori determinanti per la competitività delle destinazioni alpine ed evidenzia le destinazioni che ottengono risultati particolarmente buoni in relazione ad alcuni importanti fattori di competitività (best practice). In quest'ottica, sono stati selezionati alcuni fattori fondamentali nei settori dell'offerta, della domanda, dell'attrattività e della diversità che, nell'ambito delle analisi di benchmarking degli scorsi anni, figuravano tra gli elementi determinanti per lo sviluppo positivo di una destinazione[8]. In primo piano troviamo la struttura ricettiva, le economie di scala realizzabili a livello aziendale e a livello della destinazione, l'intensità turistica, la stagionalità della domanda come pure la diversità dell'offerta in estate e l'attrattività in inverno.

4.2.1 Offerta

La Fig. 4-7 mostra la struttura del settore alberghiero in base alla classificazione a stelle e illustra le destinazioni che presentano la quota più elevata di posti letto negli alberghi di prima categoria e di lusso. Queste destinazioni sono avvantaggiate dal fatto che le capacità nel segmento alberghiero di alto livello sono occupate tendenzialmente meglio e che gli esercizi alberghieri ospitano generalmente una clientela con maggiori disponibilità finanziarie.

Fig. 4-7 Struttura del settore alberghiero, percentuale di posti letto secondo la categoria (stelle)



Percentuale di posti letto negli alberghi secondo la categoria a stelle, in %, colonna larga = 2016, colonna stretta = 2000
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

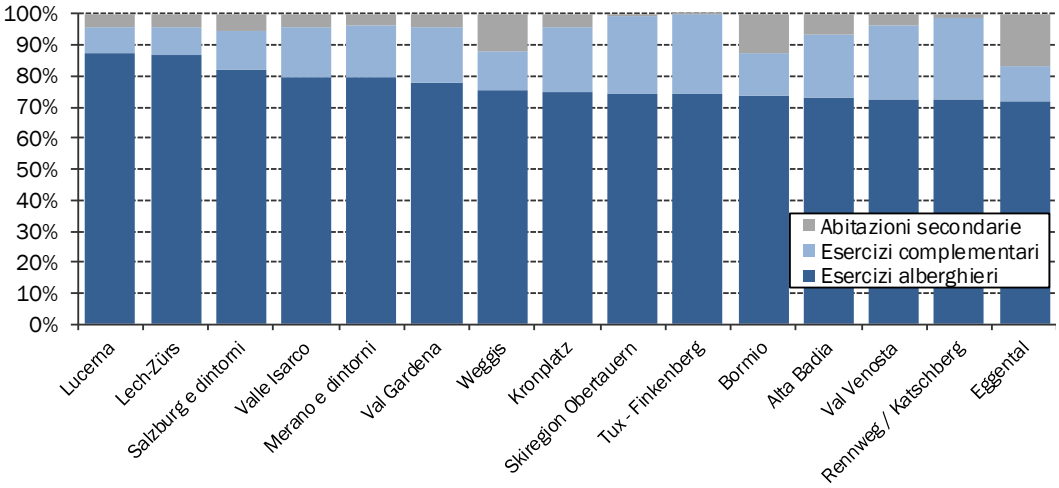
La percentuale di posti letto negli alberghi di prima categoria e di lusso è particolarmente alta a Rennweg am Katschberg, con oltre l'84 per cento. In tutte le altre destinazioni la quota di alberghi a quattro e cinque stelle si situa tra il 58 e il 71 per cento. Da notare che, oltre alle due destinazioni svizzere Villars-Gryon-Les Diablerets e Lucerna, le altre destinazioni in classifica sono austriache.

[8] Cfr. BAKBASEL (2010)

Dal 2000, si osserva un netto cambiamento nella proporzione di posti letto per categoria. Tra il 2000 e il 2016 la percentuale di alberghi di prima categoria e di lusso è aumentata ovunque. Ad attestare l'aumento più netto sono state le destinazioni di Rennweg am Katschberg (37%) e Serfaus-Fiss-Ladis (31%). Tuttavia, anche nella maggior parte delle altre destinazioni l'aumento della quota di posti letto negli alberghi di quattro e cinque stelle è stato di due cifre.

La Fig. 4-8 illustra la struttura ricettiva, ovvero la **percentuale di posti letto secondo la tipologia di alloggio**, nelle destinazioni che nel 2016 presentavano la quota più elevata di posti letto nel settore alberghiero. In queste destinazioni, i letti sono gestiti in modo intensivo, il che assicura un'occupazione migliore delle strutture ricettive. In particolare, queste destinazioni sono molto meno toccate dal problema dei «letti freddi». Contrariamente alla classifica secondo la struttura alberghiera, in questo confronto il predominio delle destinazioni austriache è meno marcato: accanto alla capofila Lucerna, troviamo una destinazione svizzere (Weggis) e otto italiane.

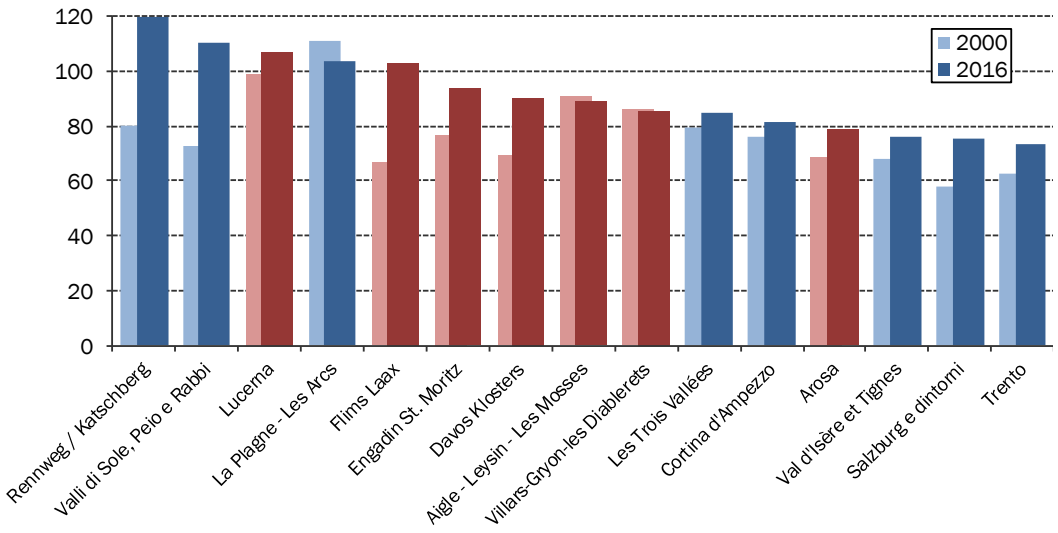
Fig. 4-8 Struttura dell'offerta ricettiva, stima della percentuale di posti letto secondo la tipologia di alloggio, 2016



Percentuale di posti letto secondo la tipologia di alloggio, in %
Fonte: diversi uffici statistici, stime BAK Economics

La Fig. 4-9 evidenzia le possibili economie di scala a livello aziendale. Il numero di posti letto per albergo funge da indicatore della **dimensione degli esercizi**. Rispetto alle località con piccole strutture alberghiere, le destinazioni che dispongono di esercizi alberghieri di grandi dimensioni possono beneficiare di economie di scala: generalmente, producono in modo più efficiente e a costi inferiori, il che permette loro di essere più competitivi sul fronte dei prezzi. Con una dimensione media degli esercizi alberghieri di 120 letti per albergo, la destinazione austriaca di Rennweg am Katschberg trae il maggior beneficio dalle economie di scala. Nelle prime 15 posizioni della classifica si trovano molte destinazioni svizzere: Lucerna, Flims Laax, Engadina-St. Moritz, Davos Klosters, Aigle-Leysin-Les Mosses, Villars-Gryon-les Diablerets e Arosa. Questo è dovuto anche al fatto che gli esercizi in Svizzera sono maggiormente indotti a risparmiare a causa dei costi elevati del lavoro e dei consumi intermedi.

Fig. 4-9 Dimensione degli esercizi: posti letto per esercizio alberghiero



Numero medio di posti letto per esercizio alberghiero
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

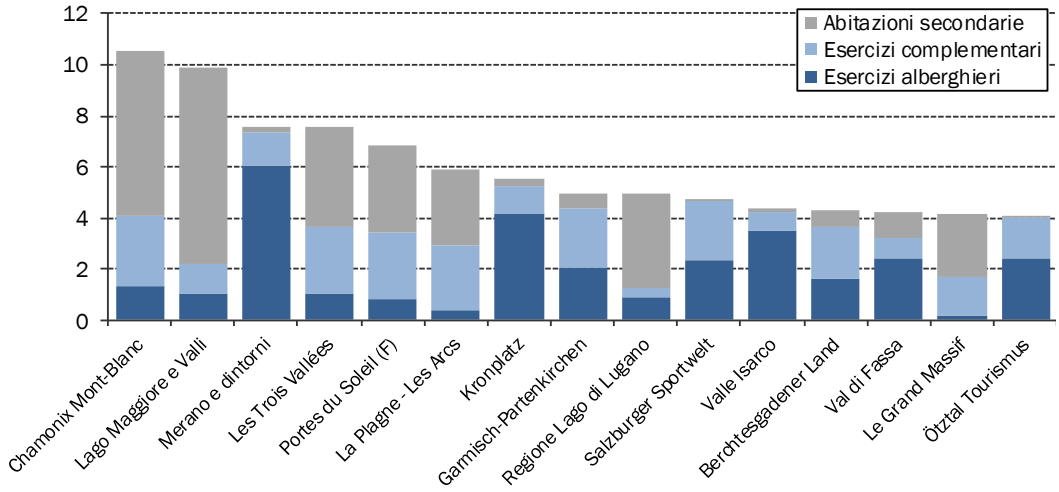
4.2.2 Domanda

Nel mercato molto frammentato del turismo alpino, le **grandi destinazioni** godono di maggiore notorietà a livello internazionale rispetto a quelle più piccole. La Fig. 4-10 mostra le 15 destinazioni più grandi dello Spazio alpino per numero di pernottamenti nelle strutture alberghiere e paralberghiere e nelle abitazioni secondarie. La destinazione più grande è Chamonix Mont-Blanc con 10,6 milioni di pernottamenti. Al secondo posto si piazza la regione del Lago Maggiore e Valli con circa 9,9 milioni di pernottamenti, sebbene 7,7 milioni siano attribuibili alle abitazioni secondarie. Al terzo, quarto e quinto posto si inseriscono Merona e dintorni, Les Trois Vallées e Portes du Soleil (F) con un volume di pernottamenti che varia da 6,8 a 7,6 milioni.

La Fig. 4-11 mostra le destinazioni con **l'intensità turistica** più elevata, misurata in base al totale delle presenze (pernottamenti) per abitante. L'intensità turistica (o tasso di turisticità) ha un effetto positivo sulla competitività delle destinazioni alpine grazie alla possibilità di trarre vantaggio dalle reti e dai cluster. Inoltre, nelle località e nelle regioni a forte intensità turistica si osserva una maggiore sensibilità verso il turismo, che si traduce soprattutto in una maggiore accettazione delle esigenze del turista e in una migliore ospitalità. L'intensità turistica più elevata si registra nel Skiregion Obertauern, dove il rapporto tra numero di pernottamenti e numero di abitanti è pari a 1400. La destinazione svizzera con la maggiore intensità turistica è Leukerbad con circa 345 pernottamenti per abitante. Questa destinazione non figura tuttavia nella classifica esposta (18° rango).

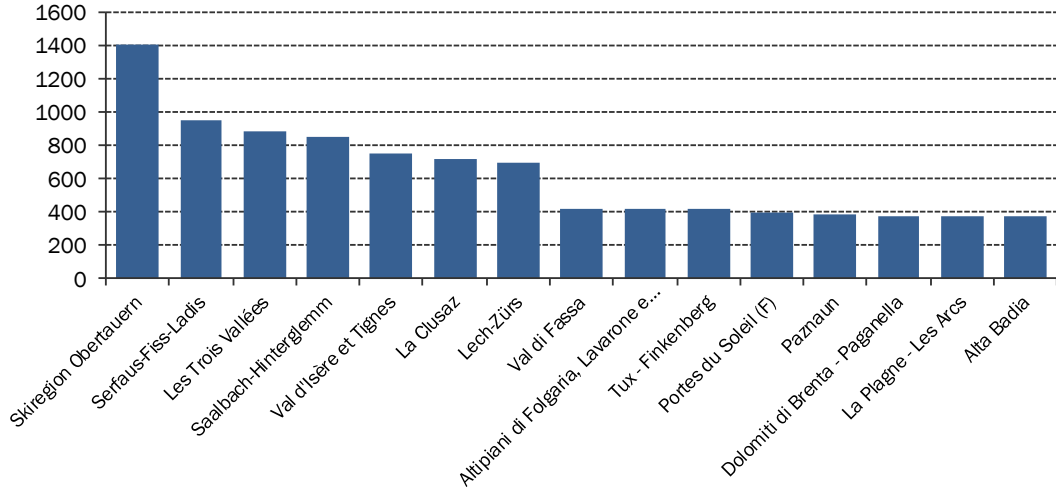
Va detto però che una densità troppo elevata può anche avere effetti negativi. Da un lato, infatti, le destinazioni ad alta intensità turistica sono spesso località create artificialmente in cui va persa l'identità regionale e, dall'altro, una focalizzazione eccessiva sul settore del turismo può generare una dipendenza unilaterale (monocultura economica).

Fig. 4-10 Dimensione delle destinazioni: stima dei pernottamenti secondo la tipologia di alloggio, 2016



Numero di pernottamenti, in milioni, 2016
Fonte: diversi uffici statistici, stime BAK Economics

Fig. 4-11 Intensità turistica



Numero di pernottamenti per abitante, 2016
Fonte: BAK Economics

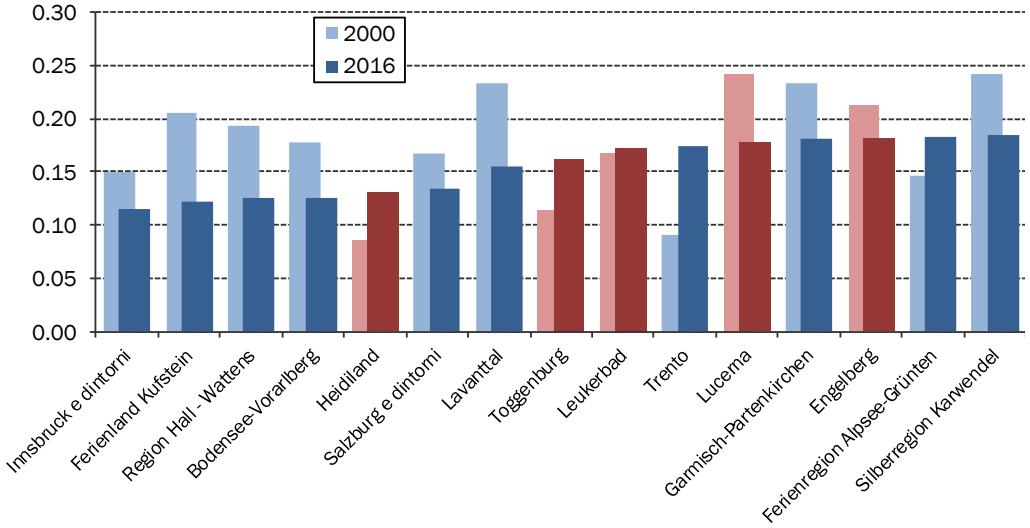
La **stagionalità** è un altro fattore importante per la domanda turistica che influenza la performance di una destinazione. Le destinazioni in cui la domanda segna un andamento equilibrato nell'arco dell'anno vantano in media un utilizzo migliore delle capacità ricettive.

Come risulta dalla Fig. 4-12, sono soprattutto le destinazioni di Innsbruck e dintorni e Ferienland Kufstein ad attestare un andamento della domanda molto equilibrato. Dall'osservazione delle 15 destinazioni con le variazioni più contenute nell'arco dell'anno emerge la presenza, da un lato, di cinque destinazioni svizzere e, dall'altro, di un numero sorprendentemente alto di destinazioni con un centro urbano. Queste destinazioni possono contare sul turismo d'affari, di formazione e congressuale per

ottenere una maggiore occupazione delle capacità ricettive anche nella bassa stagione.

Dal 2000 le variazioni stagionali si sono ridotte nella maggior parte delle destinazioni osservate, in particolare nella Valle del Lavant (Lavanttal). Nel Trento, in Toggenburg e nell'Heidiland la stagionalità si è rafforzata.

Fig. 4-12 Stagionalità della domanda turistica



Coefficiente GINI
Fonte: diversi uffici statistici, BAK Economics

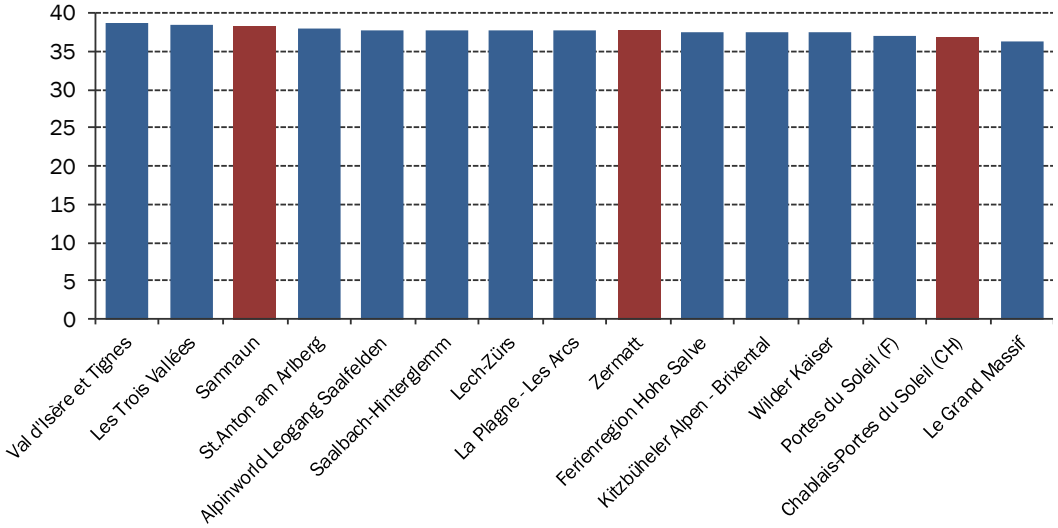
4.2.3 Attrattività

Oltre che dai fattori generali fondamentali per la competitività, la performance delle destinazioni alpine è influenzata da alcune variabili stagionali legate all'offerta. Mentre in inverno ad essere decisiva è chiaramente **l'attrattività del comprensorio sciistico**, in estate è soprattutto la diversità dell'offerta a determinare il successo della destinazione[9].

Poiché il comprensorio sciistico ha un ruolo centrale per il turismo invernale, è particolarmente importante per la competitività di una destinazione disporre di un'offerta attrattiva. La Fig. 4-13 mostra le 15 destinazioni che dispongono dei comprensori sciistici più attrattivi: tutte si contraddistinguono per un'elevata garanzia di innevamento, funivie e impianti di risalita per lo più moderni e un'offerta di piste ampia e diversificata. Vi figurano anche tre destinazioni svizzere: Samnaun, Zermatt e Chablais-Portes du Soleil (CH).

[9] Cfr. BAKBASEL (2010)

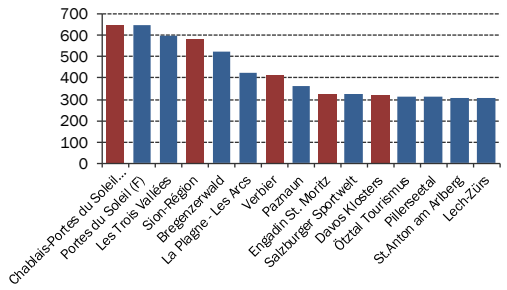
Fig. 4-13 Attrattività dei comprensori sciistici nel 2016



Indice per misurare l'attrattività e la diversità del comprensorio sciistico[10]
Fonte: BAK Economics

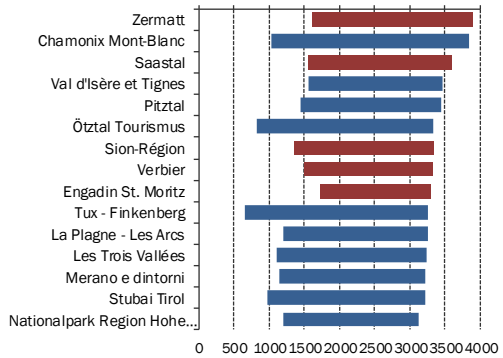
Le Fig. 4-14 e Fig. 4-15 mostrano ciascuna un fattore determinante per l'attrattività del comprensorio sciistico: l'**offerta di piste** e l'**altitudine del comprensorio**. In entrambi i casi si tratta di «vantaggi naturali»: si tratta infatti di parametri che, per motivi topografici e per questioni ambientali, non sono influenzabili o lo sono difficilmente. Tra le 15 destinazioni con la più ampia offerta di piste si annoverano cinque comprensori svizzeri: Chablais-Portes du Soleil (CH), Sion-Région, Verbier, Engadina-St. Moritz, Davos-Klosters. Zermatt vanta il comprensorio sciistico più alto. In questa speciale classifica figurano anche la Saastal, Sion-Région, Verbier e Engadina-St. Moritz.

Fig. 4-14 Offerta di piste nel comprensorio sciistico



Lunghezza delle piste in km, 2016
Fonte: BAK Economics

Fig. 4-15 Altitudine del comprensorio sciistico



Altitudine in m s.l.m., 2016
Fonte: BAK Economics

La Fig. 4-16 mostra le destinazioni che propongono l'**offerta estiva più attrattiva**. L'attrattività turistica è misurata dall'indicatore «BAK Attrattività estiva». Quest'indicatore globale, che si fonda su un centinaio di indicatori individuali, deter-

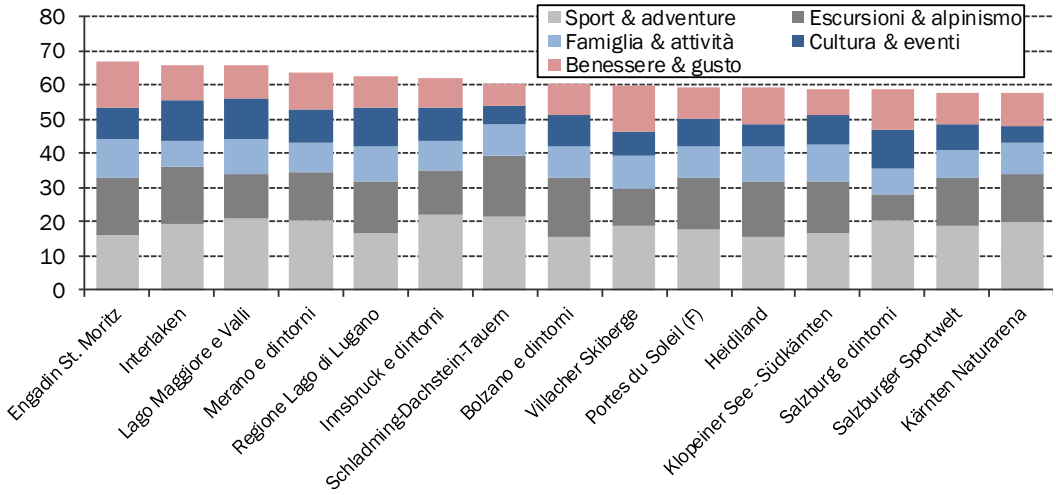
[10] Il glossario del tool online «BAK DESTINATIONSMONITOR®» riporta una descrizione dettagliata della metodologia di valutazione degli indicatori di attrattività e di diversità, cfr. www.destinationsmonitor.com.

mina l'attrattività dell'offerta negli ambiti «Sport & avventura», «Escursioni & alpinismo», «Famiglia & attività», «Benessere & gusto» così come «Cultura & eventi[11].

In estate la destinazione Engadina-St. Moritz propone l'offerta più diversificata, raggiungendo 67 punti su 100 per l'insieme dell'indice che misura l'attrattività dell'offerta. L'offerta convince in tutte le categorie: grazie al suo centro (St. Moritz), la destinazione propone un'offerta diversificata nei settori «Cultura & eventi» e «Benessere & gusto». Inoltre, poiché può appoggiarsi sull'intera Alta Engadina, guadagna punti anche per quanto riguarda l'offerta escursionistica e sportiva e le attività destinate alle famiglie.

Le altre destinazioni ottengono un punteggio piuttosto simile. Particolarmente positivo è il fatto che tra le 15 destinazioni con l'offerta estiva più attrattiva figurano cinque destinazioni svizzere, di cui quattro tra le prime cinque: Engadina-St. Moritz (1° posto), Interlaken (2°), Lago Maggiore e Valli (3°), Regione Lago di Lugano (5°) e Heidiland (11°).

Fig. 4-16 Diversità dell'offerta estiva nel 2016



Indice che permette di misurare l'attrattività dell'offerta estiva
Fonte: BAK Economics

[11] Cfr. BAKBASEL (2010)

PARTE III: IL TURISMO NELLE CITTÀ

Con il brusco apprezzamento del franco nel gennaio 2015, le offerte del turismo svizzero sono diventate notevolmente più care per gli ospiti esteri. Questo effetto si fa sentire anche nella classifica «BAK TOPINDEX» 2016: rispetto al 2015, Ginevra scende dal settimo al nono posto, Zurigo dal nono al dodicesimo. La causa principale è da ricercarsi nel fatto che la domanda è cresciuta in misura nettamente inferiore alla media: se da un lato la domanda turistica nelle città svizzere ha segnato in media solo un leggero aumento (+1,3%), dall'altra quella sul piano internazionale ha registrato una netta progressione (+4,3%). Sebbene le città svizzere abbiano perso quote di mercato sul piano internazionale, il turismo urbano è comunque cresciuto nel 2016, reagendo in modo molto meno sensibile del turismo alpino (-2,3%) all'apprezzamento del franco. Il principale vettore della crescita è costituito dai clienti domestici, i cui pernottamenti sono aumentati in modo più marcato (+1,8%) rispetto a quelli degli ospiti provenienti dall'estero (+1,0%). Dopo un primo semestre dinamico, che ha visto crescere sensibilmente la domanda in tutte e cinque le città svizzere considerate, il bilancio per il 2017 si presenta positivo.

Delle destinazioni urbane svizzere considerate, Ginevra è quella che ottiene il miglior piazzamento nella classifica la più recente del «BAK TOPINDEX». Sebbene i pernottamenti siano aumentati in misura nettamente inferiore alla media, grazie all'ottima redditività la città riesce comunque a posizionarsi al nono posto sui quindici che conta il gruppo di riferimento internazionale. Zurigo ottiene il secondo miglior risultato svizzero e si piazza al dodicesimo posto.

In termini di competitività turistica, le città svizzere si posizionano globalmente più o meno nella media del campione. Tra le singole città si denotano delle differenze, dovute al fatto che anche le caratteristiche delle strutture turistiche sono in parte cambiate. La quota di ospiti provenienti dall'estero è nettamente diminuita in alcune delle città svizzere, probabilmente a causa dell'apprezzamento del franco. Basilea e Losanna attestano inoltre un calo della quota di alberghi a quattro o cinque stelle. D'altra parte proprio in queste due città la dimensione media delle strutture alberghiere è aumentata considerevolmente nello stesso periodo di riferimento. Per quanto riguarda il numero di ospiti esteri, Ginevra e Zurigo si posizionano particolarmente bene nel campione considerato. Il quadro si presenta analogo per l'attrattività turistica: secondo l'indicatore «BAK attrattiva delle città», Ginevra e Zurigo si contraddistinguono per un'offerta turistica superiore alla media in termini di attrattività.

5 Le maggiori città svizzere in un confronto a livello internazionale

Negli scorsi 15 anni l'importanza del turismo urbano è aumentata notevolmente. Tra il 2001 e il 2016 la domanda, misurata in base al numero di pernottamenti alberghieri, è aumentata di oltre il 40 per cento nelle città, mentre nel resto della Svizzera si è osservato un calo leggermente superiore al 5 per cento. Le destinazioni urbane svizzere fungono quindi da forza trainante in un settore turistico globalmente in perdita di velocità. Alla luce di questi dati, vale la pena esaminarne più da vicino l'evoluzione. Nell'ambito del Programma internazionale di benchmarking per il turismo svizzero, BAK Economics analizza ogni anno la performance e la competitività delle destinazioni urbane svizzere mettendole a confronto con quelle di altre città europee. La performance viene analizzata con il «BAK TOPINDEX», la competitività in base a fattori competitivi selezionati in tre ambiti – offerta ricettiva, domanda ricettiva e attrattività turistica. Le cinque maggiori città svizzere (Basilea, Berna, Ginevra, Losanna e Zurigo) sono messe a confronto con un campione di dieci città europee (Barcellona, Firenze, Friburgo in Brisgovia, Heidelberg, Monaco di Baviera, Praga, Salisburgo, Stoccarda, Verona e Vienna). Nel confronto viene sempre indicato anche il valore medio del campione.

5.1 Performance

L'obiettivo del benchmarking della performance è di individuare 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%). Questi indicatori vengono successivamente 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** permette di misurare la performance in termini di volume, ossia l'evoluzione delle quote di mercato. Negli ultimi cinque anni (2011-2016) la domanda è aumentata in tutte le città svizzere. Losanna si piazza al primo posto con una progressione annua del 2,6 per cento, seguita da Basilea (+2,4 all'anno) e Zurigo (+2,3 all'anno). A Ginevra e Berna la crescita – rispettivamente 0,9 e 0,7 per cento – è stata molto meno dinamica. Nonostante le cifre positive, le destinazioni urbane svizzere hanno perso terreno sul piano internazionale. Negli ultimi cinque anni (2011-2016) il valore medio dei pernottamenti ha segnato un aumento consistente, pari mediamente al 3,9 per cento all'anno. L'andamento delle città svizzere considerate è invece risultato inferiore alla media del campione, il che equivale a una perdita relativa di quote di mercato. In otto città su dieci del campione i pernottamenti alberghieri sono cresciuti a un ritmo più sostenuto di quelli nelle città svizzere. A far segnare l'aumento più consistente è stata la città di Heidelberg (+6% all'anno).

L'**occupazione dei posti letto negli alberghi** permette di tracciare un quadro del grado di utilizzo delle capacità disponibili, importante da un punto di vista economico-aziendale. Nelle città turistiche considerate, il grado di occupazione dei posti letto è

relativamente omogeneo (44%-61%). Solo Barcellona, con un eccellente 75,6 per cento, si distanzia nettamente dalle altre città. Nel 2016 Zurigo è stata l'unica città a registrare un'occupazione superiore (56,4%) al valore medio del campione (55,8%). Berna e Ginevra si situano appena al di sotto di questa media con un tasso di occupazione del 55,5 e del 53,2 per cento. Losanna e Basilea chiudono la graduatoria con il 45,9 e il 43,5 per cento.

Le differenze tra le singole città sono nettamente maggiori per quanto riguarda i prezzi relativi. I prezzi relativi delle strutture alberghiere sono un indicatore della **redditività** di una destinazione sotto forma di ricavi ottenuti per ciascun pernottamento. I prezzi che una destinazione riesce a praticare tendono a essere direttamente proporzionali alla sua redditività e, di riflesso, alla sua performance. Per determinare la redditività, i prezzi dei pernottamenti realizzati in tutto il settore alberghiero sono messi in relazione con la media delle cinque maggiori città del Paese. Nonostante i prezzi delle attività turistiche dipendano in ampia misura da fattori di costi predefiniti a livello nazionale, si utilizzano i prezzi relativi poiché consentono di paragonare la redditività oltre i confini nazionali. Tra le destinazioni cittadine prese in esame, Barcellona è quella in cui nel 2016 sono stati applicati i prezzi relativi più elevati nel comparto alberghiero (cfr. tav. 5-1), seguita da Firenze, Praga e, al quarto posto, Ginevra. Le altre destinazioni urbane svizzere si situano al di sotto della media del campione, anche se Basilea, Zurigo e Losanna riescono a tenere il passo. Berna, invece, fa segnare una redditività ben inferiore alle altre destinazioni urbane.

Tav. 5-1 «BAK TOPINDEX»

	Destinazione	TOPINDEX 2016	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2015	Pos. 2010	Pos. 2007
1	Barcelona	**5.8**	4.9	6.0	6.0	1	1	1
2	Praha	**4.8**	4.9	4.2	5.6	3	13	2
3	Firenze	**4.7**	3.6	4.6	5.6	2	7	8
4	Heidelberg	**4.6**	5.8	4.3	4.4	8	10	14
5	Verona	**4.6**	4.3	4.7	4.6	12	9	3
6	Salzburg	**4.5**	4.8	4.4	4.6	6	12	10
7	München	**4.5**	4.7	4.2	4.9	4	3	7
7	Wien	**4.5**	5.4	4.4	4.1	5	4	5
	Valore medio	**4.4**	4.3	4.3	4.6			
9	Genève	**4.3**	3.1	4.1	5.4	7	2	4
10	Freiburg	**4.2**	3.6	4.4	4.4	9	6	13
11	Stuttgart	**4.2**	5.3	3.8	4.1	11	15	15
12	Zürich	**4.2**	3.9	4.3	4.1	9	5	6
13	Lausanne	**3.7**	4.0	3.4	4.0	15	11	12
14	Basel	**3.7**	3.9	3.2	4.2	14	8	9
15	Bern	**3.6**	3.0	4.3	2.9	13	14	11

Indice, valore medio dell'intero campione delle destinazioni urbane = 3,5 punti; il campione delle destinazioni urbane comprende 27 città svizzere e 17 città europee
Fonte: BAK Economics, diversi uffici statistici, trivago

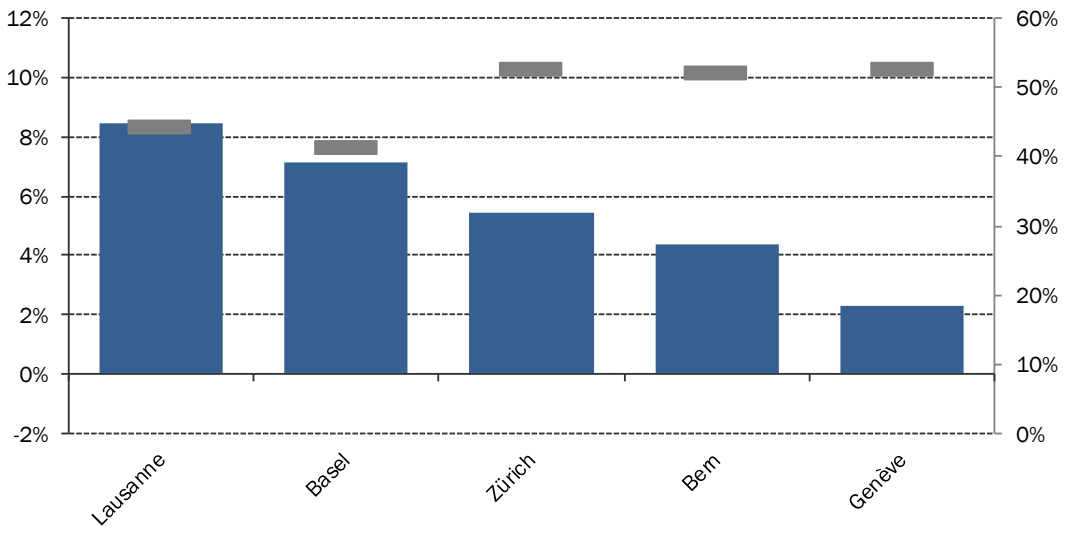
Raggruppando in un unico indice i tre indicatori «andamento dei pernottamenti», «occupazione» e «redditività» e calcolando in base ad essi il «**BAK TOPINDEX**» **2016**, che misura il successo di una destinazione urbana, Barcellona risulta essere – con 5,8 punti su un massimo di 6 – la prima città del campione (cfr. tab. 1). Questo risultato è riconducibile all'eccellente occupazione dei posti letto e all'ottima redditività. Tra le cinque città svizzere esaminate, Ginevra ottiene il risultato migliore – come gli anni precedenti – piazzandosi al nono posto (2015: 7° posto). Con 4,3 punti, Ginevra si situa tuttavia per la prima volta al di sotto del valore medio del campione (4,4 punti), un risultato imputabile all'andamento poco più che stazionario dei pernottamenti. Detto questo, la redditività resta significativamente alta e l'occupazione superiore alla media. Rispetto al 2015 anche Zurigo è scesa in classifica, piazzandosi al dodicesimo posto (2015: 9° posto). Con un decimo di punto, il distacco dal nono posto occupato da Ginevra è tuttavia minimo. Grazie a una buona occupazione e una solida redditività, Zurigo ottiene il secondo miglior risultato svizzero.

Losanna, Basilea e Berna chiudono la classifica, come nel 2015. Pur avendo registrato un andamento solo di poco inferiore alla media in termini di pernottamenti e redditività, Losanna perde molto terreno rispetto al campione delle dieci città europee sul fronte dell'occupazione dei posti letto. Lo stesso vale per Basilea, che attesta una redditività relativamente alta ma un'occupazione molto bassa. Nonostante un tasso di occupazione elevato, Berna non è riuscita ad ottenere un piazzamento migliore a causa della bassa redditività, ma anche dell'andamento dei pernottamenti inferiore alla media.

Il cattivo piazzamento delle città svizzere va tuttavia messo in prospettiva con il campione di riferimento, che comprende le prime della classe nel turismo urbano. Se si estende il campione a tutte le città europee considerate dal «BAK TOPINDEX», che attualmente sono più di quaranta, le città svizzere ottengono un risultato migliore. Anche Berna, che occupa il posto più basso in classifica nel 2016, presenta una performance migliore rispetto alla media di tutte le città, pari a 3,5 punti per tutti i sottoindici e per il «BAK TOPINDEX».

Per garantire l'attualità dell'analisi, è opportuno considerare brevemente l'evoluzione della performance nel 2017. Questi dati, tuttavia, sono disponibili solo per le destinazioni urbane svizzere. Rispetto al primo semestre del 2016, il primo semestre dell'anno è stato caratterizzato da un aumento dinamico della domanda in tutte e cinque le maggiori città svizzere (cfr. fig. 5-1), prima fra tutte Losanna che ha messo a segno l'aumento più cospicuo anche nella media degli ultimi cinque anni. Con una crescita di poco superiore all'8 per cento, i pernottamenti a Losanna attestano una progressione leggermente superiore di quelli a Ginevra, che si piazza al secondo posto con un +7,2 per cento. Anche Zurigo e Berna registrano un sensibile aumento della domanda, pari rispettivamente al 5,4 e al 4,4 per cento. L'unica a perdere terreno è Ginevra, con una crescita dei pernottamenti alberghieri di poco superiore al 2 per cento. Anche l'occupazione dei posti letto è superiore a quella del primo semestre 2016 per tutte le città, ad eccezione di Basilea. Ginevra si situa al primo posto con un valore leggermente superiore al 52,9 per cento, seguita da vicino da Zurigo e Berna. Losanna e Basilea attestano invece risultati decisamente inferiori con una media di poco superiore al 40 per cento.

Fig. 5-1 Evoluzione della domanda e occupazione nel primo semestre 2017



Colonne: evoluzione del numero di pernottamenti alberghieri in %, scala a sinistra; barre orizzontali: occupazione dei posti letto presenti negli esercizi alberghieri in %; scala a destra
Fonte: BAK Economics, UST

5.2 La competitività

La competitività di una destinazione urbana è determinata da un lato dall'offerta e dalla domanda ricettiva e dall'altro dall'attrattività turistica.

La competitività sul fronte dell'**offerta ricettiva** viene analizzata in base alla struttura alberghiera e alla dimensione degli esercizi ricettivi, in quanto determinate caratteristiche strutturali possono avere un impatto positivo sulla performance turistica.

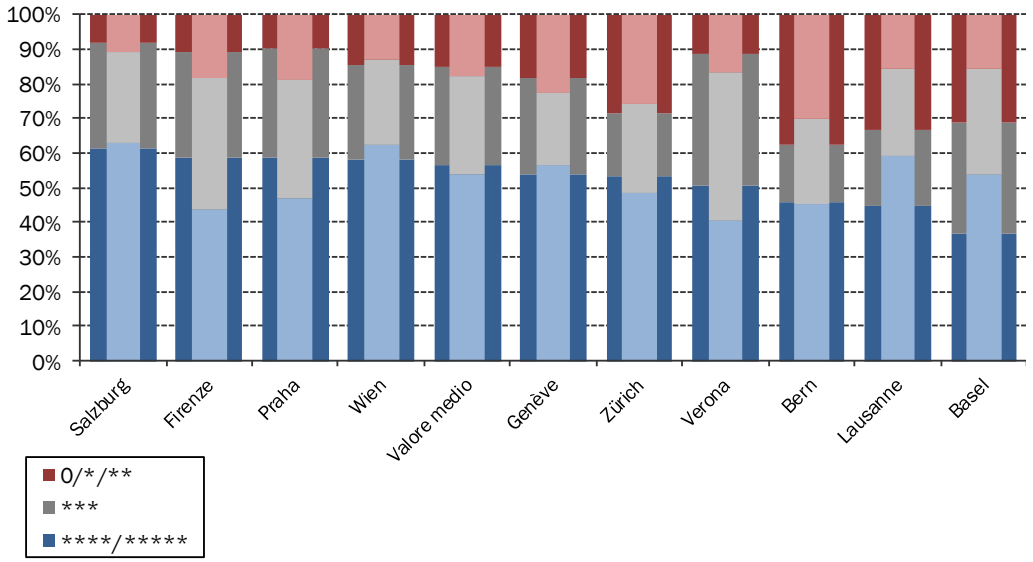
Le strutture ricettive nel segmento superiore (alberghi di prima classe e di lusso) sono spesso in grado di ottenere un tasso di occupazione maggiore. Inoltre attirano clienti che tendenzialmente sono più propensi a spendere, il che torna a vantaggio anche degli esercizi turistici al di fuori dell'industria ricettiva. Un'alta concentrazione dell'offerta in questo segmento può quindi avere un influsso positivo sulla performance di una destinazione.

Nel 2016 Salisburgo ha raggiunto una quota di posti letto leggermente superiore al 60 per cento nel segmento di prima classe e di lusso (cfr. fig. 5-2), seguita da vicino da Firenze, Praga e Vienna con una quota di poco inferiore al 60 per cento. Tra le destinazioni turistiche svizzere, Ginevra e Zurigo conseguono la quota più alta in questa categoria con poco più del 53 per cento, un valore appena al di sotto della media del campione. Nel segmento a tre stelle, Ginevra presenta una quota di strutture nettamente superiore a quella di Zurigo, i cui posti letto sono ascrivibili per quasi il 30 per cento alla fascia da zero a due stelle. Berna, Losanna e Basilea chiudono la classifica con quote relativamente modeste nel segmento di prima classe e di lusso. Basilea si contraddistingue comunque per una quota di posti letto molto elevata nel segmento a tre stelle.

L'evoluzione della **struttura alberghiera** nel periodo compreso tra il 2006 e il 2016 mostra che la quota di posti letto nel segmento superiore (alberghi di prima classe e

di lusso) non ha subito variazioni significative in circa la metà delle destinazioni esaminate. L'andamento è decisamente positivo a Firenze, Praga e Verona. Tra le destinazioni turistiche svizzere, si osserva una crescita soltanto a Zurigo (+5%) e in misura minima a Berna (+0,5%), che in entrambe le città si accompagna però a un calo nella fascia a tre stelle. Rispetto al 2006, Losanna e Basilea registrano una sensibile diminuzione nel segmento di prima classe e di lusso (rispettivamente -14% e -17%).

Fig. 5-2 Struttura alberghiera



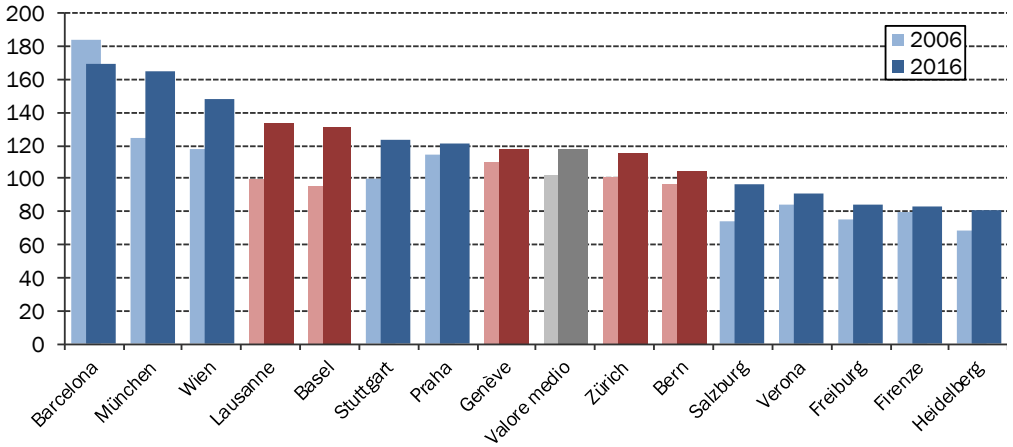
Quota di posti letto negli esercizi alberghieri per categoria (stelle) in %, colonna larga = 2016, colonna stretta = 2006, non sono disponibili dati per la Germania e Barcellona.
Fonte: BAK Economics, diversi uffici statistici

La **dimensione media delle strutture ricettive** fornisce indicazioni sui benefici che una destinazione urbana può trarre da economie di scala a livello aziendale. I grandi esercizi turistici possono realizzare economie di scala, ossia produrre quantità sempre maggiori a costi medi inferiori.

La dimensione media delle strutture alberghiere varia notevolmente nelle città prese in esame. Nel 2016 Barcellona, Monaco di Baviera e Vienna presentavano in media le strutture alberghiere più grandi e si trovavano quindi nelle migliori condizioni per beneficiare degli effetti delle economie di scala (cfr. fig. 5-3). Anche a Losanna, Basilea e Ginevra le strutture alberghiere sono di norma più grandi rispetto al valore medio del campione considerato. Per Zurigo e Berna, invece, i valori si situano leggermente al di sotto della media.

Negli ultimi dieci anni le dimensioni degli esercizi alberghieri sono aumentate in quasi tutte le destinazioni urbane considerate. Si può quindi concludere che è in atto un cambiamento strutturale positivo. Le dimensioni delle strutture alberghiere si sono ridotte soltanto a Barcellona. A Monaco di Baviera, che ha peraltro ottenuto un buon piazzamento nel 2016, si è registrato l'aumento più consistente del numero di posti letti per esercizio (+40). Se si considerano le città svizzere, Basilea e Losanna attestano un aumento molto netto della dimensione delle strutture (rispettivamente +35 e +34 posti letto). Il numero di posti letto per esercizio è cresciuto anche a Ginevra, Zurigo e Berna, sebbene in misura minore.

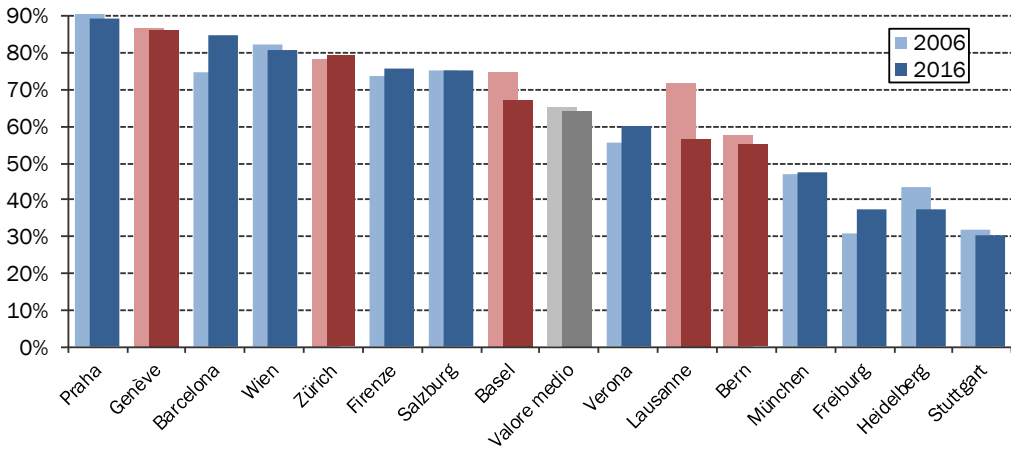
Fig. 5-3 Dimensioni degli esercizi alberghieri



Numero medio di posti letto per esercizio alberghiero
Fonte: BAK Economics, diversi uffici statistici

Per determinare la competitività sul fronte della **domanda ricettiva** si analizza il **profilo internazionale** della domanda turistica, ossia il paese di provenienza degli ospiti. Una quota elevata di turisti stranieri è indice di un'alta penetrazione nei mercati internazionali e costituisce un'opportunità di crescere ulteriormente all'estero. Con una quota di pernottamenti di ospiti esteri che sfiora il 90 per cento, Praga è la destinazione più internazionale tra le città considerate (cfr. fig. 5-4). Ginevra si piazza al secondo posto con una quota dell'86 per cento. Anche Zurigo (79%) e Basilea (67%) suscitano più della media l'interesse dei turisti provenienti dall'estero. Rispetto al valore medio (64%), Losanna e Berna attestano invece una quota nettamente più bassa di pernottamenti di ospiti stranieri (rispettivamente 57 e 55%). Si rileva inoltre che dal 2006 la quota di ospiti stranieri ha subito un netto calo a Losanna e Basilea, ascrivibile almeno in parte agli effetti negativi del franco forte, sebbene l'andamento registrato a Ginevra, Zurigo e Berna lasci supporre che entrano in gioco anche altri fattori.

Fig. 5-4 Carattere internazionale



Quota di pernottamenti di ospiti provenienti dall'estero in %
Fonte: BAK Economics, diversi uffici statistici

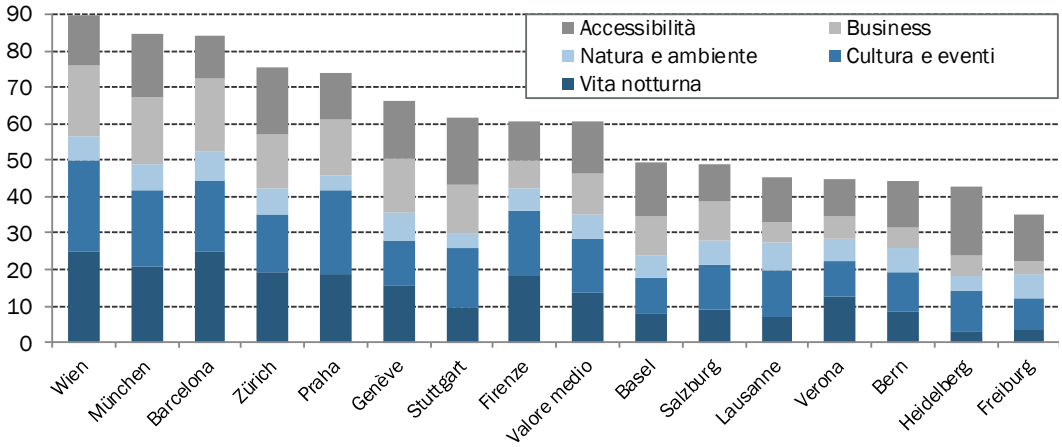
Oltre all'offerta e alla domanda ricettiva, anche l'**attrattività** turistica influisce sulla competitività di una destinazione. BAK Economics ha sviluppato l'indicatore «BAK attrattiva delle città» composto da cinque diverse categorie («vita notturna», «cultura», «natura e ambiente», «accessibilità» e «business»).

Con quasi 90 punti su 100, Vienna si piazza al primo posto della classifica basata sull'indicatore «BAK attrattiva delle città», soprattutto grazie a offerte molto allettanti nelle categorie «vita notturna» e «cultura e eventi», in cui raggiunge il massimo punteggio (cfr. fig. 5-5). A breve distanza seguono Monaco di Baviera al secondo posto e Barcellona al terzo. Se da un lato Barcellona si posiziona come la città più interessante per il turismo nelle categorie «natura e ambiente» e «business», dall'altro Monaco di Baviera si contraddistingue per un'alta attrattività in tutte le categorie, con risultati particolarmente brillanti per «accessibilità» e «business».

Tra le destinazioni svizzere, Zurigo ottiene il miglior piazzamento conquistando il quarto posto con un punteggio superiore alla media in tutte le categorie. Il punto di forza della città è l'ottima «accessibilità», per la quale è superata solo da Heidelberg. Oltre a Zurigo, Ginevra si posiziona al di sopra della media nella valutazione globale. I suoi punti di forza risiedono da una parte nelle condizioni naturali e ambientali e dall'altra in un'ottima infrastruttura per il turismo d'affari.

Basilea, Losanna e Berna attestano un'attrattività inferiore al valore medio del campione, ma dispongono di punti di forza relativi almeno in alcune categorie. Mentre Losanna e Berna guadagnano punti grazie a condizioni relativamente attrattive nella categoria «natura e ambiente», Basilea trae vantaggio da un'accessibilità piuttosto buona.

Fig. 5-5 BAK attrattiva delle città



Indice dell'attrattiva turistica 2016, in punti.
Il punteggio massimo dell'indice è di 100 punti. Per «vita notturna» e «cultura» si possono conseguire 25 punti, per «business» e «accessibilità» 20 punti e per «natura e ambiente» 10 punti.
Fonte: BAK Economics

PARTE IV: IL TURISMO GIORNALIERO

La performance migliore è stata registrata da La Sarine nel Mittelland (Altipiano) con un BAK TOPINDEX di 5,1 punti. Il successo di questa destinazione, il cui centro è la città di Friborgo, è imputabile in primo luogo al grado di occupazione, il più alto del campione. L'ottimo risultato è stato favorito inoltre dall'andamento dei pernottamenti alberghieri e dai prezzi elevati praticati. La Sarine torna quindi ad occupare il primo posto del BAK TOPINDEX dopo averlo ceduto temporaneamente lo scorso anno alla destinazione di Ägerital/Sattel nella Svizzera centrale.

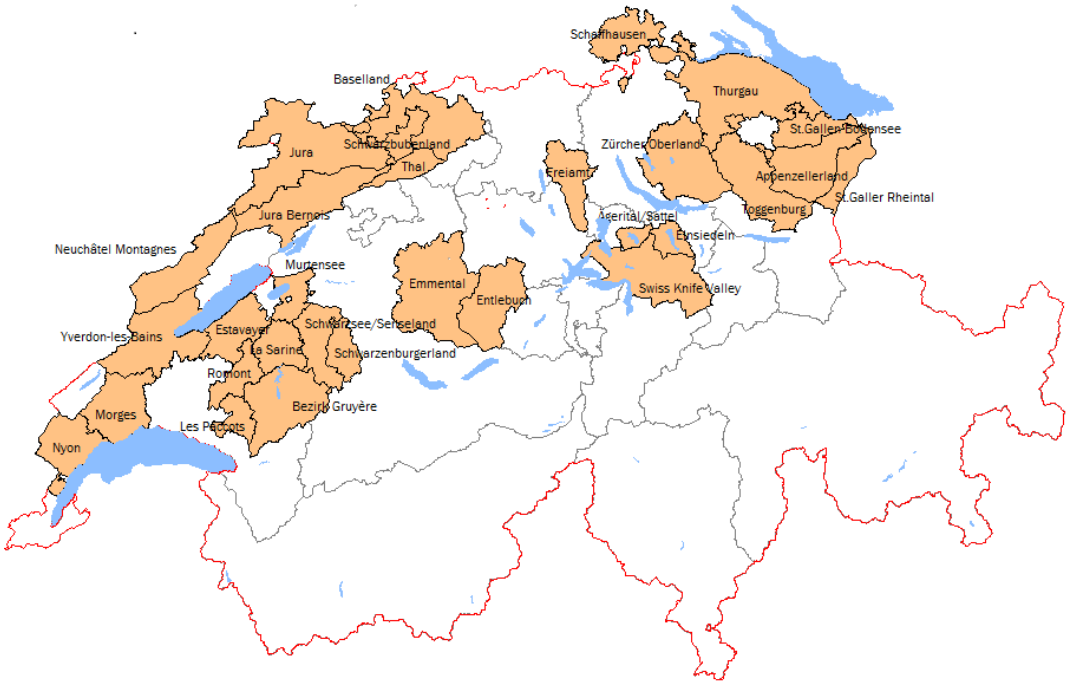
Anche secondo i fattori di competitività considerati, questa destinazione figura sempre tra le migliori dieci, ad eccezione di quello della varietà dell'offerta turistica. La Sarine si è piazzata due volte al primo posto, una volta al secondo e una volta al decimo. San Gallo-Lago di Costanza, Sciaffusa e la regione di Basilea sono altre tre destinazioni che figurano tra le migliori dieci per quattro dei cinque fattori di competitività analizzati, mentre Estavayer-le-Lac/Payerne e la Swiss Knife Valley lo sono per tre dei fattori considerati.

L'indicatore dell'attrattiva turistica mostra che tra le destinazioni analizzate esistono in parte differenze molto marcate. Turgovia vanta la maggiore attrattività e diversità grazie soprattutto ad un'offerta superiore alla media nelle categorie «Gusto» e «Famiglia & attività». Questa destinazione può puntare in particolare sulla gastronomia. Nell'ambito della categoria «Famiglia & attività», è soprattutto il parco di divertimenti Conny Land a costituire una grande attrazione.

6 Le destinazioni svizzere del turismo giornaliero a confronto

Le analisi presentate in questo capitolo si concentrano sulla performance e sulla competitività delle destinazioni svizzere del turismo di giornata. Le destinazioni esaminate sono principalmente regioni rurali a turismo estensivo che si profilano quale meta di escursioni giornaliere e viaggi brevi. Il campione include esclusivamente destinazioni svizzere poiché a livello internazionale non vi è praticamente concorrenza. La Fig. 6-1 presenta il campione completo.

Fig. 6-1 Campione delle destinazioni analizzate del turismo giornaliero in Svizzera



30 destinazioni del turismo giornaliero in Svizzera
Fonte: BAK Economics

Oltre alla performance, lo studio analizza la competitività turistica delle destinazioni svizzere sulla base di una selezione di fattori suddivisi in tre categorie: la domanda ricettiva, l'offerta ricettiva e l'attrattività turistica. Per ogni indicatore vengono presentate le dieci migliori destinazioni (best practices). Nei grafici figura inoltre il valore medio dell'intero campione.

6.1 Benchmarking della performance

L'analisi della performance delle destinazioni del turismo giornaliero si fonda sul «**BAK TOPINDEX**» che considera in particolare l'andamento del numero di pernottamenti (negli ultimi 5 anni), il tasso di occupazione dei posti letto negli alberghi e la redditività delle destinazioni. Il tasso di occupazione dei posti letto consente di otte-

nere un quadro importante del grado di utilizzo delle capacità disponibili. L'evoluzione dei pernottamenti indica invece la performance in termini di volume. I prezzi relativi, infine, mostrano in che misura una destinazione è 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: evoluzione dei pernottamenti 20%, tasso di occupazione 50%, redditività 30%). Il valore massimo del «BAK TOPINDEX» è di 6 punti. Per il «BAK TOPINDEX», come per tutti gli altri sottoindici, il valore medio dell'intero campione è di 3,5 punti.

Tav. 6-1 «BAK TOPINDEX»

	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2016	Indice Svilup.	Indice Occup.	Indice Prezzi	Pos. 2015	Pos. 2009	Pos. 2000
1	La Sarine	Mittelland Svizzero	5.1	4.4	6.0	4.0	2	2	5
2	Ägerital/Sattel	Svizzera Centrale	5.1	6.0	4.8	4.9	1	4	4
3	Nyon Région	Mittelland Svizzero	4.8	4.0	4.8	5.3	4	3	2
4	Schaffhausen	Svizzera Orientale	4.6	4.3	5.0	4.2	7	11	6
5	St.Gallen-Bodensee	Svizzera Orientale	4.6	3.9	5.0	4.3	3	1	11
6	Baselland	Svizzera Nord-Occidentale	4.4	3.8	4.8	4.1	6	12	9
7	Swiss Knife Valley	Svizzera Centrale	4.3	2.9	5.6	3.0	9	6	7
8	Morges Région	Mittelland Svizzero	4.2	3.2	4.2	4.8	10	7	5
9	Freiamt	Svizzera Nord-Occidentale	4.1	4.1	4.5	3.3	5	18	6
10	Schwarzbubenland	Mittelland Svizzero	4.1	4.5	4.8	2.6	19	15	15

Indici, valori medi dell'intero campione delle destinazioni del turismo giornaliero, ciascuno 3,5 punti
Fonte: BAK Economics

La Tav. 6-1 mostra le 10 destinazioni di maggior successo nel 2016 secondo il «BAK TOPINDEX» (best practices). La migliore performance è stata registrata dalla destinazione di La Sarine – con la città di Friborgo quale centro – con un «BAK TOPINDEX» di 5,1 punti. Un successo conseguito soprattutto grazie all'alto tasso di occupazione (un buon 38% del campione) ma anche allo sviluppo dei pernottamenti alberghieri e agli elevati prezzi applicati. Questa destinazione riconquista quindi il primo posto in testa al «BAK TOPINDEX» dopo averlo ceduto per un anno alla località di Ägerital/Sattel nella Svizzera centrale.

Nel 2016 Ägerital/Sattel ha fatto registrare l'evoluzione più positiva dei pernottamenti alberghieri degli ultimi cinque anni per l'intero campione, beneficiando ancora degli effetti positivi del 2015, anno dei festeggiamenti per i 700 anni della battaglia del Morgarten. La destinazione presenta valori nettamente superiori alla media di tutte le destinazioni (3,5 punti) anche per quanto riguarda il tasso di occupazione e la redditività. Grazie alla sua performance Ägerital/Sattel si piazza al secondo posto nel «BAK TOPINDEX». Al terzo posto si colloca la regione di Nyon, che beneficia soprattutto di una redditività relativamente alta e un buon tasso di occupazione degli alberghi.

Poiché analizza la performance delle destinazioni del turismo giornaliero da diversi anni, BAK Economics è in grado di tracciare la loro evoluzione nel periodo compreso tra il 2000 e il 2016. La Sarine, la destinazione di maggiore successo nel 2016, e Ägerital/Sattel, seconda classificata, figurano tra le TOP 5 sotto ogni punto di vista. Lo Schwarzbubenland fa segnare i progressi più netti a livello di performance

sull'intero periodo considerato, grazie in particolare a un sensibile incremento del tasso di occupazione dei posti letto alberghieri. Anche il confronto tra il «BAK TOPINDEX» 2016 e quello del 2015 evidenzia il forte miglioramento fatto segnare da questa destinazione.

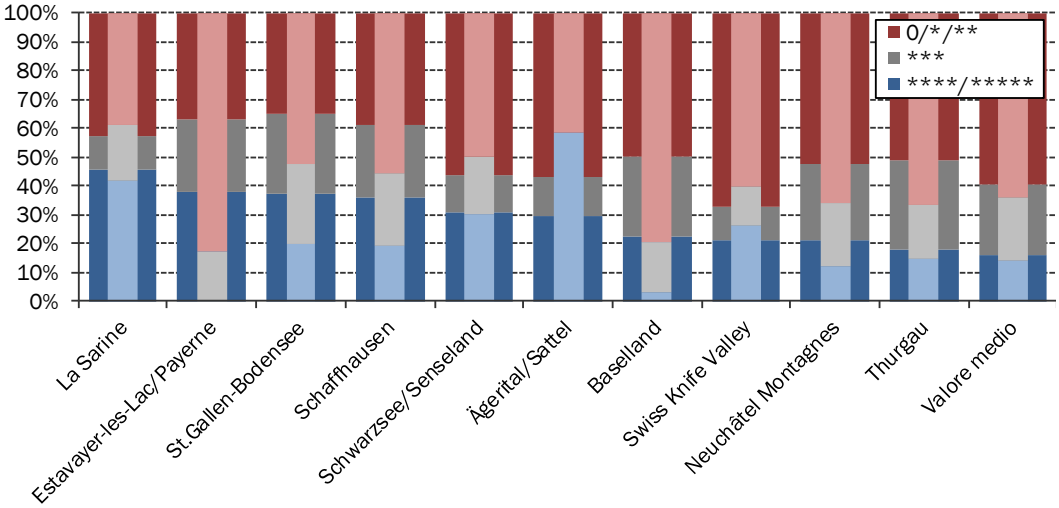
6.2 Competitività

La competitività sul fronte dell'offerta ricettiva viene analizzata in base alla struttura alberghiera e alla dimensione degli esercizi ricettivi, in quanto determinate caratteristiche strutturali possono avere un impatto positivo sulla 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, attraggono tendenzialmente clienti più propensi a spendere, dai quali traggono profitto anche gli esercizi turistici al di fuori del settore ricettivo.

Nel 2016 a La Sarine gli alberghi di prima classe e di lusso hanno raggiunto una quota di posti letto del 45 per cento, la più alta del campione (cfr. Fig. 6-2). La quota degli alberghi a tre stelle è invece esigua e si attesta al di sotto del 12 per cento. Anche Estavayer-le-Lac/Payerne, San Gallo-Lago di Costanza e Sciaffusa presentano, con una quota di oltre un terzo, tassi elevati nel segmento a quattro e cinque stelle. Turgovia, dove nel confronto gli alberghi di prima classe e di lusso scarseggiano, vanta la quota più alta di letti nella categoria a tre stelle.

Fig. 6-2 Struttura del settore alberghiero per categoria



Quota di letti per categoria alberghiera in %, colonne larghe = 2016, colonne strette = 2000
Fonte: BAK Economics

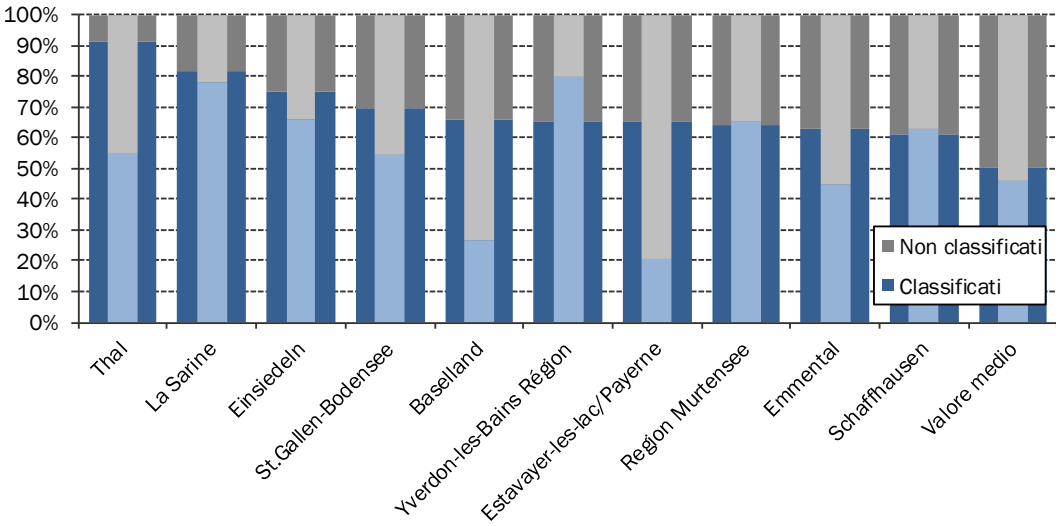
Se si osserva l'evoluzione della quota di posti letto in alberghi a quattro o cinque stelle dal 2000 al 2016, balza all'occhio la crescita di Estavayer/La Broye che passa dallo 0 per cento nel 2000 a poco meno del 40 per cento nel 2016. Tuttavia, anche nella regione di Basilea, San Gallo-Lago di Costanza e Sciaffusa si sono registrati

miglioramenti sostanziali. Solo in due destinazioni la quota di alberghi di prima classe e di lusso ha subìto una flessione nel periodo considerato, in particolare a Ägeri-tal/Sattel dove il calo ha sfiorato i 30 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. Seppure molto eterogeneo, il gruppo degli esercizi alberghieri senza stelle è dominato in tutto il Paese dalle piccole aziende e dalle microimprese. Questo segmento presenta per lo più problemi qualitativi. Da un lato, vi sono deficit qualitativi a livello infrastrutturale che risultano da mancati investimenti. Dall'altro, soprattutto nelle microimprese, che presentano una forte dipendenza dalla ristorazione – mancano le competenze manageriali, la consapevolezza della qualità e anche la volontà di incentivare la dimensione ricettiva.

Nella Fig. 6-3 sorprende che solo la metà delle dieci destinazioni con la quota più alta di letti nel segmento di prima classe e di lusso figura anche tra le dieci destinazioni con la quota più elevata di strutture classificate. Le tre destinazioni con la quota maggiore di alberghi di prima classe e di lusso si inseriscono tuttavia tra le migliori dieci per quanto riguarda la percentuale di strutture classificate (La Sarine, Estavayer-le-Lac/Payerne, San Gallo-Lago di Costanza). Tuttavia, per una destinazione del turismo giornaliero non è importante solo posizionarsi in un segmento elevato, ma anche evitare problemi a livello di qualità nelle categorie più basse.

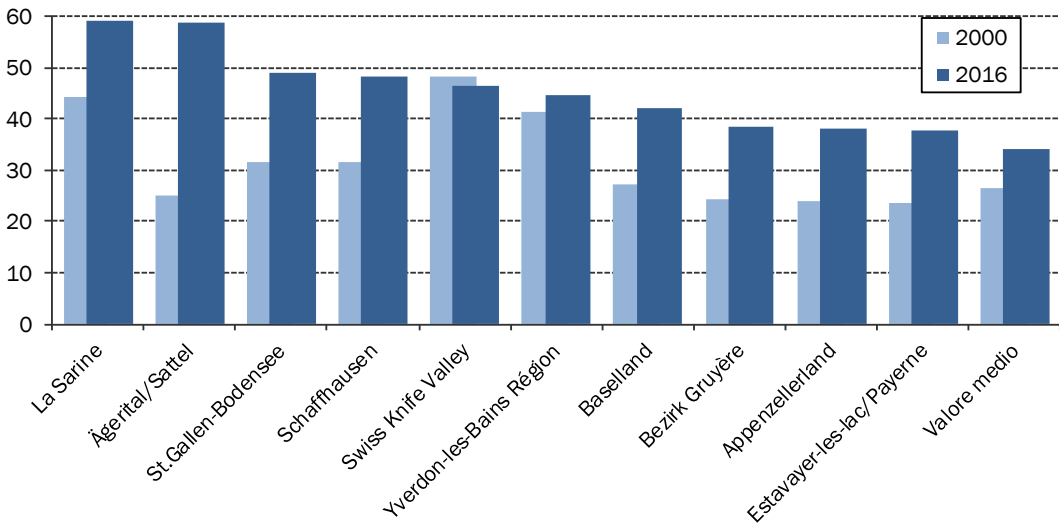
Fig. 6-3 Struttura del settore alberghiero per classificazione



Quota di letti per categoria alberghiera in %, colonne larghe = 2016, colonne strette = 2000
Fonte: BAK Economics

Dal grafico si evince che solo in tre delle destinazioni analizzate la quota delle strutture classificate non è aumentata tra il 2000 e il 2016. La quota di posti letto nelle strutture classificate ha segnato la crescita maggiore a Estavayer-le-Lac/Payerne, attestandosi a poco meno di 45 punti percentuali. Anche nella regione di Yverdon-les-Bains e Thal si è registrato un aumento delle strutture classificate superiore a 35 punti percentuali.

Fig. 6-4 Dimensione degli esercizi alberghieri



Numero medio di letti per esercizio
Fonte: BAK Economics

La **dimensione media degli esercizi alberghieri** indica anche quanto una destinazione possa trarre vantaggio dalle economie di scala a livello aziendale. Le strutture alberghiere più grandi sorgono a La Sarine, con una media di poco inferiore a 60 posti letto per albergo (cfr. Fig. 6-4); le più piccole a Estavayer-le-Lac/Payerne con una media di 38 posti letto per albergo. Tuttavia, va detto che in generale gli esercizi alberghieri nelle destinazioni del turismo giornaliero presentano strutture relativamente piccole.

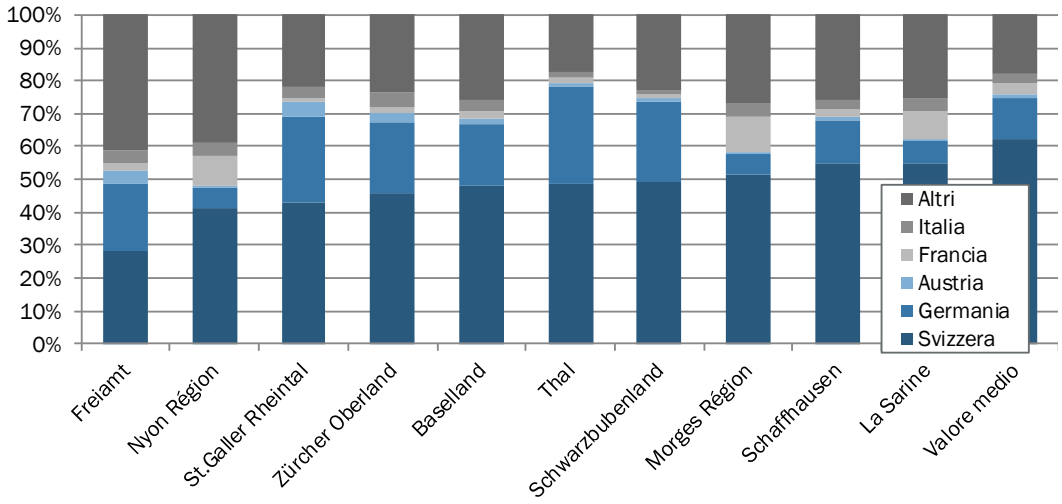
La figura mostra, inoltre, che negli ultimi anni si è verificato un cambiamento strutturale nel settore alberghiero della maggior parte delle destinazioni. In nove delle dieci destinazioni del turismo giornaliero le dimensioni delle strutture sono aumentate tra il 2000 e il 2016. Il cambiamento maggiore si registra a Ägerital/Sattel, dove nel 2016 si contavano in media quasi 34 posti letto in più per albergo rispetto al 2000. Nella Swiss Knife Valley, invece, si osserva una tendenza opposta per quanto leggera.

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.

Osservando i mercati di provenienza esteri nel loro insieme, emerge che nel 2016 la quota più alta di pernottamenti di ospiti stranieri si attesta al 72 per cento circa e si registra nel Freiamt (cfr. Fig. 6-5). Si evince inoltre che per tutte le destinazioni – ad eccezione delle regioni di Nyon, Morges e La Sarine –il Paese di provenienza più importante tra gli Stati limitrofi è la Germania. Nella maggior parte delle destinazioni i mercati limitrofi hanno un ruolo preponderante. Fa eccezione Sciaffusa, dove le Cascate del Reno sono un'attrazione turistica di portata internazionale.

Fig. 6-5 Pernottamenti per mercati di provenienza



Quota di pernottamenti per Paese di provenienza in %, 2016
Fonte: BAK Economics

Confrontando le quote dei pernottamenti per mercato di provenienza nel 2000 e nel 2016, si può costatare un'internazionalizzazione in quasi tutte le destinazioni analizzate. Soprattutto a Freiamt e Thal la quota di pernottamenti degli ospiti svizzeri è fortemente diminuita.

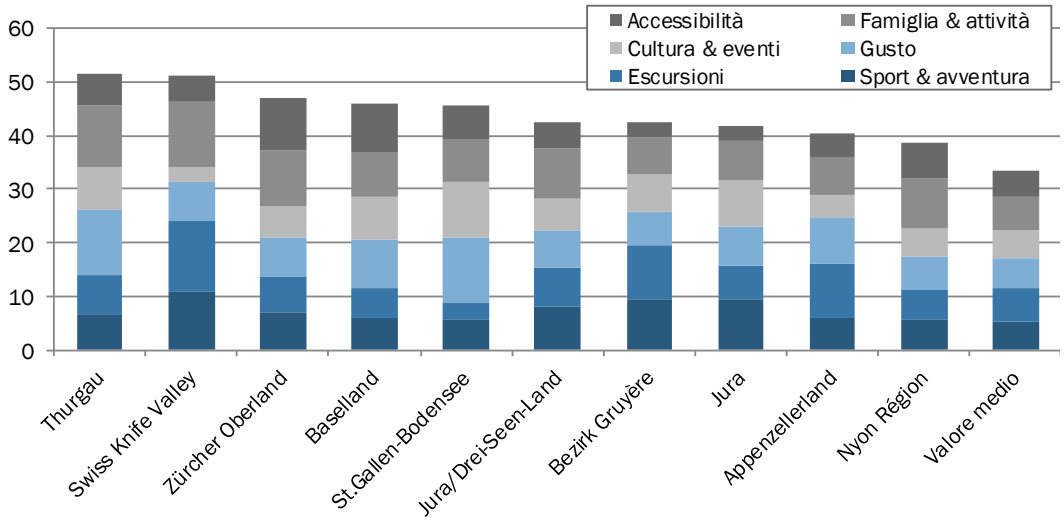
6.3 L'attrattività dell'offerta turistica

Oltre all'offerta e alla domanda ricettiva, anche altre offerte e beni turistici possono 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[12]. La Fig. 6-6 riporta le dieci destinazioni con l'offerta turistica più interessante e il valore medio del campione.

L'indicatore dell'attrattiva turistica mostra che tra le destinazioni analizzate esistono in parte differenze molto marcate. Da un lato, per quanto riguarda l'attrattività complessiva, e dall'altro in riferimento alle singole categorie. Turgovia vanta la maggiore attrattività e diversità grazie soprattutto ad un'offerta superiore alla media nelle categorie «Gusto» e «Famiglia & attività». Questa destinazione può puntare in particolare sulla gastronomia. Nell'ambito della categoria «Famiglia & attività», è soprattutto il parco di divertimenti Conny Land a costituire una grande attrazione.

[12] L'indicatore «BAK attrattiva turistica», presentato nella Fig. 6-6, misura **l'attrattività e la varietà dell'offerta** di una destinazione del turismo di giornata. L'indicatore si basa su un centinaio di parametri dell'offerta nelle destinazioni rurali ed è composto dalle categorie «Sport & avventura», «Escursioni», «Famiglia & attività», «Cultura & eventi», «Gusto» e «Accessibilità». Queste sei categorie compongono l'indicatore «BAK attrattività turistica» in modo ponderato. Per ogni categoria si possono ottenere al massimo 18 punti, ad eccezione dell'accessibilità, che ne prevede 10.

Fig. 6-6 BAK – attrattiva turistica



Indice per la valutazione dell'offerta turistica 2016, punteggio massimo = 100
Fonte: BAK Economics

Al secondo posto si piazza la destinazione svittese Swiss Knife Valley grazie all'offerta superiore alla media nelle categorie «Sport & avventura», «Escursioni» e «Famiglia & attività», dove vanta una gamma di proposte molto ampia e ottiene il punteggio più alto del campione. In generale, questa destinazione trae vantaggio dalla vicinanza del Lago dei Quattro Cantoni e del Lago di Zugo. L'ottimo risultato è sminuito da un leggero deficit nella categoria «Cultura & eventi».

Grazie alla sua vicinanza all'agglomerato urbano di Zurigo e a un'ottima accessibilità, l'Oberland zurighese si piazza al terzo posto nella classifica dell'attrattività. Questa regione ha inoltre raccolto ulteriori punti grazie alla sua offerta nella categoria «Famiglia & attività».

Riassumendo si può affermare che dal punto di vista della performance nel 2016 La Sarine si è contraddistinta quale destinazione di maggior successo del turismo giornaliero sulla base del «BAK TOPINDEX». Anche secondo i fattori di competitività considerati, questa destinazione figura sempre tra le migliori dieci, ad eccezione di quello della varietà dell'offerta turistica. La Sarine si è piazzata due volte al primo posto, una volta al secondo e una volta al decimo. San Gallo-Lago di Costanza, Sciaffusa e la regione di Basilea sono altre tre destinazioni che figurano tra le migliori dieci per quattro dei cinque fattori di competitività analizzati, mentre Estavayer-le-Lac/Payerne e la Swiss Knife Valley lo sono per tre dei fattori considerati.

PARTE V: INNOVAZIONE E SISTEMI DI INNOVAZIONE NELLE DESTINAZIONI ALPINE

La digitalizzazione e i rapidi cambiamenti del mercato sono una sfida per il turismo. In questo contesto caratterizzato da un'intensità concorrenziale in costante aumento l'innovazione rappresenta il fattore critico per potersi affermare con successo. L'innovazione non è un processo facile da realizzare, a maggior ragione nel settore del turismo, dove ad ostacolarlo sono una serie di fattori strutturali. Attraverso attività e strutture adeguate – ossia con un sistema regionale di innovazione – questo processo può però essere promosso e sostenuto in modo mirato. L'organizzazione di gestione della destinazione (DMO, *Destination Management Organization*) rappresenta uno dei punti cardine per rispondere alle sfide specifiche e rafforzare a lungo termine la capacità di innovazione di una destinazione turistica.

L'analisi dei fattori trainanti (fattori di successo) e frenanti (ostacoli) dell'innovazione nel turismo permette al contempo di definire i principali compiti di una DMO per l'impostazione e lo sviluppo del sistema di innovazione di una destinazione. Il fattore trainante più importante è la cooperazione: uno scambio intenso tra tutti gli attori contribuisce alla realizzazione congiunta di obiettivi e all'implementazione di innovazioni anche lungo una catena del valore frammentata. Il secondo fattore trainante, strettamente correlato al primo e menzionato con particolare enfasi nei colloqui con gli esperti, è una leadership forte. La grande importanza di questi due fattori è stata confermata dai risultati dell'inchiesta sui sistemi di innovazione condotta tra le destinazioni turistiche. Altri fattori importanti sono l'innovatività delle aziende locali e la disponibilità di mezzi finanziari.

Oltre a rafforzare i fattori trainanti, vanno rimossi gli ostacoli all'innovazione. L'analisi evidenzia peraltro pochi elementi sui quali una DMO può intervenire: la maggior parte degli ostacoli – come il rischio di imitazione da parte della concorrenza e il contesto normativo con condizioni quadro ostili all'innovazione – sfugge dal suo influsso diretto. L'inchiesta condotta tra le destinazioni mostra però che l'assenza di volontà di cambiamento è considerata dalle stesse destinazioni uno degli ostacoli principali all'innovazione e questo è un fattore che una destinazione può influenzare direttamente.

L'inchiesta evidenzia anche che le destinazioni considerano l'innovazione un fattore chiave della competitività e attribuiscono grande importanza al ruolo delle DMO nel sistema di innovazione della destinazione. Se da un lato le DMO sono fortemente coinvolte nel processo di innovazione, dall'altro le strutture di innovazione sembrano relativamente poco formalizzate e professionalizzate. Nella maggior parte delle destinazioni che hanno partecipato all'inchiesta la messa in rete (networking) all'interno della destinazione viene curata solo sporadicamente e in modo piuttosto passivo e per l'innovazione non sono previste esplicitamente risorse di personale.

L'innovazione continua è una delle formule vincenti per garantire la competitività, e questo anche nell'industria del turismo. Un sistema di innovazione adeguato, nel quale le DMO ricoprono un ruolo centrale, può offrire un contributo sostanziale in tal senso. Quest'importanza è riconosciuta anche nelle destinazioni e nelle DMO e i compiti connessi all'innovazione e alla sua promozione vengono svolti dalle DMO.

Tuttavia, i risultati mostrano che sussiste un potenziale inutilizzato: la professionalizzazione e la continuità sono decisivi per un sistema di innovazione efficiente e sostenibile. L'analisi evidenza i fattori ai quali sarebbe auspicabile attribuire maggior peso.

7 Innovazione e sistemi di innovazione nelle destinazioni alpine

7.1 Introduzione

Premesse e obiettivi

Nel settore del turismo la concorrenza è sempre più intensa. In molti settori il mercato è saturo, i margini di guadagno si riducono, i bisogni e le esigenze dei clienti aumentano e mutano rapidamente. Per il turismo svizzero, anche in considerazione dell'apprezzamento del franco a seguito dell'abbandono del tasso minimo di cambio con l'euro, è di fondamentale importanza rafforzare la propria competitività a livello internazionale. L'innovazione rappresenta un fattore critico di successo per sottrarre clienti alle destinazioni concorrenti e offrire soluzioni sempre nuove in un mercato in rapida evoluzione. Per queste ragioni le innovazioni sono in genere considerate fondamentali. Ciò malgrado, l'effettivo grado di innovazione del comparto risulta essere, nella maggior parte dei casi, insufficiente (Pikkemaat e Zehrer, 2016; Camisón e Monfort-Mir, 2012).

La presente analisi intende chiarire le ragioni di questo paradosso, concentrandosi sulle specificità del settore e cercando di capire in quale misura queste spieghino il basso grado di innovazione. Oltre che sulle cause, lo studio si focalizza su possibili approcci che consentano di aggirare gli ostacoli all'innovazione nell'industria del turismo. L'analisi sottolinea l'importanza di un sistema di innovazione per le destinazioni alpine e approfondisce sia i fattori trainanti (fattori di successo) che quelli frenanti (ostacoli).

La necessità di un sistema di innovazione per le destinazioni turistiche risulta da riflessioni teoriche e dalle indicazioni di esperti del settore raccolte nell'ambito di colloqui. A tal fine si è fatto ricorso ai concetti di «destinazione» e di «sistemi di innovazione regionali», ormai consolidati nella letteratura specialistica. Le risultanze teoriche sono poi state sottoposte a una verifica empirica: alle destinazioni dello Spazio alpino è stato chiesto di partecipare a un'inchiesta online riguardante l'atteggiamento verso l'innovazione (innovatività) e il sistema di innovazione adottato, il cui scopo era di stabilire l'importanza attribuita all'innovazione e di individuare i sistemi e le strutture utilizzati per realizzare e favorire le innovazioni. Questo permetteva di comprendere come sono strutturati i sistemi di innovazione nello Spazio alpino e di individuare i fattori che ne determinano il successo. Sono inoltre stati identificati gli ostacoli all'innovazione e le misure adeguate a promuoverla. I risultati dell'inchiesta, collegati a dati statistici già disponibili, permettono di analizzare la correlazione tra innovazione e performance. In definitiva, l'obiettivo è di sostenere le strategie di sviluppo delle destinazioni e di consolidarle con evidenze empiriche (*evidence-based decision-making*) in linea con quanto previsto dal Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero. La pubblicazione del rapporto consente infine di diffondere tra gli operatori del settore le risultanze dello studio (disseminazione della conoscenza).

Struttura

Il presente lavoro è composto da una parte analitica (capitolo 7.2) e da una empirica (capitolo 7.3). Nella prima viene enunciata la problematica oggetto di studio, vengono definiti termini e concetti fondamentali e proposte riflessioni e considerazioni sull'innovazione nonché sull'importanza e la struttura di un sistema di innovazione per le destinazioni turistiche. Le analisi consentono di formulare ipotesi che vengono verificate nella seconda parte sulla base dei risultati empirici.

In una prima fase sono definiti e circoscritti i termini «destinazione» e «organizzazione di gestione della destinazione» (DMO, *Destination Management Organization*, cfr. capitolo 7.2.1). Successivamente viene introdotto il termine «innovazione» e il suo utilizzo in campo turistico (cfr. capitolo 7.2.2). Per chiarezza, vengono illustrati i quattro diversi tipi di innovazione sulla base di esempi riferiti alle destinazioni alpine. Sono inoltre individuate e analizzate le peculiarità delle innovazioni nel settore del turismo e quali ne possono essere le cause. Nel capitolo 7.2.3 si illustra infine la struttura di un sistema di innovazione efficace per una destinazione alpina e se ne identificano i fattori trainanti (fattori di successo) e frenanti (ostacoli).

L'inchiesta online rivolta a destinazioni e organizzazioni di gestione della destinazione rappresenta il cuore della parte empirica dello studio e consente di verificare e approfondire le deduzioni analitiche sulla base della realtà delle destinazioni turistiche alpine. In questa parte rientrano la verifica empirica delle ipotesi formulate nella parte analitica, la descrizione della struttura e della concezione dell'inchiesta online (cfr. capitolo 7.3.1) nonché la spiegazione e l'interpretazione dei risultati descrittivi (cfr. capitolo 7.3.2). Il capitolo 7.3.3 si focalizza infine sulla verifica delle ipotesi, comparando i risultati empirici alle risultanze teoriche anche in base a ulteriori analisi statistiche.

Nel capitolo 7.4 sono esposte brevemente le conclusioni cui giunge lo studio.

Le tesi e le analisi sono state verificate e approfondite in quattro colloqui con altrettanti, autorevoli, esperti dell'industria del turismo. Senza il loro contributo non sarebbe stato possibile realizzare un lavoro così strutturato e dettagliato. In questa sede rivolgiamo quindi un caloroso ringraziamento a:

- Reto Gurtner (amministratore di Weisse Arena Gruppe)
- Richard Kämpf (responsabile del settore Turismo presso la SECO)
- Prof. Christian Laesser (titolare della cattedra di Turismo e gestione dei servizi all'Università di San Gallo)
- Kaspar Weber (vicedirettore dell'Agenzia turistica ticinese)

Le risultanze dei colloqui con gli esperti sono confluite nel lavoro a vari livelli. I quattro specialisti hanno contribuito in modo sostanziale alla parte analitica oltre che all'elaborazione dell'inchiesta online. Tuttavia, a meno che non sia esplicitamente indicato il contrario, lo studio non riflette l'opinione degli esperti né di altre persone diverse dagli autori, che restano gli unici responsabili delle affermazioni, delle conclusioni e degli eventuali errori in esso contenuti.

7.2 Deduzioni analitiche

7.2.1 Destinazione e organizzazione

Destinazione

Il concetto tradizionale di destinazione, impostosi anche nella visione e nell'approccio di molte organizzazioni di gestione della destinazione (DMO), è stato definito dall'Organizzazione mondiale del turismo (OMT, 2007). Bieger e Beritelli (2013) hanno adattato la definizione dell'OMT all'area linguistica tedesca:

> « Geografischen Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss. »
> (Bieger und Beritelli 2013)

Secondo i due autori, una destinazione consiste in un ventaglio di servizi che il cliente consuma in uno spazio geografico limitato, percependoli come un'esperienza turistica unitaria. Dal punto di vista della domanda, si tratta dunque di un unico prodotto che il cliente decide di consumare nella sua totalità[13]. Sul versante dell'offerta, tuttavia, i vari servizi sono prestati da attori indipendenti, tra cui albergatori, paralbergatori, gestori di funivie e cremagliere, ristoratori, organizzatori di attività di svago, agenti di viaggio ecc. Di conseguenza, spesso la prospettiva della domanda e quella dell'offerta non coincidono. Per rimediare a tale divergenza, è stato sviluppato un concetto di destinazione che consente di rappresentare verso l'esterno un marchio o un prodotto unico e omogeneo. Nella maggioranza dei casi tale costrutto concettuale è inteso anche in senso geografico e organizzativo. Ciò significa che, in base alla particolare configurazione del mercato, viene creato un organo che non si limita a veicolare una determinata immagine verso l'esterno, ma commercializza anche il ventaglio di servizi quale unità concorrenziale coerente (Bieger e Beritelli, 2011; Beritelli et al., 2014).

Negli ultimi anni la nozione tradizionale di destinazione è stata però oggetto di critiche nelle cerchie specialistiche. Nel documento «2014 St. Gallen Consensus on Destination Management» sono elencati gli aspetti più problematici e viene proposta una definizione alternativa (Reinhold et al., 2015). La definizione dell'OMT e quella di Bieger e Beritelli (2013) ad essa ispirata assumono infatti un punto di vista eccessivamente istituzionale e orientato all'offerta, che non riflette in modo adeguato le attuali condizioni di mercato nel settore turistico.

Il profilo della mobilità dei clienti non coincide necessariamente con lo spazio geografico autodefinito della destinazione. Dato che il comportamento dei consumatori mu-

[13] In realtà, nel settore turistico si incontrano generalmente forme miste: *ex ante*, nella decisione di consumo, il cliente non percepisce necessariamente il suo soggiorno quale prodotto unitario, mentre *ex post*, nella valutazione del consumo, prende in considerazione l'utilità ricavata dal ventaglio di servizi nel suo insieme. L'«unitarietà» del prodotto rappresenta quindi una differenza sostanziale rispetto ad altri beni di consumo ed è opportuno essere consapevoli di tale caratteristica.

ta in continuazione come pure le loro caratteristiche socio-economiche (classi di età e reddito), la definizione classica finisce per trascurare l'effetto della domanda sulla produzione dei servizi turistici (Reinhold et al., 2015; Beritelli et al., 2014). Nuovi mercati – e quindi nuovi flussi turistici – possono sorgere praticamente dal nulla grazie ad esempio ad un *hype* sui media sociali. Lo mostra chiaramente l'esempio di un blogger italiano che, pubblicando il video di una sua visita in Val Verzasca, ha scatenato un'«invasione turistica» della regione nell'estate del 2017. In questo caso, il prodotto turistico è sganciato dalle infrastrutture esistenti e ha preso forma senza un intervento mirato da parte della destinazione[14] (SRF 2017). In reazione alle mutate condizioni di mercato anche gli operatori si adeguano, sviluppando nuove reti di collaborazione per offrire il prodotto richiesto.

Partendo da tali osservazioni, viene quindi ammessa la seguente definizione di Reinhold et al. (2015):

> « A tourism destination is a market-oriented productive system. By means of their behaviour in space and time [...], tourists, aggregated as flows, activate this productive system. Actors on the supply side support tourists in producing their holiday experience by providing marketable [...] resources» (Reinhold et al., 2015)

In questa definizione la destinazione rappresenta una struttura dinamica e multidimensionale che, a seconda delle condizioni di mercato, del segmento di clientela e del periodo, può includere diverse reti di operatori e differenti dimensioni territoriali parallele. La destinazione si stacca quindi dal suo contesto geografico (*deframing the destination's territory*), mentre il suo sistema di produzione viene attivato costantemente da flussi di clienti e sviluppi di mercato in evoluzione (Beritelli et al., 2014; Reinhold et al., 2015; Untersteiner, 2015). In questo modo, la destinazione si sgancia non soltanto da una concezione teorica rigida, ma anche dalla sua organizzazione territoriale.

Tuttavia, le destinazioni, così come organizzate attualmente, si basano su considerazioni di ordine territoriale. Per essere in condizione di agire, necessitano di un determinato contesto (geografico). Solo così è possibile creare un marchio unitario e commercializzare il ventaglio di servizi quale unità concorrenziale coerente. Ciò vale anche per la gestione della destinazione, che in una certa misura è associata al concetto (territoriale) di destinazione, come mostra la definizione di DMO. La presente analisi poggia sull'autopercezione delle destinazioni e si focalizza sul ruolo delle DMO nel processo di innovazione. La parte empirica del lavoro include inoltre un'inchiesta riguardante le DMO. La nozione di destinazione utilizzata in questa analisi si riferisce dunque soprattutto al concetto classico di destinazione e organizzazione[15]. Ciò malgrado, le ripercussioni del nuovo approccio sono discusse e se ne tiene conto laddove necessario.

[14] Questo esempio è stato oggetto di discussione nei colloqui con gli esperti.
[15] Anche il concetto di destinazione utilizzato da BAK Economics nel Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero poggia su considerazioni territoriali.

Organizzazione di gestione della destinazione

Per organizzazione di gestione della destinazione (DMO, *Destination Management Organization*) s'intende l'ente incaricato di gestire la destinazione (OMT, 2016). La necessità di istituire un simile organismo è riconducibile alla particolare configurazione del mercato turistico. La DMO è chiamata a coordinare i diversi attori e gruppi d'interesse e a fungere da organo direttivo dell'unità concorrenziale virtuale «destinazione» (Untersteiner, 2015). Di conseguenza, anche la DMO poggia su considerazioni territoriali. Infatti, è solo grazie a una certa delimitazione geografica che si possono acquisire risorse sotto forma di contributi, tasse di soggiorno ecc. e si possono circoscrivere gli ambiti di competenza.

Per questa ragione, il concetto di DMO non può essere interamente separato da quello di destinazione senza per lo meno aver effettuato un cambio di paradigma, come auspicato da Reinhold et al. (2014) e Bieger et al. (2011). Con le DMO di terza generazione, gli autori citati postulano un distacco dal principio di territorialità della gestione della destinazione e un abbandono dell'approccio strutturale a favore di un approccio maggiormente orientato ai processi (Bieger et al., 2011). Questo implica nuove forme di finanziamento e di collaborazione nell'ambito delle quali la DMO opera, a seconda del compito da svolgere, come fornitore di servizi o consulente per vari partner sulla base di mandati di prestazione differenziati (ibid.).

Per le ragioni organizzative citate, molte DMO optano tuttavia ancora per un preciso radicamento geografico. In linea di principio è comunque possibile che una destinazione disponga di più DMO o che, viceversa, una DMO operi per varie destinazioni. Talune di queste, risultanti dalla fusione di diverse altre, ricorrono ancora a organizzazioni che lavorano in parallelo e si occupano localmente dell'accoglienza e assistenza dei turisti/ospiti.

La struttura attuale di molte DMO in Svizzera è riconducibile soprattutto alle riforme attuate alla metà degli anni Novanta, quando molte destinazioni e DMO sono state oggetto di fusioni ed è stata stabilita una dimensione minima per le destinazioni. L'obiettivo era di generare effetti di scala ampliando i bacini geografici e i budget disponibili e rendere maggiormente efficaci le organizzazioni. Per questa ragione, molte DMO svizzere dispongono di strutture relativamente grandi (Beritelli et al., 2014)[16].

Compiti classici dell'organizzazione di gestione della destinazione

Secondo Untersteiner (2015) e Bieger et al. (2011) le destinazioni sono tenute a svolgere, in modo più o meno intenso a seconda della dimensione delle aziende che accolgono e del grado di frammentazione della catena del valore, i compiti fondamentali di seguito descritti.

- **Servizi per le aziende associate:** tutti i servizi forniti dall'organizzazione alle aziende associate della destinazione, ad esempio servizi di marketing, promozione e prenotazione, ma anche elaborazione, produzione e distribuzione

[16] I concetti di destinazione sono qui presentati prevalentemente nell'ottica delle destinazioni europee o alpine. Le definizioni sono tuttavia in uso anche in campo internazionale (vedi definizioni OMT). Inoltre, gli approcci ai nuovi concetti si ritrovano già in precedenti lavori di autori soprattutto anglo-americani. A tal proposito si rimanda a Bieger et al. (2014).

di materiale pubblicitario, consulenze strategiche e aziendali, supporto per la presenza online ecc.

- **Informazione e assistenza ai turisti/ospiti:** ambito di competenza classico delle DMO, che consiste soprattutto nella gestione di un ufficio del turismo o di stand informativi

- **Rappresentanza degli interessi verso l'esterno:** Rappresentanza a livello politico e mediatico degli interessi delle destinazioni nel loro insieme

- **Organizzazione interna:** Attività di coordinamento, cooperazione, pianificazione e altre attività organizzative assunte dall'organizzazione all'interno della destinazione

Molte DMO svolgono tutte e quattro le tipologie di compiti e sono poco specializzate. Altre, invece, si concentrano principalmente sul marketing (ad es. Engadina St. Moritz). Anche il grado di organizzazione può essere molto diverso e spaziare da una forma associativa poco rigida a un organo direttivo centralizzato forte. Nelle destinazioni dominate da un'unica grande azienda i compiti sono spesso svolti da quest'ultima. Ne è un ottimo esempio la destinazione di Flims Laax Falera[17], dove il Weisse Arena Gruppe concentra nelle proprie mani gran parte della catena del valore (funivie e cremagliere, ristorazione e settore alberghiero) e del potere economico. In virtù della sua importanza, il gruppo rappresenta la destinazione verso l'esterno e ne pianifica lo sviluppo strategico. Tramite la Mountain Vision AG offre inoltre servizi di marketing sia alle società che lo compongono sia ad aziende esterne. La DMO vera e propria, la Flims Laax Falera Management AG, si occupa invece principalmente dell'informazione e dell'assistenza ai turisti/ospiti.

La digitalizzazione e i cambiamenti intervenuti nelle strutture di mercato rimettono tuttavia sempre più spesso in discussione le funzioni classiche delle organizzazioni turistiche: l'assistenza degli ospiti sul posto diventa progressivamente obsoleta a fronte dell'informazione completa accessibile tramite Internet o app dedicate. Lo stesso discorso vale per i servizi di prenotazione, confrontati a piattaforme online quali Airbnb o booking.com. Anche le funzioni di marketing sembrano essere minacciate, dato che fornitori esterni possono in taluni casi offrire prestazioni più efficienti e a costi inferiori. Un possibile modello per il futuro sarebbe di separare in modo netto le funzioni dell'organizzazione e specializzarsi su singoli compiti per i quali sono necessarie specifiche competenze tecniche e umane. Una parte fondamentale della riforma delle destinazioni in Ticino è stata, ad esempio, quella di specializzare le singole destinazioni e organizzazioni e di fare in modo che le competenze e le conoscenze specifiche fossero messe a disposizione di tutte le altre. Anche l'organizzazione e la promozione dell'innovazione può rientrare esplicitamente nella missione delle DMO sotto forma sia di sviluppo di prodotti sia di coordinamento degli operatori[18] (cfr. capitolo 7.2.3).

Si pone quindi la questione di capire quanto le quattro tipologie di compiti siano ancora importanti per le DMO e in che misura queste si siano focalizzate su mansioni specifiche. Bisogna inoltre chiedersi se la specializzazione possa, in ultima analisi, favorire l'innovatività. La parte empirica di questo lavoro cerca di dare una risposta a

[17] Questa affermazione è stata oggetto di discussione nei colloqui con gli esperti.
[18] Questa affermazione è stata oggetto di discussione nei colloqui con gli esperti.

tali domande sulla base dei risultati di un'inchiesta online. Per operazionalizzare la supposta correlazione tra specializzazione e innovatività viene formulata l'ipotesi H_1:

> *H_1: Le destinazioni le cui organizzazioni sono meno specializzate, ovvero svolgono una molteplicità di compiti, hanno minore capacità di innovazione.*

BOX 1: Colloqui con gli esperti

Anche dai colloqui con gli esperti emerge come la nozione e i compiti delle destinazioni o delle DMO possano essere intesi in modo diverso. Secondo Reto Gurtner la sfida essenziale per ciascuna destinazione consiste nel far convergere numerose piccole aziende differenti tra loro alla stessa promessa di valore (*value proposition*). Richard Kämpf è invece convinto che si tratti soprattutto di coordinare i vari attori a livello di destinazione (aziende, politica e DMO) e ritiene che il ruolo della DMO sia messo a dura prova dalla digitalizzazione e dai cambiamenti intervenuti sul mercato. Dal canto suo, Kaspar Weber sottolinea le tensioni cui sono sottoposte le destinazioni a causa del contrasto tra variabilità della domanda e relativa rigidità dell'offerta. Il prof. Christian Laesser fa infine sua la posizione di Beritelli et al. (2014) e Reinhold et al. (2015), sostenendo che la destinazione è definita unicamente dalla domanda e rappresenta quindi una catena di processo che può essere geograficamente variabile. L'accademico rimette quindi sostanzialmente in discussione anche la legittimazione dell'organizzazione della destinazione.

I prossimi capitoli sono dedicati alle innovazioni e ai sistemi di innovazione nelle destinazioni alpine. Tuttavia, prima di individuare le ragioni del basso grado di innovazione nell'industria del turismo e stabilire l'importanza di un sistema di innovazione per le destinazioni alpine, occorre definire il concetto di «innovazione». Per maggiore chiarezza, sono inoltre illustrate, sulla base di esempi concreti, le quattro diverse categorie di innovazione.

7.2.2 Innovazioni nel turismo alpino

Nelle sue linee guida in materia di ricerca sull'innovazione («Oslo Manual», OCSE/Eurostat, 2005), l'OCSE definisce le innovazioni come novità che riescono a imporsi in un determinato mercato. In quest'ottica, per «novità» possono intendersi sia nuove scoperte sia semplici miglioramenti o nuove combinazioni di prodotti o attività sviluppati in precedenza. A seconda dei destinatari, un'innovazione può avere portata mondiale oppure riguardare uno specifico mercato o una determinata azienda o destinazione. È inoltre importante non confondere le innovazioni con gli investimenti. Tutte le innovazioni comportano, almeno in una certa misura, investimenti finanziari, ma ogni investimento non sfocia necessariamente in un'innovazione (OCSE/Eurostat, 2005; Hjalager, 2010; Zach, 2012).

L'Oslo Manual individua quattro categorie di innovazione: le innovazioni di prodotto, le innovazioni di processo, le innovazioni di marketing e le innovazioni organizzative. Qui di seguito le diverse categorie vengono definite, applicate al settore turistico e illustrate sulla base di casi riguardanti lo Spazio alpino, che possono essere visti come esempi di pratiche virtuose in fatto di innovazione.

Innovazioni di prodotto

Per innovazione di prodotto si intende il lancio di prodotti o servizi nuovi o sostanzialmente migliorati. La novità deve essere percepita in quanto tale anche dal cliente, che considera quindi il prodotto o il servizio come nuovo in assoluto o quanto meno nuovo per la destinazione in questione (OCSE/Eurostat, 2005). Nel turismo, le innovazioni di prodotto possono quindi rappresentare uno strumento ideale per spingere i clienti a ulteriori decisioni di acquisto sulla base di nuove offerte ed esperienze turistiche. Esempi in tal senso possono essere nuovi tipi di alloggio (Motel One) oppure estensioni del ventaglio di servizi offerti (sport e avventura, benessere, cultura ecc.). Il Rocksresort di Laax e il Festival dell'umorismo di Arosa (Hjalager, 2010) rappresentano casi di innovazione di prodotto particolarmente noti.

Festival dell'umorismo di Arosa

Nato nel 1992, il Festival dell'umorismo di Arosa ospita ogni anno, per undici giorni, comici e cabarettisti di lingua tedesca. L'obiettivo originario della manifestazione era di rafforzare il debole avvio dell'alta stagione (inizio dicembre) e quindi prolungarla. Nel corso degli anni, il festival è diventato un evento imprescindibile per la destinazione, come dimostrano i 18 000 visitatori e i 15 000 pernottamenti generati per Arosa nel 2016, che ne fanno la principale manifestazione culturale dei Grigioni la cui fama ha da tempo valicato i confini regionali (Arosa Turismo, 2016).

Innovazioni di processo

Per innovazione di processo si intende l'introduzione di metodi di produzione o di fornitura (distribuzione) nuovi o migliorati sostanzialmente, che consentono di incrementare l'efficienza e la produttività e quindi di ridurre i costi. Nella maggior parte dei casi ciò è reso possibile dall'impiego di nuove tecnologie, macchine o applicazioni informatiche, ma può anche avvenire attraverso una riorganizzazione dei processi (OCSE/Eurostat, 2005). Esempi di innovazioni di questo tipo in ambito turistico sono il miglioramento dei processi di prenotazione tramite piattaforme online o l'incremento dell'efficienza dei comprensori sciistici grazie a un'automazione più spinta dei sistemi di accesso o a un potenziamento degli impianti di risalita (Hjalager, 2010).

Rocksresort di Laax

Il Rocksresort è un complesso immobiliare innovativo situato a Laax nel Cantone dei Grigioni e gestito dal Weisse Arena Gruppe. Il resort accoglie un albergo, 122 appartamenti con 587 posti letto, varie attività di ristorazione e negozi. Oltre che per le forme architettoniche originali che le sono valse molteplici riconoscimenti, la struttura esprime il suo carattere innovativo soprattutto nel modello economico adottato: una parte degli appartamenti è stata infatti venduta secondo le condizioni «*buy to use and let*». Gli acquirenti dispongono dei rispettivi appartamenti per un determinato numero di giorni a stagione. Quando non li utilizzano, la società di gestione li affitta e i proventi netti delle pigioni vanno ai proprietari. Nell'esercizio 2016/2017, il Rocksresort ha totalizzato in tal modo più di 66 000 pernottamenti

con un tasso di occupazione dei posti letto del 76 per cento (Weisse Arena Gruppe, 2017). L'obbligo di subaffitto degli appartamenti rappresenta in primo luogo un'innovazione di processo, che ha permesso di migliorare considerevolmente l'efficienza e l'occupazione degli appartamenti di vacanza.

Innovazioni di marketing

Per innovazione di marketing si intende l'introduzione di un nuovo metodo che porta a un cambiamento sostanziale in termini di design, posizionamento, pubblicità e politica dei prezzi di un prodotto o che mira a un nuovo gruppo di clienti (OECD/Eurostat, 2005). In ambito turistico ciò significa soprattutto intervenire sull'approccio al cliente e la sua fidelizzazione oppure rivolgersi a target del tutto nuovi. Negli ultimi anni, tali cambi di paradigma sono stati determinati in particolare da Internet e dai media sociali (Hjalager, 2010).

La regione turistica di Engelberg si orienta alla domanda indiana

Da alcuni anni Engelberg ha l'India nel mirino. Un paio di decenni or sono, la destinazione turistica ha avuto l'idea di contattare produttori di Bollywood invitandoli a girare i loro film nella regione. La presenza delle star cinematografiche ha attirato a sua volta numerosi turisti indiani. Oggi, Engelberg-Titlis Tourismus incentiva attivamente il turismo in provenienza dal grande Paese asiatico. Alcune sezioni del sito internet della destinazione sono concepite in modo mirato per i clienti indiani; ne sono un esempio le pagine che illustrano i *do's* e *don'ts* della cultura svizzera. Anche molte offerte gastronomiche e culturali si rivolgono esplicitamente a questo target, come i piatti indiani proposti dall'Hotel Central (Engelberg-Titlis Tourismus, 2017; WeltN24, 2014).

Innovazioni organizzative

Per innovazione organizzativa si intende l'introduzione di una nuova forma di organizzazione aziendale, del posto di lavoro o delle relazioni e delle cooperazioni esterne. I suoi obiettivi possono essere sia una riduzione dei costi amministrativi o di transazione sia un aumento della soddisfazione dei collaboratori e quindi della loro produttività (OCSE/Eurostat, 2005). A questo proposito, per l'industria del turismo è fondamentale attirare e mantenere manodopera qualificata e allestire strutture organizzative flessibili e aperte al fine di reagire rapidamente ai cambiamenti delle condizioni di mercato o dare vita a nuove cooperazioni (Hjalager, 2010).

Dolomiti Superski

Le innovazioni organizzative possono anche assumere la forma di cooperazioni tra destinazioni. Un esempio in tal senso è rappresentato dall'unione di importanti comprensori sciistici (tra cui Val Gardena, Cortina d'Ampezzo, Alta Badia e Arabba) delle regioni italiane del Trentino Alto Adige e del Veneto. I comprensori sono collegati tra loro e i clienti possono accedervi con un unico skipass denominato «Dolomiti Superski». L'unione dei comprensori è andata di pari passo con un'intensa cooperazione tra destinazioni riguardante le installazioni sciistiche, che ha portato all'istituzione del Consorzio Dolomiti Superski, di cui fanno parte 130 società di

impianti di risalita private e che funge da ente di coordinamento tra i vari membri. I proventi della gestione degli impianti sono distribuiti in base alle frequenze di utilizzo e alla qualità delle piste, in modo da incentivare le società a investire nell'infrastruttura e nelle innovazioni delle quali beneficerà a sua volta l'intera unione di comprensori (Küng et al., 2013).

Spesso però le innovazioni non possono essere classificate in modo univoco, essendo nella maggior parte dei casi il risultato di una combinazione di diverse categorie. Il Rocksresort di Laax è stato ad esempio presentato nelle pagine precedenti come innovazione di processo, ma, dati la sua architettura e il suo design innovativi e la novità costituita dalla gestione dei pernottamenti, potrebbe pure essere considerato un'innovazione di prodotto. Anche l'innovazione organizzativa della cooperazione tra i comprensori turistici del Trentino Alto Adige e del Veneto può rappresentare, in un certo senso, un'innovazione di prodotto, avendo portato al lancio e alla commercializzazione dello skipass Dolomiti Superski.

Particolarità delle innovazioni nel settore turistico

Come in altri settori, anche nell'industria del turismo le innovazioni sono considerate in genere estremamente importanti per la competitività (Zach e Hill, 2017; Pikkemaat e Zehrer, 2016; Camisón e Monfort-Mir, 2012). Rappresentano un fattore critico di successo per sottrarre clienti alle destinazioni concorrenti e offrire soluzioni sempre nuove a un mercato in rapida evoluzione. Tra i fattori trainanti, oltre a un'intensa concorrenza, figurano tendenze socio-economiche (globalizzazione, individualizzazione, cambiamenti demografici, crescita della domanda dei Paesi emergenti) e tendenze tecnologiche (digitalizzazione, big data, media sociali). Le innovazioni sono dunque determinanti per il successo delle destinazioni e si può supporre che le destinazioni innovative abbiano maggiori probabilità di affermarsi. Essendo però l'innovatività difficilmente misurabile, per esprimere tale supposizione viene formulata l'ipotesi H_2:

H_2: Le destinazioni innovative ottengono risultati economici migliori.

Nel contempo è stato spesso constatato che il grado di innovazione dell'industria del turismo è relativamente basso rispetto ad altri settori (Pikkemaat e Zehrer, 2016; Camisón e Monfort-Mir, 2012). Le ragioni della ridotta intensità di innovazione vanno cercate soprattutto in tre diversi aspetti: la struttura del settore turistico (1), problemi specifici del sistema di innovazione (2) e problemi metodologici nella misurazione delle innovazioni (3).

(1) Il settore turistico è composto da innumerevoli aziende di piccola o piccolissima dimensione, spesso a conduzione familiare (Pikkemaat e Zehrer, 2016; Bieger et al., 2010). Le piccole aziende presentano svantaggi competitivi rispetto a quelle di grandi dimensioni: hanno ad esempio minori possibilità di sfruttare effetti di scala e dispongono di un accesso limitato al mercato dei capitali e questo rischia di rendere più difficile l'innovazione (Bieger et al., 2010). Le piccole aziende a conduzione familiare tendono inoltre ad essere meno innovative, privilegiando strutture tradizionali. D'altro canto hanno il vantaggio di intrattenere relazioni dirette con i clienti e si distinguono per una grande autenticità. Dato però che i clienti abituali esigono spesso la stessa, immutata, esperienza di vacanza, le

aziende di questo tipo corrono il rischio di adottare atteggiamenti conservatori (Pikkemaat e Zehrer, 2016; Pikkemaat e Peters, 2008; Müller e Gurtner, 2007). Questi fattori strutturali possono aver determinato un'innovatività inferiore dell'industria del turismo rispetto ad altri settori. Negli ultimi anni sono tuttavia intervenuti notevoli cambiamenti nel settore alberghiero e della ristorazione, che hanno portato in Svizzera a una costante diminuzione del numero di esercizi e a un aumento delle dimensioni delle aziende, a parità di posti letto (cfr. capitolo 2, in particolare Fig. 2-14). La quota di aziende di piccole dimensioni e i relativi problemi strutturali dovrebbero quindi essersi ridotti.

(2) La configurazione del mercato turistico rende inoltre più difficile la creazione di innovazioni. La molteplicità di attori tra loro necessariamente interconnessi per la produzione dell'esperienza turistica (cfr. capitolo 7.2.1) fa sì che i benefici di un'innovazione riguardante una parte del prodotto vadano solo in parte all'attore che l'ha introdotta. A trarne vantaggio nella maggior parte dei casi sono infatti le componenti più grandi della catena del valore, come ad esempio nel caso di un'innovazione di prodotto lanciata da un singolo gestore di funivie che genera nuovi flussi turistici di cui beneficiano, a loro volta, le aziende del settore alberghiero e della ristorazione. In tal modo, nessuno degli attori è incentivato a innovare e a investire, ma lascia l'incombenza agli altri. Nell'economia del benessere, tale situazione è nota come «problema del free rider» e può portare a fallimenti del mercato in termini di efficienza allocativa qualora le innovazioni risultino insufficienti per la destinazione nel suo insieme. Ciò potrebbe spiegare l'effettivamente bassa intensità di innovazione del settore turistico. Una catena del valore frammentata comporta inoltre costi di transazione superiori, in particolare per le piccole aziende, per la realizzazione di innovazioni in coordinamento con altri fornitori di servizi (Bieger et al., 2010; Untersteiner, 2015).

(3) Problemi metodologici nella misurazione possono infine indurre a pensare che il grado di innovazione nel settore turistico sia estremamente basso, mentre in realtà è nettamente superiore. Un raffronto in termini di innovatività con altri settori, come l'industria manifatturiera, è reso complesso dal fatto che nell'industria del turismo i brevetti per la protezione delle innovazioni svolgono un ruolo del tutto marginale (Hjalager, 2002; Camisón e Monfort-Mir, 2012; OECD, 2004; Bieger et al., 2010). I brevetti servono principalmente a proteggere le invenzioni tecniche e ciò riguarda, per definizione, soprattutto l'industria manifatturiera e meno il turismo. Non a caso, la classificazione internazionale dei brevetti (IPC) non prevede alcun sottogruppo riconducibile direttamente al turismo (WIP, 2016; WIP, 2017). Nemmeno le tabelle di concordanza di uso corrente (ad es. Schmoch, 2008) propongono la classificazione di un determinato gruppo di brevetti nel ramo economico «Servizi di alloggio e di ristorazione». Inoltre, le aziende del comparto turistico non dispongono quasi mai di specifici reparti ricerca e sviluppo (R&S) e quindi il personale e le spese ufficialmente dedicati a tale scopo risultano essere trascurabili[19]. Questi due fattori (assenza di brevetti e spese R&S ridotte) fanno sì che le innovazioni nel settore del turismo non possano essere adeguatamente misurate ricorrendo a metodi tradizionali. Dato però che brevetti e spese R&S rappresentano i parametri maggiormente utilizzati e diffusi per quan-

[19] Secondo i dati Eurostat «Business expenditure on R&D by NACE Rev. 2 activity and source of funds», nei Paesi presi in considerazione le spese R&S per il ramo economico «Servizi di alloggio e di ristorazione» non vengono rilevate o sono trascurabili.

tificare la capacità di innovazione, nel settore turistico l'innovatività viene meno percepita. In uno studio sull'innovatività dell'industria turistica spagnola, Camisón e Monfort-Mir (2012) giungono ad esempio alla conclusione che vi è una discrepanza tra le innovazioni effettive e quelle misurate. Al tempo stesso però, imputano all'industria del turismo una scarsa propensione all'innovazione tecnica, mentre innovazioni incrementali meno visibili (*hidden*) svolgono un ruolo più importante.

Il prossimo passo è ora quello di individuare un sistema di innovazione efficace per una destinazione, partendo dalle particolarità delle innovazioni nel settore turistico appena illustrate. Per prima cosa è però necessario definire il concetto di sistema di innovazione nel contesto della destinazione.

BOX 2: Colloqui con gli esperti

Gli esperti sottolineano l'importanza delle innovazioni per la competitività dell'industria del turismo. Reto Gurtner descrive l'innovazione in campo turistico quale creazione di una combinazione di valori originale, che corrisponde alle attuali visioni e tendenze del target. Analogamente, Kaspar Weber considera l'innovazione nel turismo un reiterato adeguamento alle nuove tendenze. In definitiva, come nota Richard Kämpf, essa consente di generare una propria domanda tramite una differenziazione del prodotto. Il prof. Christian Laesser lamenta invece il fatto che, nel comparto turistico, le innovazioni di prodotto siano equiparate all'innovazione tout court. Essendo l'innovazione prevalentemente un'imitazione, le innovazioni di processo a elevato contenuto di know-how sono più importanti per il successo a lungo termine di una destinazione.

7.2.3 Sistemi di innovazione nelle destinazioni

Per sistema di innovazione s'intendono tutti gli attori e le istituzioni collegati tra loro che, individualmente o congiuntamente, creano innovazioni, nonché le condizioni strutturali e organizzative che promuovono in modo sistematico l'innovazione. Un sistema di innovazione può riferirsi a diversi ambiti geografici. Il concetto di sistema di innovazione nazionale si focalizza soprattutto sulle strutture istituzionali di un Paese, come il quadro politico, il regime tecnologico o le norme sociali; quello di sistema di innovazione regionale si caratterizza invece per l'approccio decentrato e sottolinea l'importanza per il processo di innovazione della prossimità geografica, della rete di contatti, della cooperazione nonché del coinvolgimento di istituti di ricerca e istituzioni universitarie. Le innovazioni sono infatti frutto di un processo di apprendimento interattivo, cooperativo e collettivo tra i vari attori, che porta a generare nuove conoscenze e/o a ricombinare tra loro quelle già disponibili (Asheim e Gertler, 2005; Edquist e Lundvall, 1993; Cooke et al., 1997; DIW, 2017).

Data la ridotta estensione territoriale di molte destinazioni, queste sono spesso descritte in termini di *cluster* (vedi ad es. Bieger et al., 2010). Al fine di tenere conto dell'importanza della cooperazione e dell'interazione per il processo di innovazione, appare tuttavia più logico applicare alla destinazione il concetto di sistema di innovazione regionale. Finora tale concetto è stato trattato solo in maniera sommaria nella letteratura specialistica; Flagestad et al. (2005) e Guia et al. (2006) hanno abbozzano i primi tentativi di definizione e impostazione.

La presente analisi ribadisce l'utilità di trasporre alla destinazione il concetto di sistema di innovazione regionale e sottolinea l'importanza di un sistema di innovazione efficace per la competitività della destinazione.

Una destinazione può dunque essere vista e analizzata come una sorta di sistema di innovazione regionale, anche se più limitato dal punto di vista tematico e geografico rispetto al concetto originario. Fa inoltre necessariamente parte di un sistema di innovazione nazionale e può anche essere inserita in un sistema regionale sovraordinato. In quest'ottica, il concetto classico di destinazione comporta una visione isolata – in quanto territoriale – del sistema di innovazione, dove l'attenzione si focalizza in particolare sulla messa in rete interna. Pur essendo legati tra loro nella catena del valore, i vari fornitori di servizi turistici possono essere effettivamente interconnessi e cooperare in modo più o meno intenso. Di conseguenza, non tutte le destinazioni dispongono di un sistema di innovazione ben sviluppato.

Inoltre, a differenza di quanto avviene in un sistema di innovazione regionale propriamente detto, gli istituti di ricerca e le istituzioni universitarie svolgono un ruolo meno importante nel sistema di innovazione di una destinazione turistica. Questo è dovuto da un lato alla scala geografica ridotta della destinazione e dall'altro alla minore intensità R&S dell'industria del turismo in generale. Le risultanze di alcuni studi (ad es. Pikkemaat e Peters, 2006) indicano tuttavia che anche la prossimità e l'accesso alle istituzioni di ricerca possono rappresentare un vantaggio per il processo di innovazione di una destinazione turistica. Pure nel caso in cui tali istituzioni non facciano esplicitamente parte del sistema di innovazione, i vari portatori di interesse della destinazione possono essere interconnessi ad esse.

Oltre alle aziende, sono importanti attori del sistema di innovazione di una destinazione il Comune/la politica locale e la stessa DMO, che possono essere coinvolti nel processo in modo più o meno intenso (vedi anche l'ipotesi H_5 di cui al capitolo 7.3.3).

Il nuovo concetto di destinazione offre invece una prospettiva leggermente diversa e più fluida. Dato che, secondo queste riflessioni, gli operatori turistici sono già coinvolti in modo intenso nella catena di processo, sussiste per definizione una forte interconnessione. Al tempo stesso, si incontrano però meno strutture fisse sulle quali costruire un sistema di innovazione. Nascono così diversi sistemi di innovazione, che riflettono la cooperazione tra i vari operatori in reazione alla specifica situazione di mercato. Se, da un lato, un sistema di innovazione flessibile rispecchia meglio le condizioni di mercato e può adeguarsi ai cambiamenti, dall'altro vanno probabilmente persi i vantaggi di un sistema consolidato, come ad esempio la fiducia o i processi ben rodati. Inoltre, nei sistemi variabili di questo tipo, il ruolo di attori della destinazione come la DMO e il Comune/la politica locale non è chiaro. L'importanza della loro funzione potrebbe anche dipendere dalla misura in cui le reti e le cooperazioni delle destinazioni – secondo il nuovo concetto – prendono forma spontaneamente e sono resilienti al punto da generare innovazione. Per far questo serve maggiore fiducia e coordinamento rispetto alla (semplice) collaborazione lungo la catena del valore e occorre prevedere un orizzonte temporale più ampio.

Qualora tuttavia sussistano – almeno in una certa misura – fattori che possano ostacolare la formazione di simili reti e cooperazioni, anche secondo il nuovo concetto di destinazione la DMO è legittimata a svolgere un ruolo attivo nel sistema di innovazione.

La principale difficoltà che il sistema di innovazione di una destinazione è chiamato a superare è quella della frammentazione della catena del valore.

Come descritto nel capitolo 7.2.1, nella produzione di un'esperienza turistica intervengono numerosi attori indipendenti. La percezione finale del cliente non dipende dalle singole componenti del ventaglio di servizi (alloggio, ristorazione, attività del tempo libero ecc.), ma dalla qualità e dalla varietà della catena del valore nel suo insieme. Di conseguenza, si creano forti interdipendenze tra i fornitori di servizi, che unitamente a effetti esterni possono ostacolare in una certa misura il processo di innovazione. A trarre beneficio dalla decisione di innovazione di un attore sono infatti anche tutti gli altri, senza che abbiano necessariamente partecipato alla sua realizzazione o al suo finanziamento (effetto esterno positivo). Di conseguenza, si crea un disincentivo all'innovazione. Le risorse investite dagli innovatori sono quindi, in genere, inferiori a quanto servirebbe alla destinazione nel suo complesso, dato che questi possono reclamare per sé solo una parte dei proventi supplementari. Se, invece, la decisione di innovazione produce effetti negativi su un altro attore, questi cercherà di impedirla (effetti esterni negativi) (Bieger et al., 2010).

La frammentazione della catena del valore può inoltre accentuare le ambizioni concorrenziali delle aziende locali. La ripartizione dei proventi tra i fornitori di servizi che compongono la catena è spesso difficile da realizzare in modo chiaro e oggettivo. Ad approfittarne sono soprattutto le aziende più potenti o che detengono posizioni di monopolio nella destinazione nonché quelle che hanno il contatto diretto con i clienti. Lo stesso vale per i costi e i proventi (supplementari) determinati dalle innovazioni (ibid.). In presenza di forti ambizioni concorrenziali interne, le aziende possono anche

rifiutare cooperazioni locali al fine di impedire il passaggio di know-how a potenziali concorrenti oppure, per la stessa ragione, mantenere il segreto sulle proprie pratiche. Solo se tutti gli attori traggono sufficienti benefici da un'innovazione e l'utilità di questa viene equamente ripartita tra tutti, la disponibilità a cooperare è elevata. In caso contrario, il processo di innovazione può essere ostacolato dagli effetti positivi o negativi di una frammentazione della catena del valore o da una platea eterogenea di attori.

A tal riguardo, il sistema di innovazione può fungere da importante meccanismo che consente di superare i problemi determinati dalla frammentazione della catena del valore e, malgrado questi, generare innovazioni. Un sistema di innovazione efficace si fonda sulla stretta interconnessione e la cooperazione intensa tra gli attori e può quindi contribuire ad accrescere la propensione a collaborare semplicemente per la grande fiducia e la chiara percezione dei costi e dei benefici di un progetto, favorite da scambi regolari.

In un secondo tempo, il sistema di innovazione può portare direttamente all'internalizzazione dei benefici e dei costi di un progetto tramite strutture e istituzioni formalizzate. Strumenti di finanziamento e meccanismi di ripartizione comuni possono consentire una riduzione dei costi di transazione, delle incertezze e, in definitiva, del deficit di innovazione (Bieger et al., 2010).

Un sistema ben funzionante non genera innovazioni casualmente, ma le persegue in modo sistematico attraverso la propria struttura e la propria organizzazione, che non sono quindi create solo per una specifica innovazione. Un ruolo di centrale importanza spetta, a questo proposito, alla DMO, che può realizzare le strutture necessarie a sostenere le aziende della destinazione nel processo di innovazione.

Nei prossimi due paragrafi sono illustrati i principali fattori di successo (fattori trainanti) e i principali ostacoli (fattori frenanti) per il sistema di innovazione regionale di una destinazione. Sono presi in considerazione quelli maggiormente rilevanti e diffusi, ben sapendo che una simile enumerazione è inevitabilmente incompleta e che i fattori variano da una destinazione all'altra. Indicazioni essenziali per l'identificazione dei fattori trainanti e dei fattori frenanti sono venute anche dai colloqui con gli esperti e sono confluite nella descrizione esposta qui di seguito. Un'ulteriore classificazione dell'importanza dei diversi fattori viene poi effettuata sulla base dei risultati dell'inchiesta riguardante le destinazioni (cfr. capitolo 7.3). La descrizione e l'analisi dei fattori consente infine di approfondire la comprensione delle particolari difficoltà alle quali sono confrontate le destinazioni turistiche dello Spazio alpino in relazione ai sistemi di innovazione. La capacità di sfruttare i fattori trainanti e di aggirare quelli frenanti contribuisce in modo decisivo al successo di una destinazione nel difficile esercizio della costante ricerca dell'innovazione.

7.2.3.1 Fattori di successo

Cooperazione

Come già sottolineato nella definizione di sistema di innovazione, le interconnessioni e la cooperazione intensa, sia all'interno della destinazione sia con attori esterni, sono fondamentali per l'efficacia del sistema stesso.

Cooperazione intensa e scambi tra aziende a livello di destinazione favoriscono il coordinamento tra attori tanto numerosi quanto eterogenei nonché il raggiungimento di un'intesa su una promessa di valore (*value proposition*), visioni e obiettivi comuni, anche in presenza di una catena del valore frammentata. A tal scopo, incontri regolari tra tutti gli attori di una destinazione non sono solamente utili, ma senza dubbio anche necessari. L'uso intenso delle reti locali consente inoltre l'accesso a svariate competenze e conoscenze di aziende attive nello stesso settore e/o di un altro settore all'interno della destinazione, e quindi a grande prossimità. Dato che le innovazioni nascono spesso da una combinazione di prodotti o attività già esistenti, la **disponibilità di diverse competenze** rappresenta un ulteriore, importante, fattore di successo, la cui utilizzabilità dipende tuttavia in maniera determinante dalla cooperazione tra gli attori in questione.

Anche cooperazioni che oltrepassano i confini della destinazione possono contribuire in modo importante all'efficacia di un sistema di innovazione, consentendo di accedere a conoscenze e competenze esterne altrimenti non disponibili. Può trattarsi di collaborazioni con altre destinazioni (cfr. l'esempio del Dolomiti Superski, capitolo 0) o con aziende che non operano nel turismo, come anche dell'esternalizzazione di servizi o del ricorso a **consulenze esterne**. Come accennato in precedenza, anche fare appello a istituti di ricerca esterni può stimolare l'innovazione, in quanto consente di acquisire conoscenze da applicare a nuovi prodotti, processi ecc.

A sostegno di tali affermazioni possono essere citate le analisi molto approfondite sull'importanza delle reti per le innovazioni nelle destinazioni a cura di Zach (2012) e Zach e Hill (2017). Gli autori hanno raccolto evidenze empiriche dell'effetto positivo sull'innovazione delle collaborazioni tra aziende sia interne alla destinazione sia esterne. Anche Halbertschlager e Reisenzahn (2006), in un'analisi riguardante le destinazioni austriache di maggiore successo, identificano nella disponibilità a cooperare un importante fattore trainante per l'innovazione nel settore del turismo. Altri studi pervengono a risultati significativi per quanto riguarda le cooperazioni tra piccole aziende (Jacob et al., 2003; Pikkemaat, 2006; Sundbo et al., 2007) e tra destinazioni (Hjalager et al., 2008).

Leadership forte

Un ulteriore fattore di successo per il sistema di innovazione di una destinazione è rappresentato da una leadership forte (Küng et al., 2013; Zehrer e Raich, 2014; Halbertschlager e Reisenzahn, 2006). L'importanza di tale fattore è sottolineata anche dagli esperti, in particolare nei colloqui citati nel presente studio, ed è determinata dalla particolarità della catena del valore frammentata peculiare a ciascuna destinazione. Per far convergere la platea eterogenea di attori di una destinazione su una promessa di valore e obiettivi comuni, è senz'altro utile una leadership forte.

Alcune personalità possono svolgere un ruolo di guida nella destinazione, nel sistema di innovazione o in singoli progetti, organizzando il coordinamento interno grazie alla vasta rete di contatti e all'ottima reputazione di cui godono. In tal modo, anche senza una forte concentrazione di potere formale, possono contribuire al buon funzionamento del processo di innovazione. Personalità forti e note a livello regionale costituiscono inoltre figure guida e di riferimento (**modelli esterni**) per le aziende e rappresentano la destinazione verso l'esterno.

Le esigenze di leadership possono dirsi soddisfatte anche nel caso in cui nelle mani di un singolo attore siano concentrati ampi poteri, ad esempio se questo riunisce in sé gran parte della catena del valore e/o costituisce l'operatore, il datore di lavoro o il contribuente dominante della destinazione. Ne è un ottimo esempio il Weisse Arena Gruppe del comprensorio turistico Flims Laax Falera, che gestisce funivie, servizi di ristorazione, alberghi e scuole di sci. Un'altra possibilità è che la DMO assuma il ruolo di guida della destinazione, a condizione di disporre di risorse e competenze ampie e di avere il potere e il diritto di dare forma alle strutture di una destinazione. Un simile accentramento di potere riduce le difficoltà di innovazione menzionate, per il semplice fatto che i costi e i benefici di un'innovazione lungo la catena del valore sono già completamente internalizzati. L'azienda in posizione di monopolio può quindi valutare il processo di innovazione su ampia scala. Sono inoltre ridotti i costi di transazione riconducibili al coordinamento dei singoli fornitori di servizi. La leadership trascende tuttavia il semplice potere formale. Quest'ultimo può facilitare l'acquisizione della leadership, ma la motivazione e il coordinamento degli attori coinvolti, siano essi interni o esterni, si ottengono solamente tramite una buona leadership.

L'importanza teorica dei fattori «cooperazione» e «leadership», sottolineata nei colloqui con gli esperti, viene enunciata nell'ipotesi H_3.

> *H_3: Una leadership forte nonché una cooperazione intensa e scambi tra attori sono i principali fattori di successo di un sistema di innovazione nelle destinazioni.*

Strutture di innovazione comprovate

Anche la presenza di strutture di innovazione comprovate è un fattore essenziale per il successo del sistema di innovazione di una destinazione turistica. Tra queste vanno annoverate tutte quelle che promuovono in modo sistematico le innovazioni. D'importanza, anche per quanto riguarda l'impiego di risorse umane e finanziarie, è poi la chiara definizione delle responsabilità e degli ambiti di competenza. A questo proposito, la DMO può avere ufficialmente la missione di occuparsi di innovazione, inclusa la facoltà di assumere collaboratori a ciò preposti, o per lo meno stabilire insieme alle aziende strutture di innovazione formali. Anche la creazione di organi specifici a livello direttivo della DMO e l'impiego sistematico di appositi strumenti possono essere considerati come stimoli all'innovatività (monitoraggio delle esigenze dei clienti, valutazione dell'esito dei progetti di innovazione). Tenendo conto dell'importanza delle reti e della cooperazione intensa tra gli attori, queste strutture possono sostenere anche gli scambi tra operatori organizzando incontri a cadenze regolari o attivando canali di comunicazione rapidi, diretti e informali. La DMO dovrebbe intervenire su questo aspetto e orientare il sistema di innovazione alle aziende della destinazione, creando condizioni che favoriscano l'innovatività.

Su tali basi viene formulata l'ipotesi H_4 che sarà poi verificata empiricamente nel capitolo 7.3.3:

> *H_4: Le destinazioni che dispongono di un sistema di innovazione più strutturato sono maggiormente innovative.*

Aziende innovative

Ammesso che tutte le premesse per l'innovatività siano soddisfatte (strutture consolidate ed efficaci, scambi regolari tra attori), le innovazioni che ne risultano devono poi essere attuate e commercializzate dalle aziende della destinazione. È quindi essenziale che queste abbiano una mentalità aperta e imprenditoriale e che siano aperte al cambiamento. Altre condizioni importanti affinché un'azienda possa essere veramente innovativa sono il riconoscimento della rilevanza delle innovazioni, la conoscenza del proprio target e la disponibilità di know-how nella destinazione. Ciò si accompagna in genere con la disponibilità ad investire e un'elevata propensione al rischio da parte delle aziende.

Anche nei colloqui con gli esperti è stato evidenziato questo fattore trainante e a tal proposito è stata invocata una separazione tra il sistema di innovazione e la politica locale. Secondo gli interpellati, la gestione di molte destinazioni è eccessivamente politicizzata e antepone il consenso e il riguardo per tutti gli attori (aziende, popolazione locale, lavoratori, proprietari di abitazioni secondarie ecc.) all'innovazione. Per il successo di un sistema di innovazione servirebbe invece un approccio imprenditoriale, con le aziende chiamate a fungere da principale motore di innovazione a livello di destinazione. Le DMO dovrebbero invece limitarsi a svolgere un ruolo di supporto o creare le condizioni favorevoli all'innovazione[20].

Sulla base di tali riflessioni viene formulata l'ipotesi H_5:

> *H_5: Le destinazioni nelle quali le aziende fungono da principale motore di innovazione sono particolarmente innovative.*

Mezzi finanziari disponibili

Un importante requisito per la messa in atto di un'innovazione sono i mezzi finanziari disponibili. La realizzazione di progetti di innovazione può richiedere notevoli investimenti e per farvi fronte le aziende devono immettere mezzi propri o reperire mezzi di terzi. In particolare, l'accesso a capitali e finanziamenti rappresenta un criterio rilevante per soddisfare il quale può essere preziosa una rete di contatti con investitori interni o esterni alla destinazione. Anche il quadro di riferimento può influire sulla disponibilità di risorse finanziarie; gli enti pubblici possono, ad esempio, garantire sostegno sotto forma di sussidi di investimento e impedire che l'assenza di risorse si trasformi in una barriera all'innovazione. Un esempio in tal senso è rappresentato dal programma Innotour della Segreteria di Stato dell'economia (SECO), che mira a sostenere l'innovazione, la collaborazione e lo sviluppo delle conoscenze nel turismo e per il quale vengono messi a disposizione mezzi finanziari considerevoli (SECO, 2017; Bieger et al., 2010).

[20] Questa affermazione è stata oggetto di discussione nei colloqui con gli esperti.

BOX 3: Colloqui con gli esperti

Gli interlocutori sono unanimi nel sottolineare l'importanza di una leadership forte per il successo del sistema di innovazione di una destinazione, ma vedono attori differenti nel ruolo di leader. Reto Gurtner ritiene che il principale fattore trainante di un sistema di innovazione sia un attore forte della destinazione che funga da *one stop shop* e copra l'intera catena del valore. La visione del prof. Christian Laesser è analoga, con pochi elementi della rete che svolgono il ruolo chiave di precursori (*first mover*) trascinando gli altri. Anche Richard Kämpf sottolinea il ruolo fondamentale dei leader dell'innovazione e ritiene che sia compito dell'organizzazione della destinazione rafforzare gli ambienti dell'innovazione e offrire una piattaforma alla quale le aziende innovative possono agganciarsi. A sua volta, Kaspar Weber ribadisce l'importanza di una personalità che disponga di grandi competenze e ottima reputazione oltre che di una solida rete di contatti. Secondo l'esperto sarebbe questo un fattore chiave di successo del sistema di innovazione di una destinazione.

7.2.3.2 Ostacoli

Come indicato all'inizio del presente capitolo, la **frammentazione della catena del valore** rappresenta il principale problema dei sistemi di innovazione delle destinazioni alpine. Il problema è tanto più marcato, quanto più il panorama degli attori che intervengono in un'offerta turistica o in una destinazione è frammentato, soprattutto perché il costo di coordinamento e concertazione aumenta più che proporzionalmente rispetto al numero degli attori coinvolti. Anche gli esperti interpellati condividono questo punto di vista e ritengono che la diversa ripartizione di costi e benefici costituisca un ostacolo particolarmente rilevante per l'innovazione.

Mancanza di cooperazione

La frammentazione della catena del valore, se accompagnata da una forte polarizzazione del sistema turistico della destinazione, può determinare una mancanza di cooperazione. Un numero elevato di attori diversi che perseguono interessi opposti può frenare considerevolmente il processo di innovazione. In questo caso, la ricerca del consenso ad ogni costo, anche da parte della DMO, può avere effetti negativi, ad esempio qualora si cerchi di massimizzare l'interesse di tutti i gruppi coinvolti. L'**assenza di volontà di cambiamento** da parte degli attori, segnatamente a fronte di possibili svantaggi dell'innovazione, può rafforzare ulteriormente questo ostacolo.

D'altro canto, le reti locali possono anche essere fondamentalmente poco sviluppate senza che la struttura degli attori sia oltre misura eterogenea o che la catena del valore risulti particolarmente frammentata. Scambi carenti e assenza di fiducia impediscono tuttavia, come descritto in precedenza, che la destinazione si accordi su una promessa di valore comune da mostrare all'esterno e precludono i processi di apprendimento cooperativi e interattivi essenziali per il processo e il buon funzionamento del sistema di innovazione (Bieger et al., 2010). La DMO può intervenire in questo senso e creare strutture che promuovano gli scambi e la cooperazione tra gli attori (cfr. «strutture di innovazione consolidate» e «cooperazione »).

Pericolo di imitazione

Le innovazioni nel settore dei servizi sono di rado protette da brevetti e quindi i concorrenti possono agevolmente copiarle. Il pericolo di una (rapida) imitazione da parte della concorrenza può quindi rappresentare un freno considerevole all'innovazione, dato il lasso di tempo ridotto durante il quale i suoi promotori possono beneficiarne in esclusiva. Tale rischio riguarda in particolare le innovazioni di prodotto, ma anche le innovazioni di marketing, che possono essere copiate in modo relativamente semplice. Gli imitatori hanno il vantaggio che il miglioramento o la riproduzione di un prodotto esistente possono essere realizzati, nella maggior parte dei casi, a costi inferiori rispetto allo sviluppo o al lancio sul mercato di un nuovo prodotto; a sua volta, questo può tradursi in uno svantaggio competitivo per l'innovatore originario. Le innovazioni di processo e le innovazioni organizzative sono invece nettamente più difficili da imitare a causa del minore impatto esterno (che rende la loro diffusione meno rapida) e del fatto che, per definizione, sono fatte su misura per una determinata struttura e organizzazione aziendale e non possono essere facilmente trasposte in un altro ambiente. Per questa ragione, le innovazioni di processo e le innovazioni organizzative sono considerate più favorevoli per il successo a lungo termine di un'azienda (Bieger et al., 2010; Küng et al., 2013, Schäffer e Stoll, 2007).

Dipendenza dalla componente «ambientale» dell'offerta

L'esperienza turistica rappresenta un servizio legato indissolubilmente a un luogo ben preciso, le cui caratteristiche ne determinano fortemente i contenuti. Di conseguenza, la produzione di servizi turistici comporta spesso un intervento sull'ambiente che sottostà a determinati limiti tecnici e naturali. Le innovazioni nel settore turistico devono quindi, rispetto ad altri settori, tenere maggiormente conto dell'ambiente (aria, acqua, paesaggio, clima, vegetazione, fauna ecc.) e del contesto culturale (usi e costumi, mentalità, architettura ecc.). Le condizioni naturali possono, in particolare, limitare considerevolmente o addirittura precludere le possibilità di innovazione ma anche d'imitazione (Müller e Gurtner, 2007).

Quadro ostile all'innovazione

Come chiarito all'inizio del capitolo, il sistema di innovazione della destinazione è inserito in un sistema di innovazione nazionale[21], che rappresenta il quadro di riferimento per il processo di innovazione. In Svizzera, è soprattutto il diritto cantonale ad essere importante e dunque ciò che conta maggiormente è l'appartenenza a un dato sistema di innovazione (sovra)regionale o cantonale. Il quadro nazionale e il quadro cantonale possono essere di stimolo o di freno all'innovazione, senza che la singola destinazione possa esercitare un grande influsso.

Per quadro ostile all'innovazione si intendono ad esempio condizioni legislative o regolamentari restrittive, un'eccessiva burocrazia o un clima in generale poco favorevole all'innovazione o al cambiamento. Tutti questi fattori possono frenare considerevolmente la realizzazione di innovazioni o, addirittura, vanificarla completamente (Hjalager et al., 2008; Küng et al., 2013; Sundbo et al., 2007). Il peso di tali ostacoli è stato sottolineato con decisione anche dagli esperti interpellati, che ravvisano in

[21] Come precisato più sopra, il sistema di innovazione di una destinazione può anche essere inserito in un sistema di innovazione regionale. In tal caso, le riflessioni che seguono possono essere applicate per analogia.

particolare in Svizzera – ad esempio rispetto all'Austria – l'esistenza di un quadro di riferimento che impone notevoli limitazioni all'industria del turismo.

La rilevanza dell'ostacolo «quadro ostile all'innovazione» come pure dei vari fattori trainanti o frenanti l'attività di innovazione dovrebbe variare a seconda della conformazione del sistema di innovazione nazionale e delle sue ripercussioni sul sistema di innovazione delle destinazioni. Per operazionalizzare tale supposizione viene formulata l'ipotesi H_6:

> *H_6: I fattori di successo, gli ostacoli e in particolare le condizioni quadro per i sistemi di innovazione variano a seconda del Paese in cui si trova la destinazione.*

BOX 4: Colloqui con gli esperti

Gli esperti considerano le condizioni quadro (quadro di riferimento) soprattutto un fattore frenante. Reto Gurtner ritiene che il quadro ostile all'innovazione rappresenti un ostacolo di rilievo in Svizzera, dove è complicato essere veramente innovativi essendo tutto sovraregolamentato fino al minimo dettaglio. Anche Richard Kämpf e il prof. Christian Laesser considerano fattori frenanti gli interventi regolatori e un atteggiamento ostile ai cambiamenti da parte della politica. Kaspar Weber si focalizza invece soprattutto sulla frammentazione della catena del valore e vede in particolare un ostacolo all'innovazione nelle forti rivalità e invidie tra gli attori. In fatto di innovazione, le aziende di una destinazione non sono concorrenti in quanto ognuna beneficia del lavoro e del successo delle altre.

7.3 Analisi empirica

Finora si è discusso delle sfide che le destinazioni turistiche alpine devono affrontare per migliorare la propria sostenibilità e la propria competitività a livello nazionale e internazionale attraverso l'innovazione. In particolare, la realizzazione sistematica di questo obiettivo con un sistema di innovazione adeguato a livello regionale o di destinazione pone elevate esigenze organizzative al management della destinazione e/o alla DMO. In che modo le destinazioni affrontano questa sfida? In che misura ci riescono? Quali forme organizzative utilizzano? Come valutano i responsabili delle organizzazioni il contributo fornito da queste ultime all'innovazione? Questi aspetti sono stati analizzati nell'ambito di un'inchiesta condotta tra le destinazioni turistiche e le organizzazioni di gestione delle destinazioni (DMO) nell'intero Spazio alpino.

Il capitolo descrive la concezione e lo svolgimento dell'inchiesta online (cap. 7.3.1), espone e illustra i risultati ottenuti (7.3.2) per poi interpretarli in modo analitico verificando le ipotesi formulate partendo dalla teoria (7.3.3).

7.3.1 Progettazione e svolgimento dell'inchiesta online

Sulla base delle priorità definite nella parte teorica è stato elaborato un questionario articolato in cinque parti che contempla i seguenti ambiti:

A) Destinazione e organizzazione

B) Innovazioni a livello di destinazione

C) Esempi di progetti di innovazione riusciti

D) Esempi di progetti di innovazione non riusciti

E) Sistemi di innovazione a livello di destinazione

Il contenuto dei blocchi di domande A), B) e E) è stato tematizzato ampiamente nella parte teorica al capitolo 7.2. Inoltre, le problematiche centrali della presente analisi sono già state discusse nei colloqui con gli esperti e le loro osservazioni e conoscenze sono confluite in sede di elaborazione dell'inchiesta. L'obiettivo delle domande dei blocchi A), B) e E) era di illustrare il tipo e la struttura delle destinazioni e del loro sistema di innovazione e di determinare come viene inteso e declinato il concetto di innovazione. I blocchi C) e D) miravano a permettere di confrontare la comprensione del concetto di innovazione con la prassi effettiva: ai partecipanti è stato chiesto di menzionare esempi concreti di progetti di innovazione con domande complementari sul tipo di progetto e la categoria di innovazione. Questo ha permesso di completare il quadro teorico con l'aspetto concreto dell'implementazione pratica. La struttura dell'inchiesta online permette infine di verificare le ipotesi formulate partendo dalla teoria.

A tal fine è necessario mettere in relazione i dati dell'inchiesta con altri indicatori statistici, in particolare con gli indici di performance del BAK TOPINDEX (cfr. cap. 4.1). Per questo motivo, l'inchiesta non è stata realizzata in modo anonimo: ai partecipanti è stata infatti chiesta l'autorizzazione di correlare i dati alle rispettive destinazioni. Dopo la correlazione dei dati con gli indici statistici della destinazione, la valutazione

è stata anonimizzata. Non è quindi possibile risalire alle singole destinazioni o formulare conclusioni su questa o quella destinazione.

L'inchiesta è stata concepita sotto forma di questionario online compilabile preferibilmente da un membro della direzione di una DMO. Le domande prevedevano nel limite del possibile risposte multiple o risposte singole per garantire la comparabilità e permettere l'aggregazione delle risposte. Sono state scelte domande aperte unicamente per chiedere ai partecipanti di menzionare esempi di progetti di innovazione riusciti e non riusciti. Nella parte introduttiva di ogni blocco di domande sono stati definiti i concetti chiave, in modo da garantire una comprensione uniforme da parte di tutti i partecipanti.

Affinché le DMO svizzere, francesi e italiane potessero partecipare all'inchiesta, il questionario è stato allestito in tre lingue (tedesco, francese e italiano)[22].

L'inchiesta mirava a raccogliere informazioni su tutte le 145 destinazioni del campione (lista principale)[23] al fine di ottenere un quadro possibilmente completo delle destinazioni alpine. Tuttavia, non è stato possibile contattare gli interlocutori di tutte le destinazioni, bensì solo di 143. Nel limite del possibile, per aumentare il numero dei partecipanti sono quindi state incluse anche altre destinazioni estranee al campione. Complessivamente, le destinazioni contattate sono state 162. Per semplificare si è partiti dal presupposto che destinazioni e DMO coincidevano e rappresentavano la stessa entità, anche se singole destinazioni facevano capo a varie DMO o, inversamente, alcune DMO erano competenti per più di una destinazione[24]. Tra i partecipanti figurano tre organizzazioni che, pur essendo competenti per vari Comuni, possono essere classificate sotto la medesima destinazione. Ne consegue che nel campione dell'inchiesta una destinazione viene considerata più volte. Poiché l'inchiesta si concentra sul funzionamento e sulla comprensione del concetto di innovazione da parte delle organizzazioni, le risposte fornite da queste ultime sono considerate risposte a sé stanti.

All'inchiesta online hanno partecipato 61 destinazioni e/o 63 organizzazioni sul totale di quelle contattate, il che rappresenta un tasso di risposta del 38 per cento per le destinazioni e/o del 36 per cento per le organizzazioni (cfr. Tav. 7-1).

[22] Il questionario integrale figura in allegato (cfr. 8.2).
[23] La lista principale delle destinazioni figura in allegato (cfr. 8.1.2).
[24] Cfr. anche le considerazioni al capitolo 7.2.1. .L'inchiesta si concentra sul funzionamento e la comprensione del ruolo della DMO (organizzazione) nella destinazione. A tal fine si è partiti dall'accezione «classica» del concetto di destinazione con una delimitazione fissa e strutture organizzative uniformi.

Tav. 7-1 Popolazione e campione dell'inchiesta

	Destinazioni		Organizzazioni
	Tutte	Lista principale	
Popolazione	230	145	-
Contattate	162*	143	176
Partecipanti	61	53	63
Tasso di risposta	38%	37%	36%

*: Le destinazioni che non figurano nella lista principale sono piccole destinazioni. È stato possibile rintracciare l'organizzazione o la persona di contatto competente per l'inchiesta solo per una piccola parte delle destinazioni. Poiché la popolazione delle destinazioni alpine è già piccola (230), nel limite del possibile sono state considerate anche le destinazioni che non figurano nella lista.
Fonte: inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Confrontando il campione con le destinazioni incluse nella lista principale del benchmarking del turismo si ottiene un quadro abbastanza rappresentativo. Il campione dell'inchiesta attesta comunque risultati leggermente inferiori alla media per quanto riguarda la performance e le dimensioni (numero di pernottamenti, numero di letti, numero e dimensioni degli esercizi; cfr. Tav. 7-2).

Tav. 7-2 Confronto tra lista principale e campione dell'inchiesta

	Lista principale	Campione dell'inchiesta	Differenza
Performance			
TOPINDEX	3.5	3.3	-7%
Indicatore Andamento dei pernottamenti	3.5	3.2	-9%
Indicatore Occupazione	3.5	3.1	-11%
Indicatore Redditività	3.5	3.5	+1%
Dimensioni			
Numero di pernottamenti	840 018	803 691	-4%
Numero di letti	5 735	5 557	-3%
Numero di esercizi	121	119	-2%
Dimensioni degli esercizi	47	47	-1%
Nazionalità			
Svizzera	37%	46%	+9%
Austria	41%	35%	-6%
Italia	15%	17%	+2%
Francia	4%	0%	-4%
Germania	3%	2%	-1%

Fonte: inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017, BAK Economics

Le destinazioni del campione ottengono risultati peggiori rispetto a quelle della lista principale per quanto riguarda l'evoluzione del numero di pernottamenti (3.2 vs 3.5) e l'occupazione delle strutture ricettive (3.1 vs 3.5), il che si ripercuote anche sul valore del BAK TOPINDEX (3.2 vs 3.5). Solo per l'indicatore «redditività» ottengono risultati equivalenti a quelli della lista principale (3.5).

Relativamente alle dimensioni delle destinazioni, il campione dell'inchiesta attesta valori relativamente inferiori alla media delle destinazioni alpine in tutti e quattro gli indicatori considerati: 4 per cento in meno per il numero di pernottamenti, 3 per cento in meno per il numero di letti, 2 per cento in meno per il numero di esercizi alberghieri e 1 per cento in meno per la dimensione degli esercizi. Globalmente, però, le differenze restano relativamente contenute. Pertanto, anche se si può affermare che le destinazioni del campione dell'inchiesta attestano una performance e dimensioni lievemente al di sotto della media, il campione può comunque essere considerato relativamente rappresentativo in ragione delle differenze modeste.

Uno dei motivi che possono spiegare i valori tendenzialmente peggiori del campione dell'inchiesta è l'inclusione di destinazioni che non figurano nella lista principale, che per definizione sono più piccole di quelle della lista (>100 000 pernottamenti e >10 esercizi). Un altro motivo potrebbe essere l'inclusione di un numero superiore alla media di destinazioni svizzere e di un numero inferiore alla media di destinazioni austriache rispetto alla popolazione considerata. Nel BAK TOPINDEX le destinazioni svizzere ottengono valori tendenzialmente inferiori a quelle austriache.

7.3.2 Risultati dell'inchiesta online

Qui di seguito vengono dapprima descritti i risultati dell'inchiesta. In linea di massima ogni sottocapitolo è dedicato a un ambito dell'inchiesta, mentre per gli esempi di progetti di innovazione (riusciti e non riusciti) i risultati sono stati riassunti. Va precisato inoltre che in ragione del basso numero di osservazioni (N=63) i risultati vanno interpretati con la dovuta cautela, anche se – visto l'elevato tasso di risposta – rispecchiano pur sempre un terzo di tutte le destinazioni analizzate da BAK Economics e possono fornire senz'altro indicazioni sulla validità delle ipotesi formulate al capitolo 7.3.3.

7.3.2.1 Destinazione e organizzazione

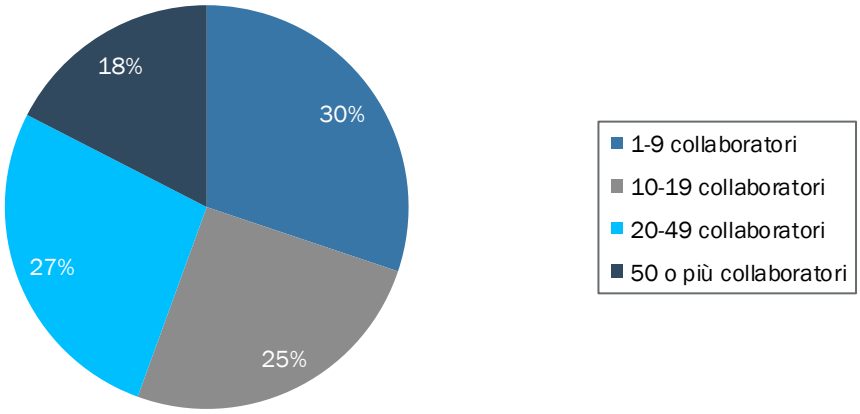
La prima parte dell'inchiesta è dedicata al tema «destinazione e organizzazione» e mira a delineare e classificare il tipo e la struttura delle destinazioni e delle organizzazioni.

Le destinazioni che hanno partecipato all'inchiesta sono ripartite quasi integralmente tra Svizzera (46%), Austria (35%) e Italia (17%), mentre per la Germania ha partecipato una sola destinazione e per la Francia nessuna (**Paese in cui si trova la destinazione**, cfr. Tav. 7-1). Il confronto internazionale si basa quindi solo sui dati di Svizzera, Austria e Italia.

Come ulteriore parametro per definire la struttura dell'organizzazione viene utilizzato il numero di collaboratori (**dimensioni dell'organizzazione**, cfr. Fig. 7-1). I risultati mostrano che il gruppo più consistente di organizzazioni è rappresentato dalle microimprese[25] con meno di 10 collaboratori (30%). Le due categorie successive (10-19 e 20-49 collaboratori) possono essere classificate come piccole imprese e rappresentano insieme circa la metà delle organizzazioni. Il restante 18 per cento è rappresentato dalle medie imprese con 50 o più collaboratori.

[25] Le categorie di imprese si basano sulla definizione dell'Ufficio federale di statistica (UST, 2017).

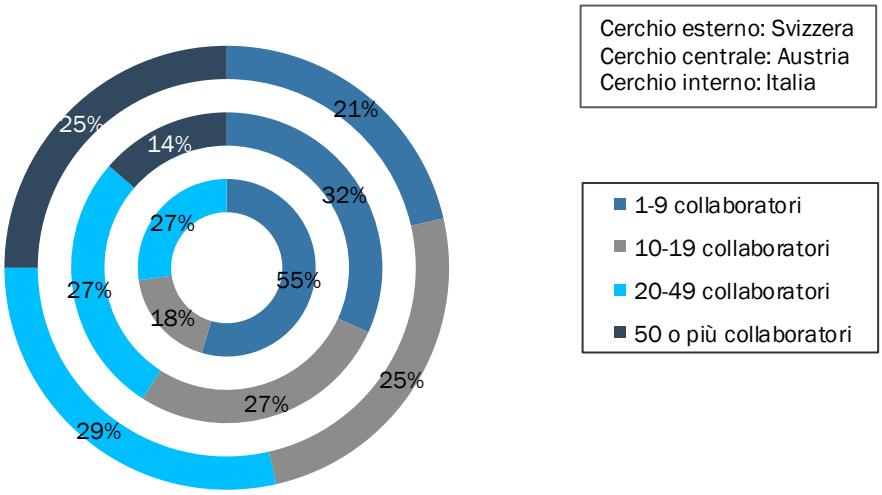
Fig. 7-1 Dimensioni dell'organizzazione in base al numero di collaboratori



Domanda: Quanti collaboratori conta la sua organizzazione?
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Per poter individuare le differenze per Paese relativamente alle dimensioni delle organizzazioni, i dati sono differenziati in base al Paese in cui si trova la destinazione. Dai risultati emergono effettivamente differenze visibili tra i tre Paesi alpini per quanto attiene al numero di collaboratori (cfr. Fig. 7-2). Più della metà delle organizzazioni italiane possono essere attribuite alla categoria microimprese, il resto a quella delle piccole imprese. In Svizzera – e in misura minore anche in Austria – sono più rappresentate le organizzazioni più grandi con 50 o più collaboratori (Svizzera: 25%; Austria: 14%). Anche la percentuale di piccole imprese tra le DMO svizzere è leggermente maggiore rispetto all'Italia (54% contro 45%).

Fig. 7-2 Dimensioni dell'organizzazione secondo il Paese



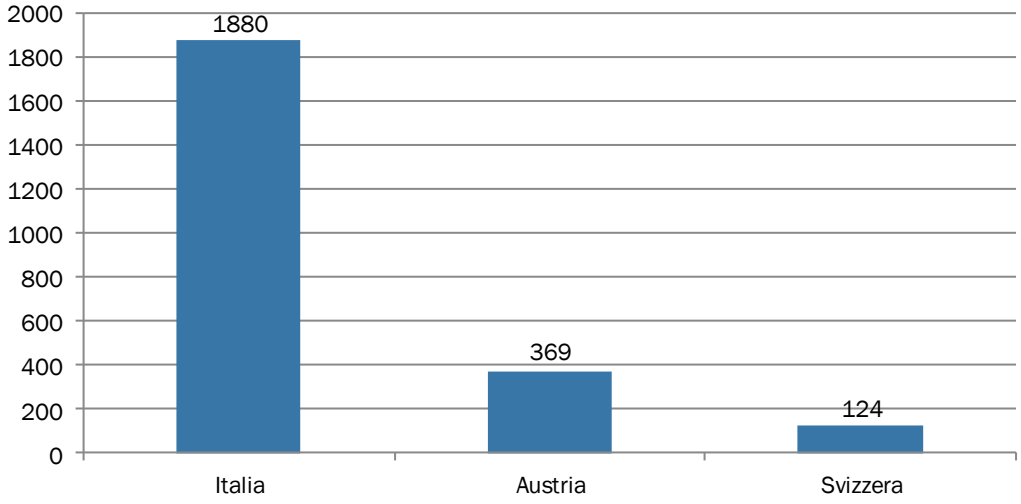
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Come descritto al capitolo 7.2.1, è lecito supporre che le organizzazioni lavorano in modo tanto più efficiente quanto maggiori sono il contesto geografico e il numero di collaboratori. Questi due fattori possono infatti generare effetti di scala e aumentare l'efficienza, ad esempio per il fatto che le unità territoriali di un'organizzazione si ripartiscono i compiti di marketing comuni. In questo senso si potrebbe argomentare che, in ragione del maggior numero di collaboratori per DMO, le organizzazioni svizzere lavorano in modo più efficiente di quelle italiane.

Tuttavia, le dimensioni della destinazione vanno considerate anche in relazione alla portata della mission della DMO. In questo senso sembra indicato ricorrere all'indicatore «numero di letti», che descrive la capacità ricettiva di una destinazione. Il numero di collaboratori è quindi stato rapportato al numero di letti e raggruppato nell'indicatore «**numero di letti per collaboratore**»[26].

L'indicatore «numero di letti per collaboratore» (cfr. Fig. 7-3) mostra che le organizzazioni italiane gestiscono un numero di letti molto alto considerate le loro ridotte dimensioni. A ogni collaboratore di una DMO italiana, infatti, fanno capo in media più di 1900 posti letto. Un collaboratore di una DMO svizzera gestisce invece solo 124 letti, mentre uno di una DMO austriaca 369 letti.

Fig. 7-3 Numero di letti nella destinazione per collaboratore della DMO



Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017, BAK Economics

Le marcate differenze visibili nella Fig. 7-3 sono imputabili alla delimitazione geografica delle destinazioni come pure all'assetto organizzativo della DMO. Se da un lato si può affermare che le destinazioni italiane – con in media 14 000 letti per destinazione – hanno una struttura nettamente più grande di quelle svizzere (circa 2800 let-

[26] Poiché nell'inchiesta online è stato chiesto unicamente di indicare le dimensioni in base a quattro categorie, per ciascuna categoria viene utilizzato il valore medio riferito al numero di collaboratori. Per le medie imprese (>50 collaboratori) viene utilizzata la soglia inferiore (50) poiché si parte dal presupposto che le DMO non contano un numero di collaboratori notevolmente più alto.

ti)[27], dall'altro si osserva che secondo i risultati dell'inchiesta online le organizzazioni svizzere occupano in media un numero doppio di collaboratori rispetto a quelle italiane. Di conseguenza, il numero di letti per collaboratore si scosta nettamente tra un Paese e l'altro.

Oltre alle dimensioni della destinazione, le differenze potrebbero essere dovute alla diversa formulazione della mission della DMO, il che a sua volta può ripercuotersi sul numero di collaboratori. Ad esempio, l'accoglienza e l'assistenza dei turisti è un'attività con un'intensità di personale nettamente maggiore del marketing. Come mostra l'analisi degli ambiti d'attività, in Svizzera l'attività di informazione e assistenza del turista fornita dalle DMO ha un'importanza nettamente maggiore che non in Italia. Tuttavia, le differenze nella definizione della mission non sono così importanti da spiegare da sole le divergenze marcate e significative tra il numero di letti gestiti per collaboratore.[28]

Un'altra possibile causa potrebbe essere la comprensione diversa dei concetti di destinazione e di organizzazione, anche se va detto che questi concetti sono stati definiti nella parte introduttiva di ogni blocco di domande. Il rischio di una divergenza di interpretazione dovrebbe quindi risultare minimo, anche se non è possibile escluderlo del tutto. I risultati indicano chiaramente che in Svizzera, ma anche in Austria, le DMO sono organizzate e strutturate in modo nettamente diverso rispetto all'Italia.

L'ultima domanda della prima parte del questionario concerne gli **ambiti di attività** delle DMO e la loro diversa importanza a seconda del Paese. I partecipanti hanno potuto valutare l'importanza delle singole attività delle DMO (cfr. cap. 7.2.1) in base a una scala di Likert compresa tra 1 (per nulla importante) e 5 (estremamente importante). L'attività nettamente più importante risulta essere l'informazione e l'assistenza dei turisti/ospiti (cfr. Fig. 7-4). Oltre il 60 per cento dei partecipanti ha infatti valutato quest'attività come «estremamente importante» e oltre l'80 per cento come «importante». Ne risulta un valore medio pari a circa 4,3[29]. Ai due ambiti di attività «servizi per le aziende associate» e «organizzazione interna» viene attribuita un'importanza equivalente (valore medio di 4,0), anche se il primo ottiene la percentuale maggiore di punteggi massimi e minimi.

Questo significa che vi sono DMO per le quali i servizi per le aziende associale rivestono un ruolo importante ma anche DMO per le quali quest'attività non rientra nella mission. Il loro numero resta comunque marginale. Per l'attività «organizzazione interna» la distribuzione delle valutazioni è meno disparata. I partecipanti hanno assegnato meno punteggi massimi e minimi e più punteggi medi. L'attività giudicata meno importante in assoluto risulta essere la rappresentanza degli interessi verso l'esterno (Ø 3.8). Ciò nonostante, oltre due terzi dei partecipanti considera quest'attività quantomeno importante.

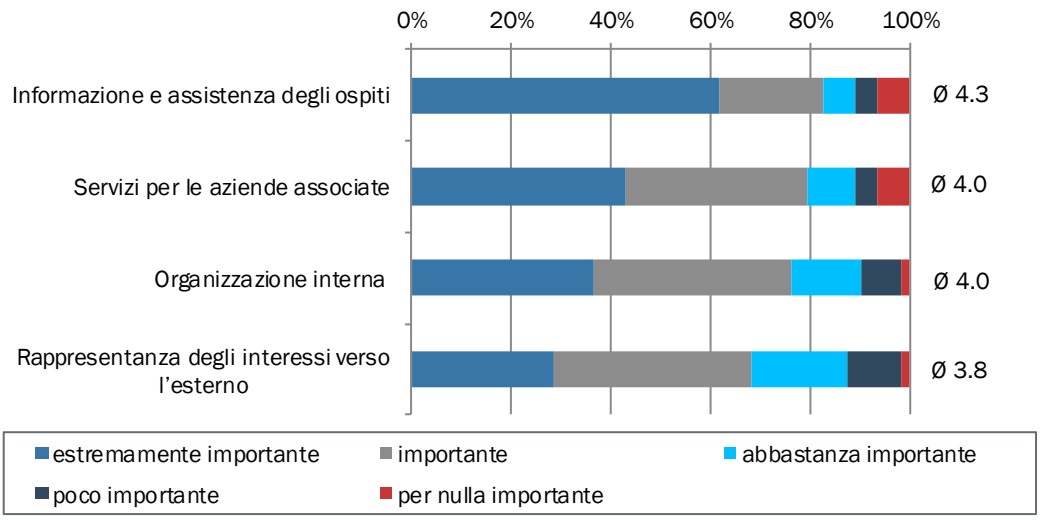
---

[27] La popolazione delle destinazioni alpine mostra una tendenza simile. Secondo l'International Benchmarking Database di BAK Economics, nel 2016 le destinazioni italiane gestivano in media 9500 letti, quelle austriache circa 5100 e quelle svizzere 2200.

[28] Le differenze possono derivare anche dalle diverse strutture del lavoro a tempo parziale nei singoli Paesi. La domanda mirava unicamente a determinare il numero di collaboratori e non gli equivalenti a tempo pieno.

[29] Per calcolare i valori medi della scala ordinale di Linkert (valore da 1 a 5), si ammette che le distanze tra le singole valutazioni sono equivalenti. Si suppone quindi una suddivisione in intervalli uguali, che corrisponde peraltro alla prassi corrente utilizzata per la valutazione dei risultati dei questionari (cfr. Bühner, 2011).

Fig. 7-4 Importanza di alcuni ambiti di attività delle DMO



Domanda: Quali sono le attività centrali della sua organizzazione? Valuti l'importanza delle seguenti attività in una scala da 1 (per nulla importante) a 5 (estremamente importante).
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

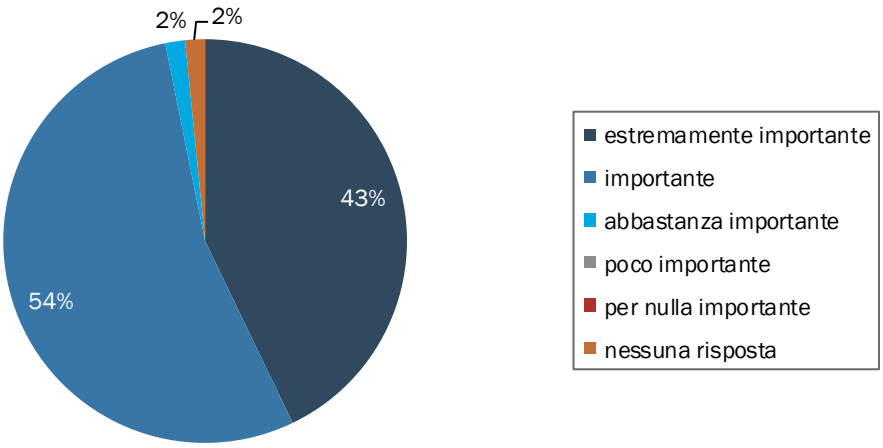
Questo dimostra che, nonostante le tendenze descritte nella teoria (digitalizzazione e specializzazione), il campo d'attività delle DMO è tuttora molto ampio e le organizzazioni non solo continuano a svolgere le attività «classiche» (informazione e assistenza dei turisti/ospiti), ma considerano anche che queste attività siano le più importanti. In questo contesto, il capitolo 7.3.3 esamina la specializzazione delle organizzazioni e il nesso tra questa e l'innovatività.

Differenziando la valutazione delle singole attività in base al Paese, si possono identificare i motivi alla base delle differenze nazionali per quanto riguarda le dimensioni delle DMO. In Svizzera l'attività di informazione e assistenza ai turisti/ospiti, che implica un'alta intensità di risorse e di personale, ottiene un punteggio medio nettamente superiore rispetto all'Italia (4,6 vs 3,8). D'altro canto, per le DMO svizzere i servizi per le aziende associate sono meno importanti della media (Ø 3,8). Per gli altri due ambiti di attività non si segnalano differenze significative tra i Paesi alpini.

7.3.2.2 Innovazioni a livello di destinazione

La seconda parte dell'inchiesta è dedicata all'**importanza delle innovazioni** e delle varie tipologie di innovazione. Quasi tutti i partecipanti considerano le innovazioni quantomeno molto importanti per la competitività della loro destinazione e il 43 per cento le considera estremamente importanti (cfr. Fig. 7-5). L'elevata importanza attribuita dai partecipanti alle innovazioni riflette in generale l'importanza dell'innovazione per la competitività del turismo illustrata a livello teorico.

Fig. 7-5 Importanza delle innovazioni

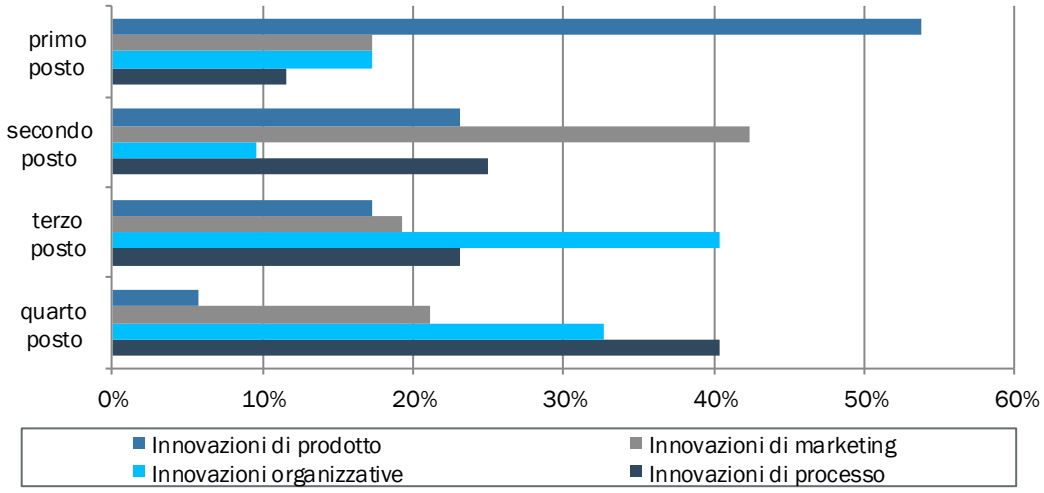


Domanda: Come valuta l'importanza delle innovazioni per la competitività della sua destinazione?
1) Per nulla importante 2) Poco importante 3) Abbastanza importante 4) Importante 5) Estremamente importante
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Nella domanda successiva è stato chiesto ai partecipanti di indicare l'importanza in ordine decrescente delle quattro **categorie di innovazione** menzionate (cfr. cap. 7.2.2). Più del 50 per cento dei partecipanti menziona al primo posto per ordine di importanza le innovazioni di prodotto. Meno numerosi sono stati i partecipanti che hanno attribuito a questa categoria il secondo, terzo o quarto posto (cfr. Fig. 7-6). Al secondo posto la maggior parte dei partecipanti ha indicato le innovazioni di marketing, al terzo le innovazioni organizzative e al quarto le innovazioni di processo. Nonostante il posizionamento relativamente chiaro indicato dalla maggior parte dei partecipanti, tutte le categorie di innovazione sono distribuite su tutta la graduatoria. Alcuni partecipanti, ad esempio, attribuiscono alle innovazioni di prodotto il quarto posto, mentre il 10 per cento dei partecipanti colloca le innovazioni di processo al primo posto.

Si può quindi concludere che per le destinazioni che hanno partecipato all'inchiesta le innovazioni di prodotto assumono di gran lunga l'importanza maggiore. Sembra allora che anche tra le DMO – così come nel largo pubblico – prevalga una comprensione dell'innovazione che si focalizza sull'innovazione di prodotto. Spesso, infatti, le innovazioni sono assimilate alle innovazioni di prodotto e dominano il dibattito pubblico, mentre altre tipologie di innovazione, come le innovazioni di processo, vengono piuttosto messe in secondo piano, sebbene la teoria le consideri sovente più sostenibili e più importanti per lo sviluppo a lungo termine e per la competitività.

Fig. 7-6 Importanza delle innovazioni in ordine decrescente



Domanda: Quali categorie di innovazione sono particolarmente importanti? Ne indichi l'importanza in ordine decrescente.
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte. La somma delle singole posizioni in graduatoria dà come risultato 100%.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

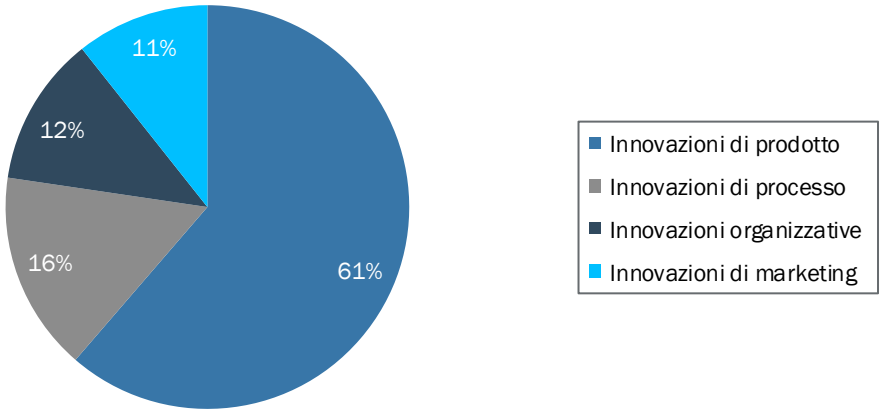
7.3.2.3 Esempi di progetti di innovazione

Nella terza e quarta parte dell'inchiesta i partecipanti hanno avuto la possibilità di menzionare e di descrivere sinteticamente esempi riusciti e non riusciti di progetti di innovazione. Complessivamente sono stati menzionati 75 esempi riusciti e 24 non riusciti. Circa l'80 per cento dei partecipanti ha menzionato almeno un esempio riuscito, circa un terzo almeno due e il 5 per cento tre, ossia il massimo consentito. Molto meno numerosi sono stati gli esempi non riusciti citati: il 37 per cento dei partecipanti ne ha descritto uno, un solo partecipanti ne ha citati due.

Esempi di progetti riusciti

Il 61 per cento degli esempi positivi citati sono descritti dai partecipanti come innovazioni di prodotto. L'importanza preponderante delle innovazioni di prodotto, già evidenziata al capitolo 7.3.2.2, si riflette quindi anche nella fase di effettiva realizzazione, ossia a livello di progetti. Le altre tre categorie di innovazione hanno un peso pressoché equivalente: il 16 per cento dei progetti citati concerne la categoria «innovazioni di processo», il 12 per cento la categoria «innovazioni organizzative» e solo l'11 per cento la categoria «innovazioni di marketing». Queste ultime sono citate in misura nettamente inferiore rispetto a quanto dovrebbero essere se si considera l'importanza attribuita loro dai partecipanti (cfr. cap. 7.3.2.2). Inversamente, le innovazioni di processo sono menzionate in misura maggiore rispetto alla loro posizione – 4ª e ultima – per ordine di importanza. In particolare nel caso delle innovazioni di processo la percezione e la concretizzazione divergono, tanto che l'importanza di queste innovazioni per la competitività della destinazione e la loro importanza nell'ambito dei progetti realizzati viene piuttosto sottovalutata dai partecipanti.

Fig. 7-7 Tipologia di innovazione dei progetti riusciti



Domanda: In quale categoria di innovazione rientra il progetto?
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Le DMO che hanno partecipato all'inchiesta dichiarano di essere state fortemente coinvolte nei progetti di innovazione riusciti. Tutti i partecipanti che hanno menzionato un progetto riuscito sono stati coinvolti in misura almeno sufficiente («abbastanza») nel progetto, quasi due terzi addirittura «moltissimo». Il contributo delle DMO si concentra soprattutto nella fase di concezione, alla quale partecipa circa il 60 per cento delle organizzazioni. La partecipazione è meno significativa nella fase di attuazione (47%) e solo marginale per la fase di commercializzazione (27%). Le organizzazioni risultano quindi fortemente coinvolte nel processo di innovazione – almeno in base ai progetti riusciti menzionati – e contribuiscono in misura maggiore nella fase di concezione. Il 14 per cento delle organizzazioni che hanno partecipato all'inchiesta dichiara inoltre di essere stato coinvolto in tutte e tre le fasi del processo di innovazione[30]. Tuttavia, i risultati devono essere considerati con cautela, in quanto si basano sulla valutazione personale fornita dai partecipanti. Questi risultati possono – ma non devono necessariamente – corrispondere alla situazione reale della destinazione considerata. È quindi pensabile che i partecipanti tendano a sopravvalutare il loro coinvolgimento nel processo di innovazione come anche l'importanza del contributo della DMO per il successo del progetto di innovazione.

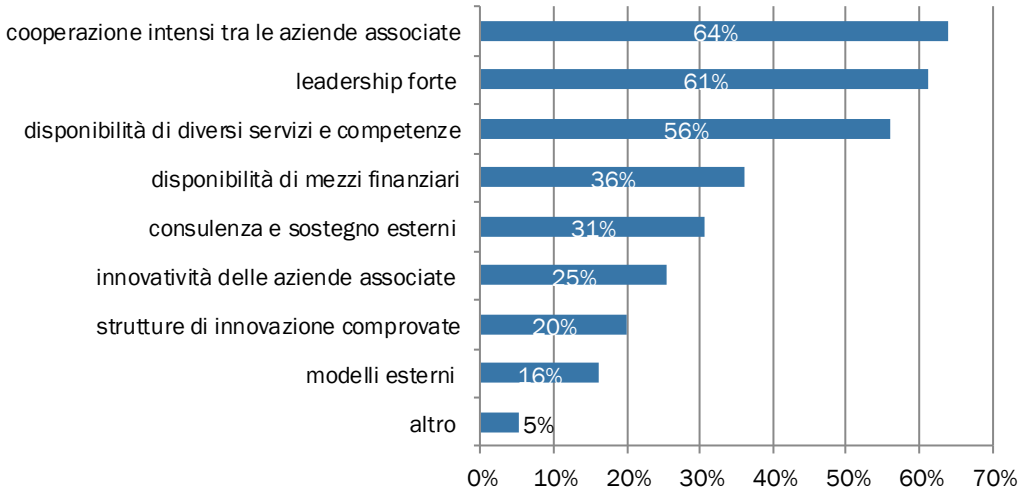
Per quasi la metà delle destinazioni la partecipazione della DMO è stata estremamente decisiva per il successo del progetto di innovazione, per il 42 per cento è stata decisiva e per il restante 9 per cento abbastanza decisiva. Tutti i partecipanti giudicano il contributo della loro organizzazione almeno abbastanza decisivo. Rispetto alla domanda precedente, tuttavia, la valutazione massima («estremamente decisiva») viene attribuita con minore frequenza (49% vs 65%). Questo significa che non tutte le organizzazioni che hanno risposto di essere state coinvolte moltissimo nel progetto di

[30] La domanda del questionario era: «In quale fase la sua organizzazione ha fornito il *maggiore* contributo?». Alcuni partecipanti hanno indicato più fasi o sotto «Altro» hanno aggiunto di aver partecipato a tutte e tre le fasi. Per questo motivo la somma dei contributi alle singole fasi supera il 100 per cento. Ne consegue che, a causa della diversa comprensione della domanda, le risposte non possono essere integralmente raffrontate.

innovazione hanno indicato di aver fornito un contributo estremamente decisivo per il successo del progetto. Tuttavia tra la valutazione del grado di coinvolgimento e quella del contributo al successo del progetto vi è un alto coefficiente di correlazione positiva[31].

Infine, ai partecipanti è stato chiesto di indicare i **fattori di successo** particolarmente importanti per il progetto di innovazione menzionato. I partecipanti potevano scegliere da un elenco predefinito che contemplava i fattori descritti nel capitolo 7.2.3.1. Con un distacco relativamente netto i tre fattori di successo più importanti sono «cooperazione e scambi intensi tra le aziende associate», «leadership forte» e «disponibilità di diversi servizi e competenze all'interno della destinazione» (cfr. Fig. 7-8). Ognuno di questi fattori viene menzionato da oltre la metà dei partecipanti come uno dei tre fattori più importanti per il successo di un progetto di innovazione. Gli altri cinque aspetti sembrano essere meno importanti. Particolarmente sorprendente è il punteggio basso attribuito all'innovatività delle aziende associate (25%) e alle strutture di innovazione comprovate a livello di destinazione (20%). I risultati empirici danno così una prima indicazione della validità dell'ipotesi H_3, ossia che la forte leadership da un lato e la cooperazione e gli scambi intensi tra le aziende associate dall'altro sono i fattori di successo più importanti per le innovazioni nelle destinazioni. Tuttavia, prima di poter formulare una valutazione definitiva, vanno presi in esame anche i fattori di successo ritenuti importanti in generale (cfr. cap. 7.3.2.4).

Fig. 7-8 Importanza dei vari fattori per il successo dei progetti di innovazione citati



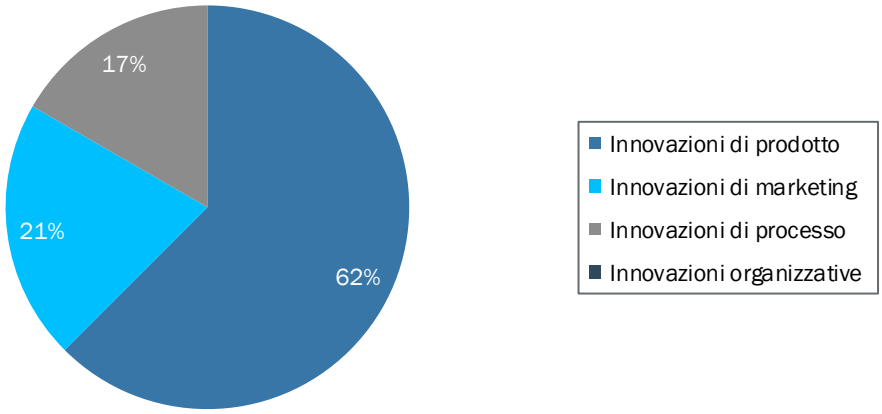
Domanda: Quali fattori sono stati particolarmente importanti per il successo del progetto?
Scelga i tre fattori più importanti tra gli otto elencati qui di seguito.
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte. La selezione triplice è possibile, ma alcuni partecipanti hanno menzionato più di tre fattori.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

[31] Coefficiente di correlazione tra graduatorie di Spearman: $\rho > 0{,}9$ con valore $p < 0{,}01$. Il coefficiente di Spearman è utilizzato generalmente per il calcolo della correlazione lineare di due variabili almeno ordinali. I suoi presupposti sono meno restrittivi di quelli del coefficiente di correlazione di Pearson (ad es. non si ipotizza una distribuzione normale delle variabili). Per ulteriori spiegazioni sui coefficienti di correlazione per ranghi si rinvia a Università di Zurigo (2017).

Esempi di progetti non riusciti

Il 62 per cento dei 24 progetti non riusciti menzionati dai partecipanti rientra nella categoria «innovazioni di prodotto» (cfr. Fig. 7-9), percentuale che corrisponde quasi esattamente a quella ottenuta per i progetti riusciti. Lo stesso vale per le innovazioni di processo, che con il 17 per cento fanno segnare all'incirca la stessa percentuale di quella ottenuta nel caso dei progetti riusciti. Per nessuno degli esempi non riusciti viene indicata la categoria «innovazioni organizzative», mentre nel caso dei progetti riusciti la sua percentuale si attesta al 12 per cento. Per contro, le innovazioni di marketing sono molto più rappresentate tra i progetti non riusciti (21% vs 11%). Questo tuttavia non permette di concludere che le innovazioni di marketing abbiano meno successo o che le innovazioni organizzative abbiano più successo di altre categorie di innovazione. Gli esempi citati sono solo una parte del totale dei progetti di innovazione realizzati e non hanno pretesa di completezza.

Fig. 7-9 Categorie di innovazione degli esempi non riusciti citati



Domanda: In quale categoria di innovazione rientra il progetto?
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Anche nel caso dei progetti di innovazione non riusciti le organizzazioni hanno indicato di essere state coinvolte in misura relativamente forte. Tuttavia, la percentuale di organizzazioni coinvolte almeno «molto» è nettamente inferiore a quella indicata per i progetti riusciti (76% vs 91%). Anche qui non si può concludere che i progetti di innovazione in cui le organizzazioni sono state fortemente coinvolte abbiano più successo. Gli esempi citati rappresentano infatti solo una parte – non necessariamente rappresentativa – di tutti i progetti realizzati.

La differenziazione tra le singole fasi del processo di innovazione mostra un analogo grado di partecipazione alla fase di concezione (43%). Nella fase di attuazione, invece, le organizzazioni che citano esempi negativi sono un po' meno coinvolte (29% vs 34%), mentre lo sono un po' di più nella fase di commercializzazione (25% vs 19%). Anche qui si osserva chiaramente un maggiore accento sulle attività di marketing rispetto agli esempi di progetti riusciti.

Come per gli esempi di progetti riusciti, è stato chiesto ai partecipanti di indicare i principali **ostacoli** alla riuscita del progetto considerato. Anche qui, gli ostacoli più importanti potevano essere selezionati da un elenco predefinito che contemplava i fattori descritti nella teoria. I tre fattori principali indicati dai partecipanti sono l'assenza di volontà di cambiare, la mancanza di cooperazione e la frammentazione della catena del valore (cfr. Fig. 7-10).

Se l'assenza di volontà di cambiare viene indicata in modo relativamente netto come l'ostacolo più importante, la distanza tra il secondo e il terzo ostacolo più importante è meno pronunciata rispetto al valore corrispondente ottenuto per gli esempi di progetti riusciti. Colpisce anche il fatto che vengano indicati molti altri fattori frenanti (29%), come ad esempio l'assenza di domanda, gli ostacoli tecnici o l'abbandono del progetto da parte di un partner. L'elevata eterogeneità delle risposte mostra che gli ostacoli alla riuscita di un progetto di innovazione sono relativamente specifici (e quindi non necessariamente generalizzabili) almeno rispetto a quanto indicato per gli esempi di progetti riusciti. Di conseguenza, nessun fattore ottiene una percentuale superiore al 50 per cento, anche se l'assenza di volontà di cambiare è appena di poco inferiore. In particolare, la frammentazione della catena del valore – che a livello teorico viene considerata l'ostacolo più importante – sembra assumere un ruolo minore del previsto in sede di attuazione dei progetti di innovazione. Tuttavia, questo non deve indurre prematuramente a ritenere che l'importanza di questo fattore sia trascurabile. Da un punto di vista teorico, la frammentazione della catena del valore può infatti impedire già nella fase preliminare lo sviluppo di progetti di innovazione, rendendoli irrealizzabili. Pertanto, non è ancora possibile formulare conclusioni sull'importanza in generale della frammentazione della catena del valore.

Secondo questi risultati, anche la mancanza di cooperazione è meno importante per il fallimento di un progetto di innovazione che non per il suo successo, come mostra il netto divario tra il 36 per cento indicato per l'ostacolo «mancanza di cooperazione» e il 64 per cento per il fattore di successo «cooperazione e scambi intensi tra le aziende associate». Quest'osservazione potrebbe indurre a credere che la messa in rete degli attori e la cooperazione siano fondamentali per la riuscita di un progetto. Sembra parimenti che nella maggior parte dei casi la cooperazione sia effettiva, almeno quando si tratta di progetti di innovazione. Questo indica anche che la mancanza di cooperazione è relativamente poco citata come causa di fallimento di un progetto.

Come nel caso degli esempi di progetti riusciti, anche qui una valutazione conclusiva dovrebbe contemplare anche gli ostacoli ritenuti di importanza generale, descritti nel prossimo capitolo.

Fig. 7-10 Importanza dei vari ostacoli per il fallimento del progetto di innovazione

Domanda: Quali sono stati i principali ostacoli alla riuscita del progetto? Scelga i tre fattori più importanti tra gli otto elencati qui di seguito.
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte. La selezione triplice è possibile, ma alcuni partecipanti hanno menzionato più di tre fattori.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

7.3.2.4 Sistemi di innovazione a livello di destinazione

L'ultima parte dell'inchiesta online si proponeva di raccogliere dati sulla struttura e sulle caratteristiche dei sistemi di innovazione nelle destinazioni. A tal fine sono stati analizzati cinque parametri di natura strutturale, che nella parte teorica sono stati identificati come elementi fondamentali di un sistema di innovazione efficiente:

- innovazione come mission della DMO
- impiego di collaboratori che si occupano regolarmente di innovazione
- attenzione sistematica dei dirigenti verso l'innovazione
- incontri regolari tra le aziende locali sul tema dell'innovazione
- valutazione periodica del successo dei progetti di innovazione.

Circa due terzi delle organizzazioni dichiarano che l'innovazione e la promozione delle innovazioni rientrano esplicitamente nella loro mission. Tuttavia, nella domanda successiva meno della metà (48%) dichiara di impiegare anche collaboratori che si occupano concretamente di innovazione. Si osserva quindi una lieve discrepanza tra la concezione dell'innovazione in quanto mission/compito della DMO e le risorse di personale dedicate a tale compito.

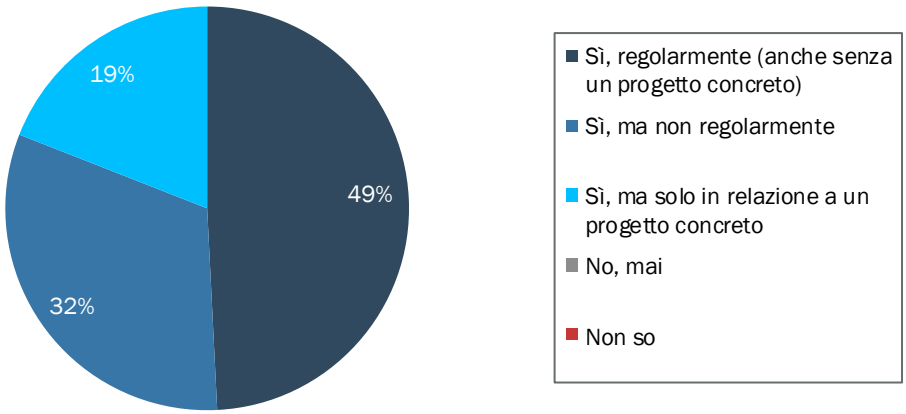
Esaminando l'attenzione all'innovazione da parte dei dirigenti, è positivo notare che tutte le organizzazioni si occupano di innovazione, anche se con diversi gradi di regolarità (cfr. Fig. 7-11). Ad esempio, solo nella metà delle organizzazioni partecipanti i dirigenti si dedicano all'innovazione indipendentemente da un progetto concreto.

Circa un terzo si occupa di innovazione in modo irregolare, mentre il 19 per cento solo contestualmente a un progetto concreto.

Molto meno regolari sono gli incontri con le aziende della destinazione (cfr. Fig. 7-12). Solo il 17 per cento dei partecipanti dichiara di incontrarsi regolarmente e indipendentemente da progetti concreti con le aziende locali per parlare di innovazione. Tutte le altre DMO – con un'eccezione – si incontrano con le aziende almeno a cadenza irregolare o in determinate occasioni. Analogamente, la valutazione del successo dei progetti viene effettuata soprattutto in forma irregolare (70%) e solo il 22% dei partecipanti lo fa in forma regolare e sistematica.

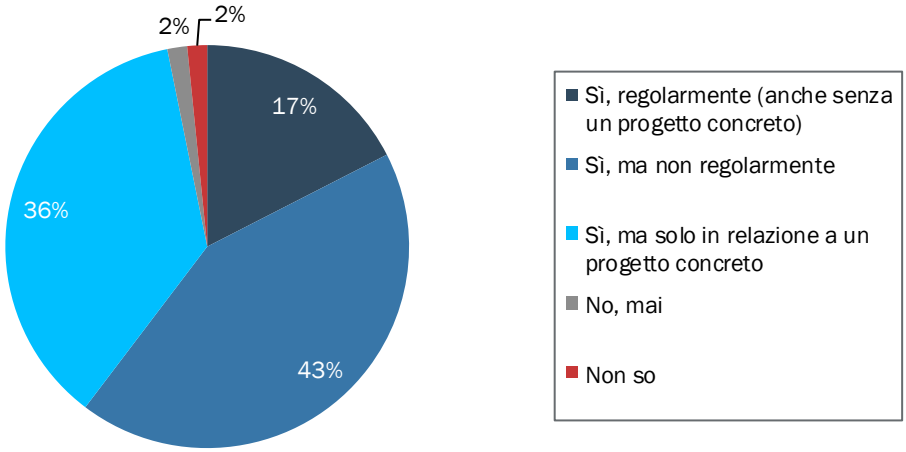
I risultati dell'inchiesta riguardanti i sistemi di innovazione a livello di destinazione possono indicare che nelle destinazioni alpine i sistemi di innovazione si trovano in una fase di sviluppo embrionale. La percezione dell'importanza dell'innovazione è generalmente elevata: molte organizzazioni hanno per missione quella di promuovere l'innovazione e a quest'ultima viene attribuita grande importanza. Tuttavia, le istituzioni e le strutture del sistema di innovazione non sono ancora così sviluppate da produrre innovazione in modo sistemico – e non solo episodico. Mancano a tal fine l'impiego coerente di risorse (collaboratori, valutazioni) e lo scambio e la cooperazione regolari con le aziende associate (incontri regolari con le aziende). Il capitolo 7.3.3 illustra in che misura ciò dipenda dall'innovatitività della destinazione.

Fig. 7-11 Confronto regolare a livello di dirigenza con il tema delle innovazioni



Domanda: I dirigenti della sua organizzazione si occupano del tema delle innovazioni?
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Fig. 7-12 Incontri regolari con le aziende della destinazione



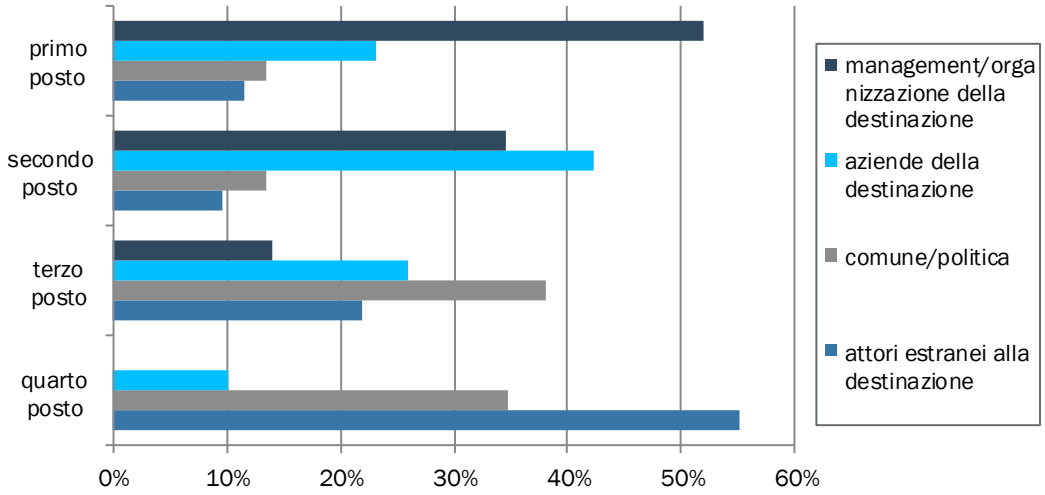
Domanda: Organizza incontri con le aziende della sua destinazione per discutere il tema delle innovazioni?
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Oltre che i parametri relativi alla struttura del sistema di innovazione, l'inchiesta ha analizzato i **promotori di innovazioni** nella destinazione. I rispondenti hanno potuto scegliere tra quattro attori (DMO, aziende della destinazione, Comune/politica, attori estranei alla destinazione) per ordine di importanza.

Il promotore nettamente più importante è l'organizzazione di destinazione (DMO): oltre la metà dei rispondenti l'ha indicata al primo posto per ordine di importanza (cfr. Fig. 7-13). Questo risultato riflette anche l'importanza attribuita alle organizzazioni nel processo di innovazione (cfr. 7.3.2.3). Le aziende della destinazione si collocano per lo più al secondo posto, con una percentuale di preferenze che resta relativamente elevata (35%). Se circa il 20 per cento dei rispondenti ritiene che le aziende di destinazione siano i principali promotori di innovazione, un quarto assegna loro solo il terzo posto e il 10 per cento dei rispondenti le mette in quarta posizione. Interessante è anche il fatto che la politica si piazzi per lo più al terzo posto, davanti agli attori estranei alla destinazione collocati da oltre la metà dei rispondenti al quarto posto.

I risultati sono coerenti con il grado molto elevato di partecipazione delle organizzazioni ai progetti di innovazione (cfr. cap. 7.3.2.3). La DMO sembra essere – almeno secondo l'autovalutazione dei partecipanti– l'attore più importante nel sistema di innovazione delle destinazioni, con un ruolo di promotore attivo dell'innovazione più che di «progettista» di strutture che supportano o coordinano il processo di innovazione delle aziende. L'eventuale correlazione tra questi risultati e la propensione all'innovazione stimata è nuovamente tematizzata al capitolo 7.3.3 nella parte dedicata alla verifica dell'ipotesi H_5.

Fig. 7-13 Promotori di innovazioni per ordine di importanza



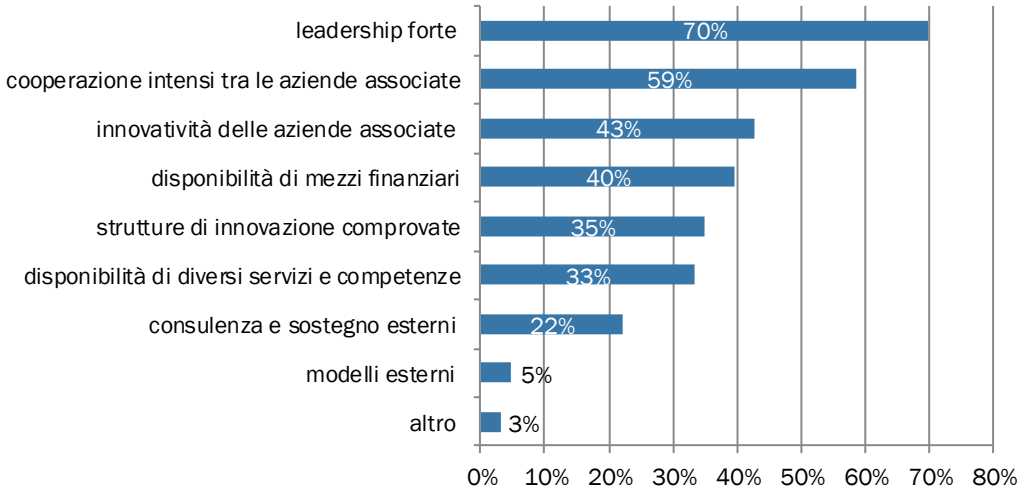
Domanda: Chi è il principale promotore di innovazioni nella sua destinazione? Indichi i singoli attori in ordine decrescente d'importanza.
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Più oltre nel questionario i rispondenti hanno potuto indicare i tre principali **fattori di successo** e i tre principali ostacoli al successo di un sistema di innovazione. Contrariamente alle sezioni dedicate agli esempi di progetti riusciti e a quelli non riusciti, la domanda del questionario non si riferisce a un progetto di innovazione concreto e può quindi essere intesa in senso generale.

I due fattori di successo più importanti sono relativamente ben identificabili (cfr. Fig. 7-14). Il 70 per cento dei rispondenti indica la leadership forte come uno dei tre fattori di successo più importanti, mentre il 60 per cento ritiene che ad avere particolare rilevanza siano la cooperazione e gli scambi intensi tra le aziende associate. Rispetto alle domande delle sezioni dedicate agli esempi di progetti riusciti e non riusciti, qui i due fattori si scambiano posizione in graduatoria: la leadership forte guadagna terreno, mentre la cooperazione e gli scambi intensi tra le aziende associate retrocedono leggermente. L'innovatività delle aziende associate fa segnare una netta progressione, con un'importanza che supera del 18 per cento quella indicata nella sezione del questionario dedicata agli esempi di progetti riusciti. Questo fattore ottiene il terzo posto con un lieve vantaggio. In particolare la disponibilità di diversi servizi e competenze ha perso rilevanza (43% vs 56%) così come i modelli esterni (5% vs 16%) e la consulenza e sostegno esterni (22% vs 31%).

Indipendentemente da un progetto di innovazione concreto, la forte leadership e la cooperazione e gli scambi intensi tra le aziende associate risultano essere chiaramente i fattori di successo più importanti. I risultati empirici indicano quindi che l'ipotesi H_3 è valida, sia per i progetti concreti di innovazione sia, in generale, per il successo di un sistema di innovazione nel suo complesso.

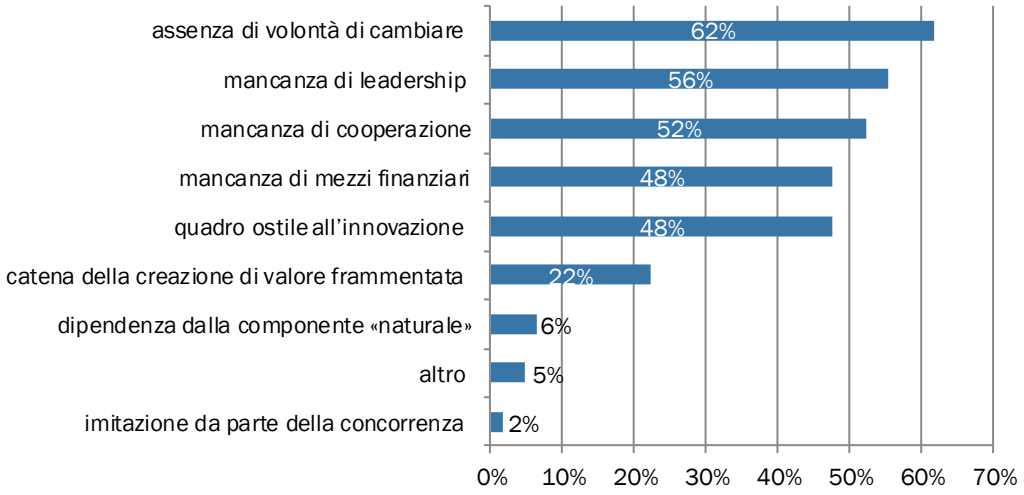
Fig. 7-14 Importanza dei vari fattori di successo



Domanda: Quali sono i principali fattori di successo di un sistema di innovazione in una destinazione turistica? Scelga i tre fattori più importanti tra gli otto elencati qui di seguito.
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte. La selezione triplice è possibile, ma alcuni partecipanti hanno menzionato più di tre fattori.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Anche nel caso degli **ostacoli** al successo di un sistema di innovazione si osservano variazioni in graduatoria rispetto alla sezione del questionario dedicata agli esempi di progetti non riusciti (cfr. Fig. 7-15). Ciò nonostante, l'assenza di volontà di cambiare si conferma come l'ostacolo principale, indicato dal 62 per cento dei rispondenti. Gli altri quattro ostacoli (mancanza di leadership, mancanza di cooperazione, mancanza di mezzi finanziari e quadro ostile all'innovazione) guadagnano nettamente terreno e si piazzano con un vantaggio relativamente ampio tra i cinque ostacoli più importanti. Particolarmente degno di nota è il maggior peso attribuito alla mancanza di mezzi finanziari e alle condizioni quadro ostili all'innovazione. È possibile che questi risultati siano dovuti allo spostamento del genere di risposta – da individuale e relativamente eterogenea (per gli esempi di progetti di innovazione) a generale e relativamente omogenea. Questo si riflette anche nel numero nettamente inferiore di risposte sotto «Altro». Meno sorprendente è invece l'importanza elevata del fattore «mancanza di cooperazione e scambio tra le aziende associate», visto che solo il 17 per cento dei partecipanti hanno risposto di incontrarsi regolarmente con le aziende della destinazione.

Fig. 7-15 Importanza dei vari ostacoli

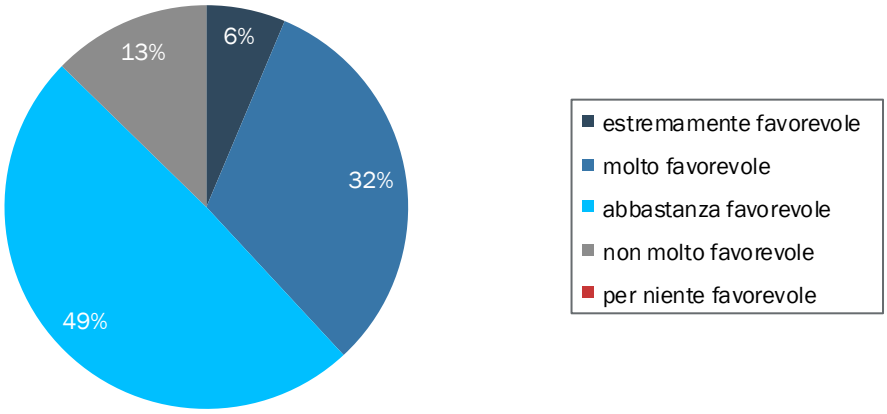


Domanda: Quali sono i principali ostacoli al successo di un sistema di innovazione in una destinazione turistica? Scelga i tre fattori più importanti tra gli otto elencati qui di seguito.
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte. La selezione triplice è possibile, ma alcuni partecipanti hanno menzionato più di tre fattori.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Infine, ai rispondenti è stato chiesto di valutare la **disponibilità all'innovazione** della loro destinazione e il contributo della loro organizzazione in questo senso. Quasi la metà ha valutato la propria destinazione «abbastanza favorevole» all'innovazione, mentre il 13 per cento l'ha giudicata «non molto favorevole» all'innovazione (cfr. Fig. 7-16). D'altro canto, se il 6 per cento descrive la propria destinazione come «estremamente favorevole» all'innovazione, un buon terzo la valuta come «molto favorevole» all'innovazione. Tra le destinazioni vi sono quindi differenze relativamente grandi nella valutazione dell'innovatività, differenze che verranno analizzate più in dettaglio nel prossimo capitolo (7.3.3).

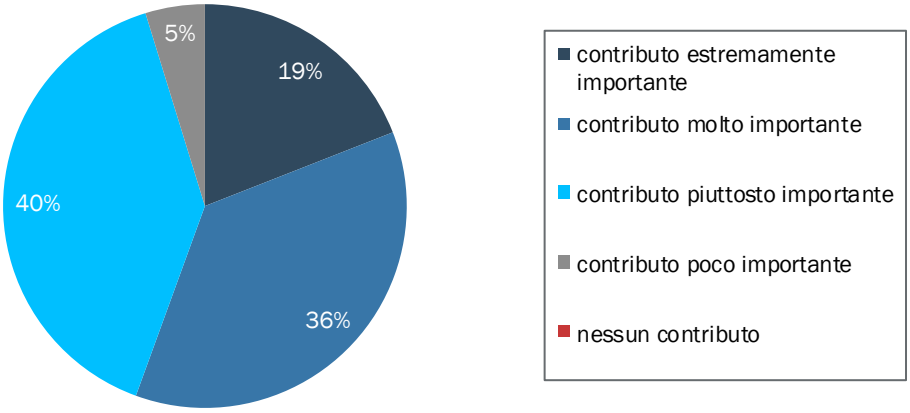
L'importanza attribuita al **contributo dell'organizzazione** supera quella attribuita all'innovatività della destinazione (cfr. Fig. 7-17). Più della metà dei partecipanti risponde di fornire un contributo almeno «molto importante» all'innovatività e solo il 5 per cento giudica il proprio contributo non importante («contributo poco importante»). In linea con i risultati illustrati finora, le DMO sembrano essere molto coinvolte nel processo di innovazione e costituire un elemento fondamentale del sistema di innovazione.

Fig. 7-16 Innovatività della destinazione



Domanda: A suo avviso quanto è favorevole all'innovazione la sua destinazione rispetto ad altre destinazioni alpine? Esprima una valutazione in una scala da 1 (per niente favorevole) a 5 (estremamente favorevole).
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Fig. 7-17 Contributo dell'organizzazione all'innovatività della destinazione



Domanda: Qual è il contributo della sua organizzazione in questo senso? Esprima una valutazione in una scala da 1 (nessun contributo) a 5 (contributo estremamente importante).
Distribuzione relativa della frequenza delle risposte.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

7.3.3 Discussione e valutazione delle ipotesi

Questo (ultimo) capitolo si focalizza sulle ipotesi formulate nell'ambito delle deduzioni analitiche. Analogamente all'articolazione scelta nella parte corrispondente, il presente capitolo è suddiviso nelle tre aree «destinazione e organizzazione» «innovazioni nel turismo alpino» e «sistemi di innovazione nelle destinazioni». Ognuna delle ipotesi formulate è attribuita a una di queste aree e valutata in base ai risultati dell'inchiesta. Le ipotesi sono anche verificate empiricamente per mezzo di metodi statistici semplici (confronti con valori medi, coefficienti di correlazione). Tuttavia, visto il numero limitato di osservazioni (N=63), le conclusioni vanno considerate con cautela, soprattutto quelle che riguardano la significatività.

7.3.3.1 Ipotesi per l'area «destinazione e organizzazione»

H_1: Le destinazioni le cui organizzazioni sono meno specializzate, ovvero svolgono una molteplicità di compiti, hanno minore capacità di innovazione.

Per verificare quest'ipotesi si utilizza un'unità di misura per la specializzazione, basata sulla valutazione dell'importanza dei quattro ambiti di attività di una DMO (cfr. cap. 7.3.2.1 e Fig. 7-4). Si presume che le organizzazioni che attribuiscono a diversi compiti un'importanza equivalente siano poco specializzate; al contrario, le organizzazioni che attribuiscono maggiore importanza a determinati compiti rispetto ad altri sono considerate specializzate.

Per operazionalizzare l'ipotesi si utilizza un'unità di misura della specializzazione[32] che poggia sul concetto di varianza. Contrariamente alla varianza, tuttavia, la deviazione non viene calcolata dal valore medio ma dal valore massimo; la deviazione viene poi elevata al quadrato e i singoli risultati vengono sommati. Maggiore è la differenza tra le valutazioni dei singoli ambiti di attività dall'ambito che ottiene la valutazione migliore (valore più alto), maggiore è la specializzazione. Valori elevati implicano un'alta specializzazione, valori bassi una bassa specializzazione.

L'intervallo di valori relativo alla specializzazione calcolato per il campione dell'inchiesta varia da 0 a 22, con un valore numerico di 0 che corrisponde a una valutazione equivalente di tutti i compiti e rappresenta una specializzazione minima. Nel caso dell'inchiesta corrisponde al punteggio massimo «5=estremamente importante» (5,5,5,5). Un'ipotetica specializzazione massima (5,1,1,1) darebbe come risultato 48. Il più alto grado di specializzazione del campione esaminato (22) si ottiene per la combinazione 3,5,2,2. Il valore massimo osservato del campione è quindi relativamente lontano dal massimo ipotetico. Anche il valore medio (circa 3,1) e una distribuzione fortemente asimmetrica verso destra indicano che le DMO esaminate presentano un grado di specializzazione piuttosto basso.

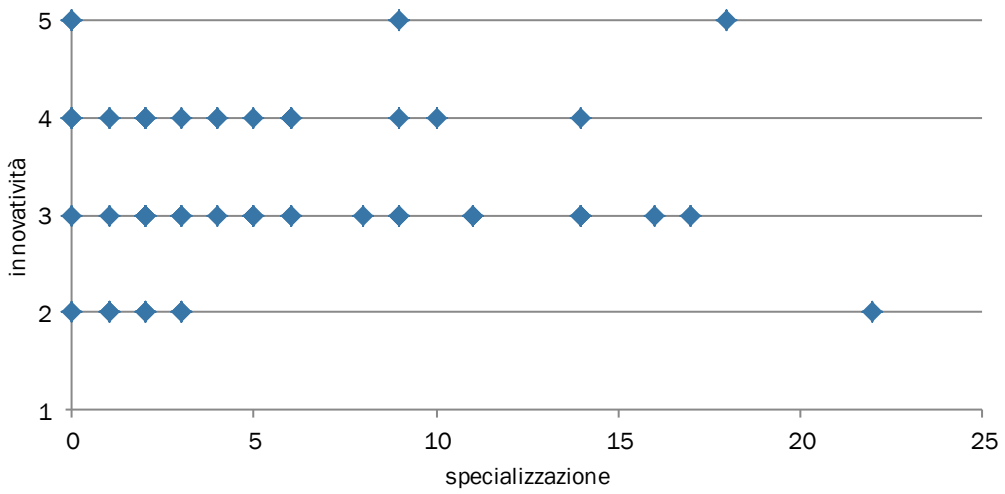
[32] Non si conoscono unità di misura della specializzazione esplicite per rappresentare il contesto considerato in questa sede. Tuttavia, per misurare la specializzazione in un altro contesto (specializzazione di una regione in un settore particolare), nell'economia regionale è prassi comune utilizzare l'indice Herfindahl, una misura statistica della concentrazione del mercato (cfr. Farhauer e Kröll (2009)). In base a questo procedimento, sono state prese in considerazione diverse misure di concentrazione statistica e di dispersione, tra cui l'indice Herfindahl, il coefficiente Gini o la deviazione standard (per una panoramica completa delle misure di concentrazione e di distribuzione disponibili cfr. ad esempio Bleymüller et al. (2015)). Tuttavia, data la situazione particolare queste unità non sono in grado di misurare la specializzazione nella forma desiderata. Pertanto, nel caso considerato si utilizza un'unità di misura ad hoc.

Una DMO più specializzata può focalizzarsi meglio sulla sua mission. La concentrazione sui compiti chiave può contribuire a rendere più innovativa una destinazione. Anche se non è possibile misurare direttamente l'innovazione, l'inchiesta contempla un'autovalutazione dell'innovatività di una destinazione, che viene qui utilizzata come *proxy* del grado di innovazione (cfr. anche l'ipotesi *H2* qui di seguito).

Confrontando il grado di specializzazione con la valutazione dell'innovatività non è possibile stabilire alcuna correlazione significativa. Come mostra la Fig. 7-18, non si può identificare un sistema chiaro per la distribuzione dei valori e non vi sono elementi che indicano la validità di tale correlazione. Pertanto, il coefficiente di correlazione fra graduatorie di Spearman, che calcola la correlazione lineare di almeno due variabili ordinali, è leggermente negativo (ρ= -0.07), ma non significativo ($p > 0,1$) e pertanto non può essere interpretato. Si ottengono risultati analoghi da un coefficiente di correlazione per un valore di specializzazione rettificato dal valore anomalo (misura di specializzazione = 24; innovatività = 2) e da una misura alternativa in cui le differenze rispetto al valore massimo non vengono elevate al quadrato.

I risultati empirici non danno pertanto alcuna indicazione circa la validità dell'ipotesi H_1, che di conseguenza non può essere confermata. I dati dell'inchiesta non mostrano che le destinazioni le cui organizzazioni svolgono una molteplicità di compiti siano meno innovative. I risultati indicano tuttavia che le DMO nel loro insieme sono scarsamente specializzate: la loro mission comporta compiti diversificati e sono relativamente ben rappresentate in tutte e quattro gli ambiti di attività (cfr. anche Fig. 7-4).

Fig. 7-18 Grafico di dispersione (scatterplot) della specializzazione e della valutazione dell'innovatività



L'asse delle ordinate (x) indica il valore della specializzazione, quello delle ascisse (y) la valutazione dell'innovatività su una scala da 1 (per niente favorevole all'innovazione) a 5 (estremamente favorevole all'innovazione). Le osservazioni multiple con valori identici non sono indicate.
Fonte: inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017, BAK Economics

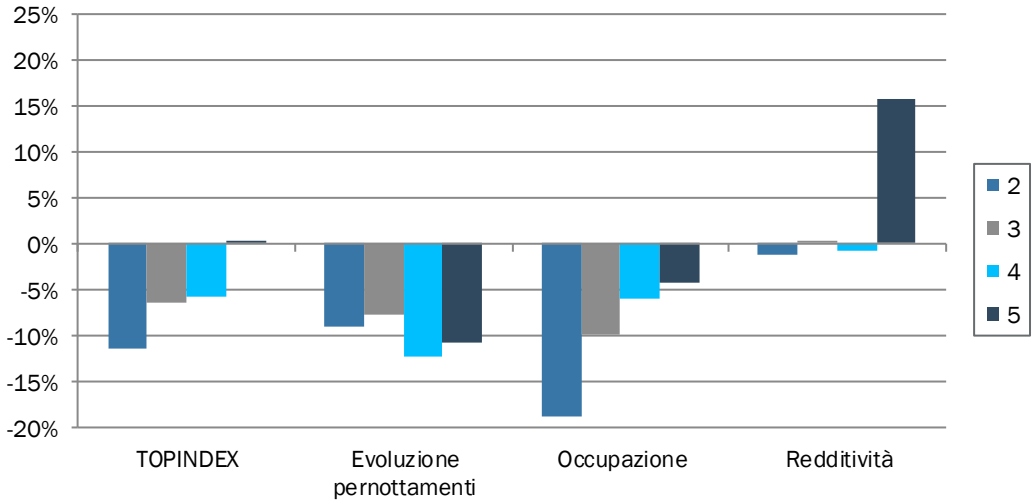
7.3.3.2 Ipotesi per l'area «innovazioni nel turismo alpino»

H_2: Le destinazioni innovative ottengono risultati economici migliori.

Per verificare l'ipotesi H_2, la valutazione dell'innovatività viene messa in relazione con i dati statistici di BAK Economics sulla performance. Come per il Programma internazionale di benchmarking per il turismo svizzero, il BAK TOPINDEX è utilizzato come indicatore principale della performance e quindi del successo di una destinazione. Inoltre, le singole componenti del BAK TOPINDEX – evoluzione dei pernottamenti, tasso di occupazione e redditività – vengono utilizzate per isolare gli effetti specifici[33]. A tal fine vengono utilizzati i dati più recenti che si riferiscono al 2016. L'indice «evoluzione dei pernottamenti», che considera l'evoluzione dei pernottamenti negli ultimi cinque anni (2011-2016), offre anche una panoramica temporale.

Viene calcolata la variazione degli indicatori di performance rispetto alla media del benchmarking (3,5), che viene poi messa in relazione con la valutazione della disponibilità all'innovazione (Fig. 7-19).

Fig. 7-19 Indicatori del successo di una destinazione, differenziati in base all'innovatività



L'asse delle ascisse (y) indica la deviazione media degli indicatori dal valore medio del campione utilizzato per il benchmarking.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017, BAK Economics

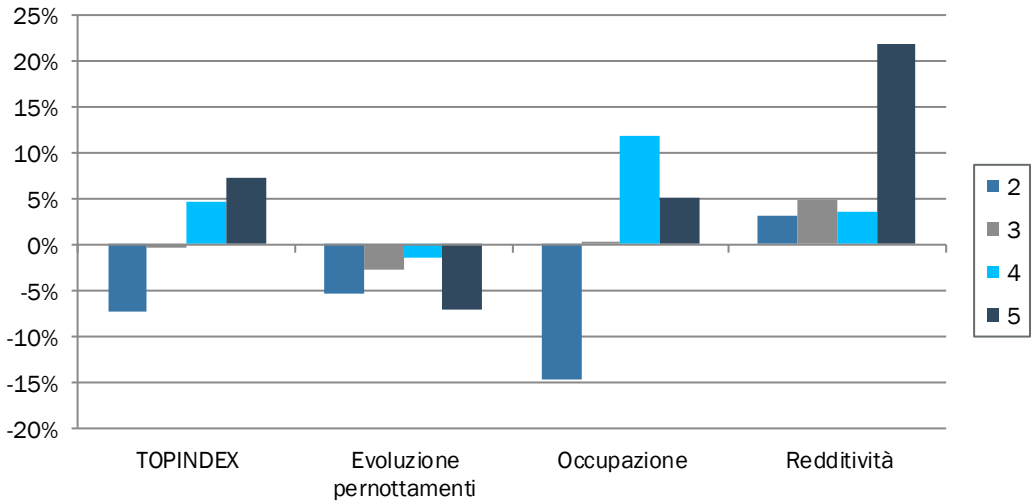
Nel caso del principale indicatore di performance (BAK TOPINDEX) si osserva una chiara tendenza positiva in corrispondenza al punteggio attribuito alla capacità di innovazione. Dalle risposte fornite dai partecipanti all'inchiesta risulta che una maggiore capacità di innovazione (innovatività) va di pari passo con una performance migliore. Si può fare un discorso analogo per la redditività, anche se le differenze tra i punteggi «2», «3» e «4» sono solo lievi, mentre si osserva una netta deviazione verso l'alto per la valutazione massima dell'innovatività. Pure l'indice «occupazione» mostra una tendenza positiva. Occorre tuttavia tener presente che il valore 5 riguarda solo quattro

[33] Per il calcolo del BAK TOPINDEX e dei suoi sottoindici vedi capitolo 4.1.

osservazioni e va quindi interpretato con grande cautela. Contrariamente agli indicatori discussi finora, l'andamento dei pernottamenti mostra semmai una tendenza negativa.

È tuttavia possibile che la performance sia fortemente influenzata da effetti che sono imputabili al Paese in cui si trova la destinazione e che non dipendono dalla capacità di innovazione. Ad esempio, le destinazioni svizzere mostrano una performance nettamente peggiore di quelle austriache e italiane, in particolare per quanto riguarda il numero di pernottamenti. Uno dei motivi è il forte apprezzamento del franco, che ha un impatto negativo sull'andamento dei pernottamenti in Svizzera. Per controllare questi effetti strutturali specifici, l'indice della destinazione alpina considerata viene rapportato alla media nazionale e indicato sotto forma di deviazione percentuale (cfr. Fig. 7-20).[34]

Fig. 7-20 Indicatori del successo di una destinazione, differenziati in base alla valutazione dell'innovatività (deviazione rispetto alla media nazionale)



L'asse delle ascisse (y) indica la deviazione media degli indicatori dal valore medio nazionale.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017, BAK Economics

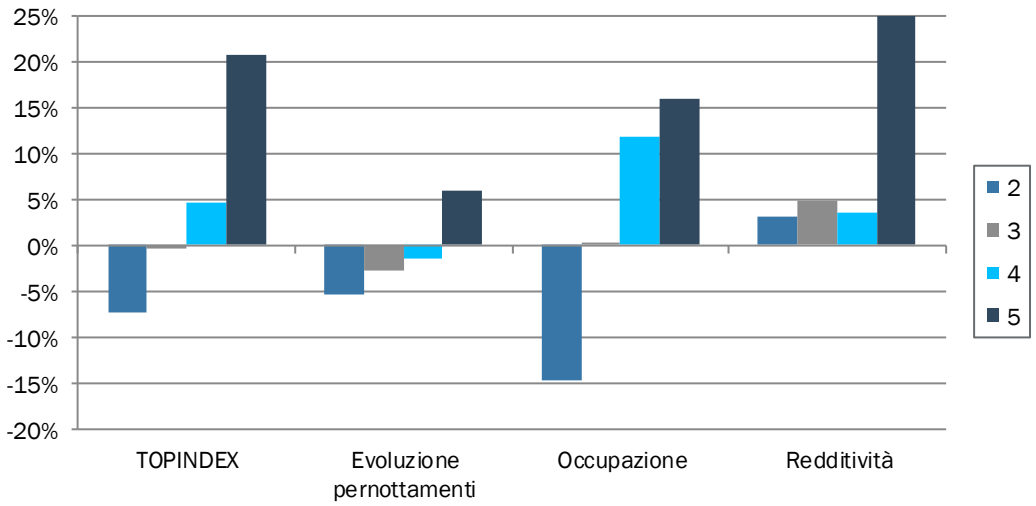
Dopo la correzione degli effetti specifici riconducibili al Paese, la correlazione positiva è più evidente, soprattutto per l'indicatore «evoluzione del numero di pernottamenti». Se si considerano unicamente i livelli di innovatività 2, 3 e 4, si osserva addirittura una tendenza positiva costante. Una maggiore capacità di innovazione è correlata con una migliore performance.

Per quanto riguarda invece il livello 5 di innovatività si osservano talvolta deviazioni significative. Anche in questo caso occorre tener presente il numero molto ridotto di osservazioni (N=4). Il valore medio reagisce quindi in modo molto sensibile ai singoli valori. Una delle osservazioni indica valori anomali (punteggio massimo per l'innovatività e valori molto bassi di performance) e condiziona quindi il risultato per il

[34] In un campione sufficientemente grande di osservazioni questo non ha molta rilevanza, fintanto che l'innovatività non è correlata agli effetti specifici riconducibili al Paese. Tuttavia, una tale correlazione (ad es. tramite il sistema di innovazione nazionale) non può essere esclusa e il campione disponibile è limitato nella sua estensione.

livello 5 di innovatività. Se quest'osservazione è considerata anomala e viene esclusa dall'analisi, si ottiene una tendenza costante all'aumento per tutti gli indicatori (cfr. Fig. 7-21).

Fig. 7-21 Indicatori del successo di una destinazione, differenziati in base alla valutazione dell'innovatività (deviazione rispetto alla media nazionale, senza valori anomali)



L'asse delle ascisse (y) indica la deviazione media degli indicatori dal valore medio nazionale. Il valore della redditività si situa al di fuori della scala raffigurata e si attesta a +38%.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017, BAK Economics

Malgrado questo nesso evidente, la correlazione statistica non è significativa. Se è vero che i coefficienti di correlazione secondo Spearman indicano la direzione della correlazione ipotizzata nella Fig. 7-20 (TOPINDEX: (+), evoluzione dei pernottamenti: (+); occupazione: (+), redditività: (+)), è anche vero che nessuno dei coefficienti è significativo (tutti $p > 0{,}1$) e pertanto non è possibile interpretarli ulteriormente. Ciò vale anche nel caso in cui si elimini il valore anomalo (outlier) dal campione.

Statisticamente, non è possibile formulare conclusioni chiare in merito all'ipotesi H_2. I risultati empirici non forniscono prove statistiche del fatto che le destinazioni che dichiarano una capacità di innovazione molto elevata attestino generalmente una migliore performance anche per quanto riguarda il BAK TOPINDEX e i suoi sottoindicatori. Tuttavia, per le destinazioni che hanno partecipato all'inchiesta la correlazione è chiaramente osservabile, almeno in media[35]. I risultati per lo meno non negano che vi sia una correlazione tra innovatività e performance positiva.

I risultati non dicono peraltro nulla sulla causalità. È possibile che il successo di una destinazione e la sua innovatività dipendano dagli stessi presupposti strutturali. Tuttavia, l'impostazione scelta per l'inchiesta non permette di documentare un nesso causale. Non si può quindi concludere che il successo di una destinazione sia determinato dalla capacità di innovazione di quest'ultima. Potrebbe anche darsi che sia

[35] La variazione tra le destinazioni è così grande da non permettere di documentare in modo statisticamente valido la correlazione, nonostante la variazione sia chiaramente visibile nel valore medio e nella stima puntuale.

proprio il successo a permettere un'innovatività particolarmente elevata, ad esempio perché vi sono maggiori disponibilità finanziarie e un maggiore margine di manovra imprenditoriale.

7.3.3.3 Ipotesi per l'area «sistemi di innovazione nelle destinazioni alpine»

H_3: Una leadership forte nonché una cooperazione intensa e scambi tra attori sono i principali fattori di successo di un sistema di innovazione nelle destinazioni.[36]

H_4: Le destinazioni che dispongono di un sistema di innovazione più strutturato sono maggiormente innovative.

L'ipotesi H_4 prende in esame le strutture del sistema di innovazione delle destinazioni. A tal fine viene calcolato un indice che riassume in un unico parametro le diverse caratteristiche di un sistema di innovazione. Di particolare interesse sono gli aspetti menzionati al capitolo 7.3.2.4 e nell'inchiesta online: innovazione come mission dell'organizzazione, presenza di collaboratori che si occupano di innovazione, innovazione come tema di interesse dirigenziale, incontri con le aziende e valutazione dei progetti di innovazione. Anche se non sono esaustive, queste caratteristiche coprono gli aspetti fondamentali e descrivono la struttura di un sistema di innovazione, soprattutto dal punto di vista delle DMO.

A ciascuna delle cinque caratteristiche del sistema di innovazione è stato assegnato al massimo un punto, sia per la risposta «sì» che per la risposta «sì, regolarmente». Per includere i vari gradi di regolarità, è stato attribuito anche mezzo punto alla risposta «sì, ma non regolarmente» e un quarto di punto per la risposta «sì, ma solo in relazione a un progetto concreto». Questo permette di tener conto dell'importanza della regolarità nella creazione di strutture di innovazione consolidate, come del resto già menzionato nel capitolo dedicato alle deduzioni analitiche. Il punteggio totale ottenuto viene poi diviso per il numero massimo possibile di punti, ottenendo un indice del sistema di innovazione compreso in un intervallo tra 0 e 1.

Tav. 7-3 Punti assegnati all'indice «sistema di innovazione»

	Sì	Sì, regolarmente	Sì, ma non regolarmente	Sì, ma solo in relazione a un progetto concreto	Non
innovazione come mission	1	-	-	-	0
impiego di collaboratori	1	-	-	-	0
attenzione sistematica dei dirigenti	-	1	0.5	0.25	0
incontri regolari tra le aziende locali	-	1	0.5	0.25	0
valutazione periodica	-	1	0.5	-	0

Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

[36] L'ipotesi H_3 p è già stata ampiamente valutata nel capitolo 7.3.2.4 e giudicata valida.

L'indice «sistema di innovazione» viene messo in relazione con la valutazione dell'innovatività, dopo di che viene analizzata la correlazione. Il coefficiente di correlazione di Spearman è significativo ($p < 0,05$) e si attesta a $\rho = 0,28$ (cfr. Tav. 7-4). Questo dimostra una relazione positiva e documenta che con l'aumentare dell'indice «sistema di innovazione» aumenta anche il punteggio attribuito all'innovatività.

Tutti i coefficienti di correlazione che misurano la relazione tra le singole caratteristiche del sistema e l'innovatività mostrano correlazioni positive, ma solo in due casi la correlazione è significativa. Gli aspetti «collaboratori che si occupano di innovazione» e «valutazione dei progetti di innovazione» attestano un coefficiente di correlazione ρ di 0,23 rispettivamente 0,31 e presentano quindi una relazione positiva con la capacità di innovazione[37].

I singoli aspetti rappresentano caratteristiche diverse di un sistema di innovazione. Si tratta più di caratteristiche complementari che non sostitutive. Il fatto che anche le destinazioni percepiscano la complementarità è dimostrato dalla correlazione positiva tra le singole caratteristiche osservabile in molti casi: tra «innovazione come mansione dell'organizzazione» e i tre aspetti «presenza di collaboratori che si occupano di innovazione» ($\rho = 0.31$), «innovazione come tema di interesse dirigenziale» ($\rho = 0.26$) e «valutazione» ($\rho = 0.25$) da un lato e tra «incontri con le aziende» e «innovazione come tema di interesse dirigenziale» ($\rho = 0.25$) e «valutazione» ($\rho = 0.38$) dall'altro.

Tav. 7-4 Matrice di correlazione tra l'innovatività e le singole caratteristiche del sistema di innovazione

	favorevoli all'innovazione	**innovazione come missi-on**	**impiego di collabora-tori**	**attenzione sistematica dei dirigenti**	**incontri regolari tra le aziende locali**	**valutazione periodica**
L'indice «sistema di innovazione»	0.2763**	-	-	-	-	-
innovazione come mission	0.1090	-	0.3089**	0.2585**	0.2084	0.2458*
impiego di colla-boratori	0.2279*	0.3089**	-	0.2095*	0.1989	0.0413
attenzione si-stematica dei dirigenti	0.0231	0.2585**	0.2095*	-	0.2538**	-0.0103
incontri regolari tra le aziende locali	**0.2023**	**0.2084**	**0.1989**	**0.2538****	**-**	**0.3792*****
valutazione periodica	0.3086**	0.2458*	0.0413	-0.0103	0.3792***	-

Il valore ρ descrive un coefficiente di correlazione tra graduatorie secondo Spearman. In grassetto sono indicati i coefficienti con un livello di significatività del 10%. * = p < 0.1; ** = p < 0.05; *** = p < 0.01.
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017, BAK Economics

I risultati indicano che l'ipotesi H_4 va considerata valida e che le destinazioni che dispongono di un sistema di innovazione ben strutturato sono più innovative. Secon-

[37] Anche qui i limiti statistici devono essere interpretati con cautela visti il numero limitato di osservazioni e la conseguente mancanza di dati esaustivi. Se dal campione viene esclusa un'osservazione che potrebbe rappresentare un valore anomalo (outlier), il coefficiente di correlazione tra la caratteristica «collaboratori che si occupano di innovazione» e l'innovatività scende al di sotto del limite consueto di significatività. Al contempo, l'aspetto «incontro con le aziende» risulta correlato in modo significativo con l'innovatività.

do i risultati empirici, gli aspetti «presenza di collaboratori che si occupano di innovazione» e «valutazione dei progetti di innovazione» sembrano in particolare essere fattori importanti in grado di influenzare l'innovatività di una destinazione. Anche in questo caso, tuttavia, va ribadito che la causalità non è stata analizzata. Si può quindi affermare che le destinazioni «favorevoli all'innovazione» vantano un sistema di innovazione ben strutturato.

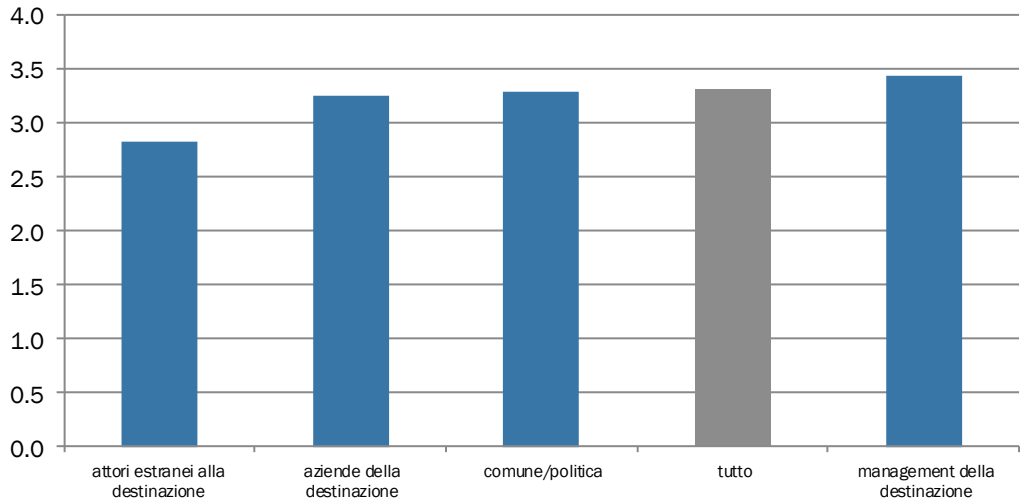
H_5: Le destinazioni nelle quali le aziende fungono da principale motore di innovazione sono particolarmente innovative.

Per verificare l'ipotesi H_5, i principali promotori dell'innovazione (attori che i rispondenti hanno indicato al primo posto, cfr. Fig. 7-13) sono messi in relazione con la valutazione dell'innovatività. A tal fine, è stato effettuato un test di Kruskal-Wallis per identificare le differenze nella tendenza centrale delle singole categorie (aziende, DMO, attori esterni, politica)[38].

La Fig. 7-22 riporta le valutazioni della propensione all'innovazione della destinazione differenziate in base alle categorie di promotori dell'innovazione. I valori medi delle tre categorie «aziende», «DMO» e «politica» attestano solo un lieve scarto e si situano leggermente al di sopra (DMO) o al di sotto (aziende, politica) della media dell'intero campione considerato. La categoria «attori esterni» mostra invece uno scarto marcato verso il basso. Questo significa che se l'impulso all'innovazione proviene principalmente dall'esterno, il grado di innovatività è valutato mediamente a 2,8, ossia ottiene un valore nettamente inferiore alle altre categorie (media complessiva 3,3), dove l'impulso all'innovazione proviene dagli attori che operano all'interno della destinazione. Tuttavia, visto il numero esiguo di attori esterni (N=6) la differenza non è significativa. Il test di Kruskal-Wallis non presenta quindi differenze significative nella tendenza centrale delle singole categorie ($p > 0.1$).

[38] Il test di Kruskal-Wallis è un metodo di analisi non parametrico delle differenze tra i valori medi di campioni indipendenti. Poiché deve soddisfare presupposti meno restrittivi rispetto al test t parametrico, può essere utilizzato per variabili ordinali con più di due gradi e per gruppi di dimensioni diverse (come nel caso in esame le varie categorie di promotori dell'innovazione). Per ulteriori spiegazioni sui metodi di analisi delle varianze si rinvia a Università di Zurigo (2016).

Fig. 7-22 Valutazione media dell'innovatività, differenziata secondo la categoria di promotore principale delle innovazioni



Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017, BAK Economics

Si può quindi concludere che non vi è alcuna correlazione statistica tra la categoria del principale promotore dell'innovazione e la valutazione dell'innovatività. In questo contesto non vi sono elementi che permettono di affermare che l'ipotesi esaminata è corretta. Secondo i risultati dell'inchiesta, l'innovatività di una destinazione non dipende dal promotore principale dell'innovazione. È infatti possibile che altri fattori svolgano un ruolo più importante, ad esempio il grado di concentrazione del potere, sia che si tratti di DMO, aziende o attori esterni. Va tuttavia anche osservato che la valutazione dell'innovatività e la categoria del principale promotore dell'innovazione si basano sull'autovalutazione delle DMO. Le risposte dei partecipanti non riflettono necessariamente la realtà. È pertanto auspicabile che in futuri lavori di ricerca si analizzi in modo più approfondito il ruolo dei singoli attori e di altri fattori (ad es. il grado di concentrazione del potere) nel sistema di innovazione di una destinazione.

H_6: I fattori di successo, gli ostacoli e in particolare le condizioni quadro per i sistemi di innovazione variano a seconda del Paese in cui si trova la destinazione.

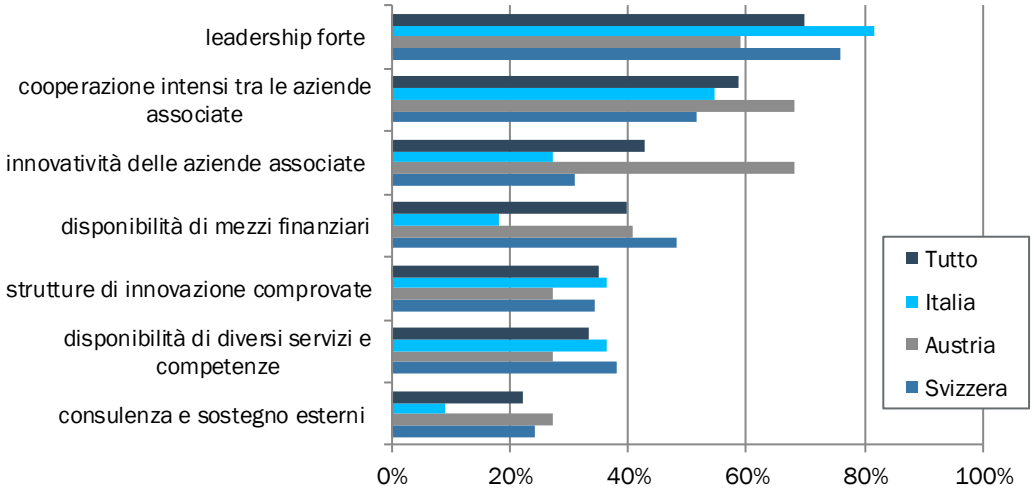
Per verificare l'ipotesi H_6 l'importanza dei singoli fattori di successo (fattori trainanti) e degli ostacoli è stata raggruppata in funzione del Paese[39] in cui si trova la destinazione ed è stato calcolato il valore medio. Per maggiore chiarezza nelle Fig. 7-23 e Fig. 7-24 sono riportati solo i fattori di successo e gli ostacoli indicati da più del 10 per cento dei partecipanti. Successivamente sono state analizzate mediante il test di Kruskal-Wallis le tendenze centrali delle singole categorie.

Per quanto riguarda i fattori di successo, si osservano chiare differenze per i fattori «leadership forte», «innovatività delle aziende associate» e «disponibilità di mezzi finanziari». L'innovatività delle aziende associate è nettamente più importante in Au-

[39] Solo Svizzera, Austria e Italia. La Germania non è stata considerata perché c'è stato un solo partecipante.

stria che non in Italia e Svizzera, tanto che il 76 per cento dei partecipanti austriaci la considera uno dei tre fattori di successo più importanti. In Svizzera questo fattore incide solo per il 31 per cento mentre in Italia solo per il 27 per cento. La leadership forte, considerata il fattore di successo più importante nell'intero campione, assume sì un ruolo importante in Austria (59%), ma ancor di più in Italia e Svizzera, dove si attesta rispettivamente all'82 e al 76 per cento. Inversamente, il fattore «cooperazione e scambi intensi tra le aziende associate» assume un'importanza leggermente superiore alla media in Austria e leggermente inferiore alla media in Italia e Svizzera. Le differenze specifiche per Paese sono evidenti anche per quanto riguarda la disponibilità di mezzi finanziari. Se in Svizzera questo fattore è quello più menzionato (48% dei partecipanti), in Italia solo il 18 per cento dei partecipanti lo considera uno dei tre fattori di successo più importanti. Ad eccezione della «consulenza e sostegno esterni», che ottiene un valore molto basso in Italia, non si osservano grosse differenze tra gli altri fattori di successo.

Fig. 7-23 Importanza dei singoli fattori di successo, differenziata secondo il Paese in cui si trova la destinazione



Non sono riportati i fattori «altro» e «modelli esterni». La Germania non viene considerata (N=1).
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

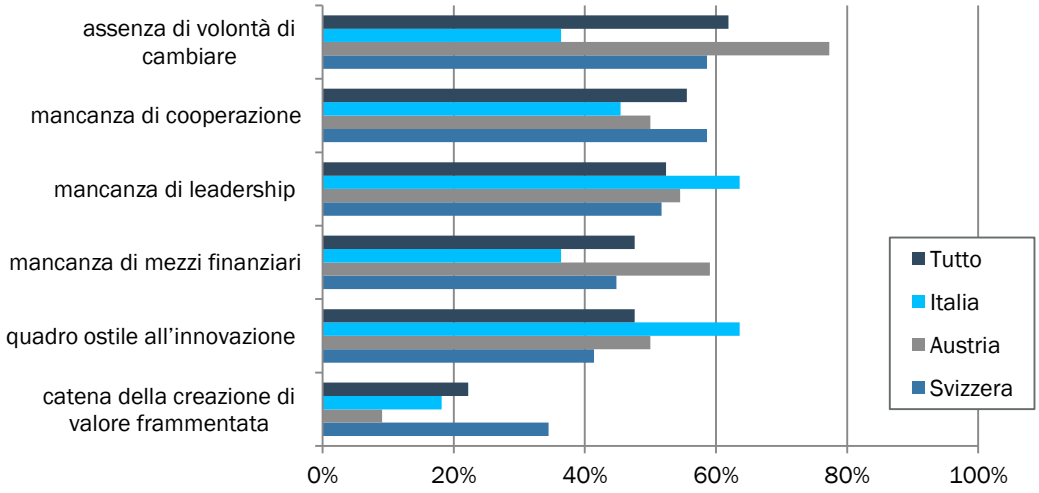
Va tuttavia aggiunto che, con un'unica eccezione, nessuna delle deviazioni specifiche per Paese osservate è statisticamente significativa (livello del 10%), come mostrano i test Kruskal-Wallis per il confronto dei campioni. Le uniche differenze specifiche significative sono quelle che concernono il fattore «innovatività delle aziende associate» ($p < 0.05$).

Anche se la significatività statistica non viene sempre raggiunta, si può concludere che all'interno del campione considerato vi sono talvolta differenze significative tra i Paesi per quanto riguarda l'importanza dei fattori di successo. Riassumendo, si osserva che in particolare in Austria le aziende sembrano assumere un'importanza maggiore nel processo di innovazione rispetto agli altri due Paesi.

Relativamente all'importanza degli ostacoli, le differenze nazionali sono evidenti in quasi tutte le categorie considerate (cfr. Fig. 7-24). In Italia, l'assenza di volontà di

cambiamento da parte delle aziende associate (36%) e la mancanza di mezzi finanziari (38%) sembrano essere meno un ostacolo, mentre in Austria assumono un'importanza superiore alla media (77% e 59%). Anche in Svizzera l'assenza di volontà di cambiamento è considerata l'ostacolo maggiore al processo di innovazione (59%). Tuttavia, rispetto agli altri due Paesi l'accento è posto maggiormente sulla mancanza di cooperazione e sulla frammentazione della catena della creazione del valore. Le condizioni quadro ostili all'innovazione hanno un peso maggiore in Italia, tanto da essere considerate l'ostacolo più importante, mentre nel campione complessivo occupano il quinto posto per ordine di importanza.

Fig. 7-24 Importanza dei singoli ostacoli, differenziata secondo il Paese in cui si trova la destinazione



Non sono riportati i ostacoli «altro», «dipendenza dalla componente naturale» e «imitazione». La Germania non viene considerata (N=1).
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

Tuttavia, anche qui va fatto osservare che nel test di Kruskal-Wallis nessuno dei confronti con i valori mediani presenta una significatività statistica.

Per quanto riguarda il campione, si può almeno affermare che gli ostacoli sembrano maggiormente determinati dalle condizioni quadro nazionali rispetto ai fattori di successo. Nel complesso, i risultati dell'inchiesta suggeriscono che vi sono differenze tra i Paesi e che l'ipotesi H_6 potrebbe essere valida anche in assenza di differenze statisticamente significative.

Gli ostacoli imputabili al sistema nazionale dell'innovazione più che alla destinazione («quadro ostile all'innovazione» e «assenza di volontà di cambiamento») sembrano essere diffusi soprattutto in Italia e in misura minore in Austria. Le destinazioni italiane sono maggiormente ostacolate dalle condizioni quadro ostili all'innovazione, mentre quelle austriache piuttosto dalla mancanza di volontà di cambiamento. In Svizzera le condizioni quadro ostacolano meno il sistema di innovazione, mentre rispetto agli altri Paesi alpini assumono maggiore importanza gli ostacoli specifici alla destinazione, come la frammentazione della catena di creazione del valore e la mancanza di leadership.

Gli ostacoli nel processo di innovazione a livello di destinazione, riconducibili piuttosto al sistema nazionale di innovazione, sono importanti anche in Svizzera, anche se in misura minore rispetto agli altri Paesi.

Da ultimo, si tratta di verificare se il settore del turismo in Svizzera sia meno innovativo rispetto al resto dello Spazio alpino. A tal fine è stata formulata l'ipotesi H_7.

H_7: Le destinazioni svizzere sono meno innovative di quelle degli altri Paesi alpini.

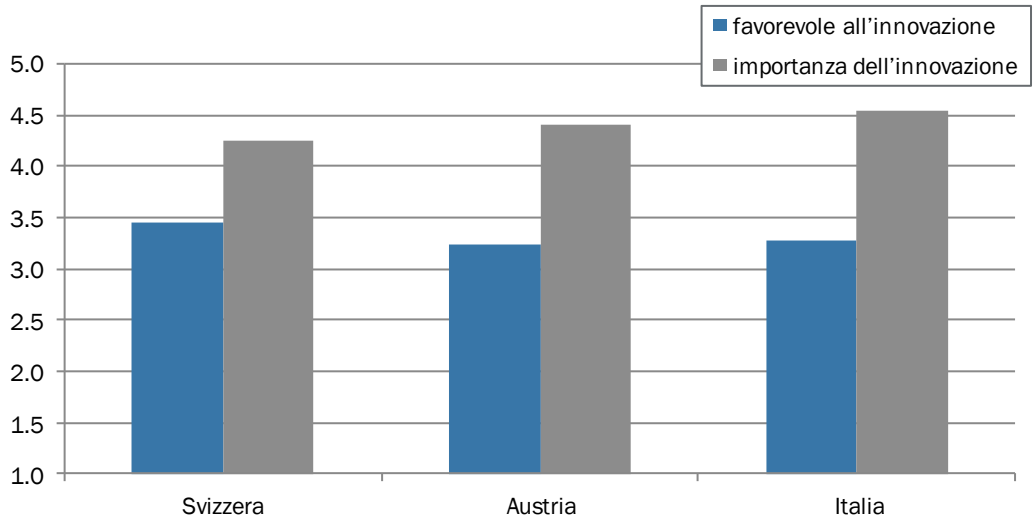
Per misurare l'innovatività di una destinazione nell'inchiesta è stato utilizzato l'aggettivo «favorevole all'innovazione». Per verificare l'ipotesi H_7, la valutazione dell'innovatività va differenziata secondo i tre Paesi alpini (Svizzera, Austria e Italia). Va inoltre presa in considerazione la valutazione dell'importanza delle innovazioni per la destinazione, che è un indicatore della percezione delle innovazioni.

Se ci si concentra sulle possibili differenze tra queste due variabili da un Paese all'altro, si nota che tra i Paesi non vi sono grandi scarti in termini di innovatività e di importanza dell'innovazione (cfr. Fig. 7-25). Anche se l'innovatività ottiene il valore più elevato in Svizzera con una media di 3,4, in Italia e in Austria i valori sono solo leggermente inferiori (3,3 in Italia e 3,2 in Austria). Le differenze sono quindi marginali e non statisticamente significative (test di Kruskal-Wallis: $p > 0,1$). L'importanza delle innovazioni ottiene il valore più alto nelle destinazioni italiane, con una media di 4,6. Seguono l'Austria con 4,4 e la Svizzera con 4,2. Sebbene le differenze tra i Paesi siano un po' più marcate rispetto a quelle per l'innovatività, anche in questo caso nessuna delle differenze soddisfa i criteri di significatività statistica (test di Kruskal-Wallis: $p > 0,1$).

I risultati empirici non forniscono indicazioni sulla validità dell'ipotesi esaminata; i Paesi considerati, infatti, non si differenziano in termini di innovatività e importanza dell'innovazione. Le destinazioni svizzere non sono meno innovative di quelle di altri Paesi alpini.

Tuttavia, la figura 7-23 sottolinea una conclusione già formulata più volte nelle precedenti pagine e cioè che se si analizza l'innovazione effettiva rispetto all'autovalutazione l'importanza attribuita all'innovazione è maggiore dell'innovazione effettiva. Questo può essere osservato in tutti e tre i Paesi rappresentati ed è compatibile con l'ipotesi secondo cui le destinazioni turistiche nello Spazio alpino mirano a promuovere maggiormente l'innovazione in quanto ne hanno riconosciuto l'importanza, ma per un motivo o per un altro non hanno (ancora) raggiunto il livello desiderato.

Fig. 7-25 Indicatori dell'innovatività, differenziati secondo il Paese in cui si trova la destinazione



La Germania non è considerata (N=1).
Fonte: Inchiesta online «Innovazioni e sistemi di innovazione nelle destinazioni turistiche» 2017

7.4 Conclusioni

La digitalizzazione e i rapidi cambiamenti del mercato sono una sfida per il turismo. In questo contesto caratterizzato da un'intensità concorrenziale in costante aumento, l'innovazione è il fattore critico per potersi affermare con successo rispetto alle destinazioni turistiche concorrenti e per offrire sempre nuove soluzioni.

L'innovazione non è (necessariamente) frutto del caso: può essere promossa e ottenuta in modo consapevole grazie ad attività e strutture adeguate. Questo comporta una serie di sfide che le organizzazioni di gestione della destinazione (DMO) devono saper cogliere. Oltre alle sfide tipiche del settore e all'adeguamento costante dei compiti, le DMO sono chiamate a sviluppare un sistema di innovazione regionale adatto alle rispettive destinazioni. Rappresentano inoltre uno dei punti cardine fondamentali per rafforzare a lungo termine la capacità di innovazione delle destinazioni.

L'innovazione non è un processo facile da realizzare, a maggior ragione nel settore del turismo, dove l'innovazione è ostacolata da fattori strutturali. In primo luogo, infatti, le piccole imprese, tuttora predominanti nel settore, sono per ragioni strutturali meno innovative di quelle più grandi e il loro modello di business è spesso piuttosto conservatore. In secondo luogo, un'innovazione coinvolge spesso l'intera catena del valore. La sua frammentazione tra attori indipendenti richiede sforzi di coordinamento supplementari, con il rischio di comportamenti opportunistici (*free riding*) se l'intera catena del valore trae vantaggio da un'innovazione lanciata da attori singoli. Questi comportamenti riducono gli incentivi a restare innovativi. Un sistema di innovazione ben strutturato al quale una DMO può fornire un contributo decisivo aiuta a superare non solo le sfide generali a livello di innovazione, ma anche quelle specifiche dell'industria del turismo.

L'analisi dei principali fattori trainanti e degli ostacoli all'innovazione nel turismo permette anche di definire i principali compiti e requisiti di una DMO per l'impostazione (*design*) del sistema di innovazione per una data destinazione. Il fattore trainante più importante è la cooperazione: la messa in rete (incontri) e la cooperazione intensa all'interno della destinazione e con gli attori esterni sono fondamentali per il successo di un sistema di innovazione. Uno scambio intenso tra le aziende della destinazione contribuisce a fare in modo che attori eterogenei coordinino le loro attività e riescano a convergere, al di là della frammentazione della catena del valore, su una promessa di prestazioni (*value proposition*) congiunta e su visioni e obiettivi comuni. Un altro fattore di successo fondamentale e menzionato con particolare enfasi nei colloqui con gli esperti è una leadership forte. Per creare la fiducia necessaria per fare innovazione in una catena del valore frammentata sono utili strutture di innovazione consolidate. Un sistema di innovazione di una destinazione è alimentato però anche dagli input individuali: l'esistenza di aziende associate e la disponibilità dei mezzi finanziari necessari supportano la capacità di innovazione di una destinazione.

Dai principali ostacoli all'innovazione non è possibile determinare in modo altrettanto chiaro la missione e i compiti di una DMO. A parte l'assenza dei fattori di successo appena menzionati – in particolare la mancanza di cooperazione e di disponibilità a cooperare –gli ostacoli identificati sfuggono dall'influsso diretto della destinazione o della DMO. Il rischio di imitazione, per cui i benefici generati dall'innovazione vengo-

no vanificati dai concorrenti, non può ostacolare un sistema di innovazione ben strutturato più di quanto possa eliminare la dipendenza dalla componente «ambientale» dell'offerta. Anche le condizioni quadro ostili all'innovazione si sottraggono ampiamente all'influsso diretto della destinazione e sono determinate dal sistema nazionale (di innovazione).

Anche se l'influsso di una DMO sugli ostacoli all'innovazione sembra limitato, l'analisi mostra i numerosi compiti e mansioni fondamentali che una DMO può svolgere nel sistema di innovazione di una destinazione turistica. La seconda parte dello studio si concentra sulla valutazione fornita dai responsabili della destinazione circa tali compiti e mansioni e su come i sistemi di innovazione nelle destinazioni sono effettivamente organizzati e analizza i risultati di un'inchiesta online alla quale hanno partecipato 64 organizzazioni (DMO). L'inchiesta copre quindi circa un terzo delle grandi destinazioni dello Spazio alpino e consente anche di tracciare confronti tra le destinazioni svizzere, austriache e italiane.

Una leadership forte e la cooperazione intensa tra le aziende associate sono considerate in generale i fattori di successo più importanti per il sistema di innovazione nelle destinazioni alpine. L'inchiesta conferma quindi i risultati delle deduzioni analitiche. In generale, l'ostacolo più importante è l'assenza di volontà di cambiamento. La valutazione dell'importanza di questo ostacolo varia da un Paese all'altro: in Italia assume un'importanza minore rispetto a quella che le viene attribuita in Svizzera, mentre in Austria un'importanza maggiore. Va inoltre rilevato che nell'inchiesta viene attribuita grande rilevanza a questo ostacolo, mentre non succede altrettanto nella parte analitica (deduzioni): l'assenza di volontà di cambiamento non figura infatti tra i principali fattori in grado di ostacolare l'innovazione. È interessante notare che questo ostacolo, menzionato dai partecipanti dell'inchiesta come il più importante, può essere influenzato dalla destinazione e può quindi essere modificato. A quanto pare, quindi, nella realtà delle destinazioni gli ostacoli interni giocano un ruolo maggiore di quanto inizialmente supposto.

Alla luce di questi risultati, non sorprende che il ruolo delle DMO nei sistemi di innovazione delle destinazioni sia generalmente considerato molto importante. Secondo l'autovalutazione, le stesse DMO sono coinvolte in misura relativamente intensa nel processo di innovazione e si considerano gli attori più importanti all'interno del sistema di innovazione. Alla base di questa percezione potrebbero esserci tre aspetti:

- Il coordinamento del gran numero di fornitori lungo la catena del valore frammentata presenta notevoli difficoltà. Questo ruolo è svolto dal DMO.
- L'innovazione e la promozione dell'innovazione sono considerate di fatto come facenti parte della missione della DMO, che si profila quale promotore dell'innovazione a livello sia di sviluppo dei prodotti che di marketing.
- I partecipanti all'inchiesta tendono a giudicare elevato il loro coinvolgimento nel processo di innovazione e a considerarsi importanti per il sistema di innovazione della destinazione. Questo non corrisponde tuttavia del tutto ai risultati delle altre analisi. È quindi possibile che le DMO sopravvalutino il proprio ruolo nel sistema di innovazione.

L'importanza attribuita al ruolo delle DMO nel sistema di innovazione va di pari passo con l'importanza generalmente molto elevata attribuita alle innovazioni per la compe-

tività delle destinazioni alpine. Di conseguenza, anche l'innovazione e la promozione dell'innovazione sono percepite come un compito fondamentale delle DMO.

Allo stesso tempo, le strutture di innovazione sembrano essere relativamente poco formalizzate e professionalizzate. Nella maggior parte delle destinazioni che hanno partecipato all'inchiesta la messa in rete tra le aziende della destinazione è curata solo sporadicamente e in modo piuttosto passivo. Inoltre, all'innovazione non vengono esplicitamente destinate risorse di personale.

Ciò nonostante, le destinazioni si considerano favorevoli all'innovazione: quasi il 40 per cento si dichiara «molto» o «estremamente favorevole» e quasi la metà «abbastanza favorevole». Secondo l'autovalutazione, le potenziali lacune nella formalizzazione del processo di innovazione non sono quindi considerate un ostacolo fondamentale all'innovatività. Tuttavia, le destinazioni che hanno un sistema di innovazione più formalizzato si considerano anche maggiormente favorevoli all'innovazione. Pertanto, la formalizzazione del sistema di innovazione contribuisce a rafforzare la capacità di innovazione.

Integrando nell'analisi anche la performance (secondo il BAK TOPINDEX) delle destinazioni considerate, si capisce come l'autovalutazione dell'innovatività e l'importanza elevata dell'innovazione per la competitività poggino su dati documentati. Le destinazioni favorevoli all'innovazione ottengono sostanzialmente una performance migliore rispetto a quelle meno favorevoli. Sebbene il campione sia relativamente piccolo e con gli strumenti analitici a disposizione non sia possibile verificare i nessi causali, questo è un altro forte indizio del fatto che l'innovazione e l'innovatività rivestano un ruolo importante per il successo delle destinazioni turistiche nello Spazio alpino.

L'innovazione continua è una delle formule vincenti per garantire la competitività e una gestione sostenibile, e questo anche nell'industria del turismo. Anche se per ragioni strutturali questa sfida è più impegnativa per il turismo che non per molti altri settori economici, non si può non coglierla. Un adeguato sistema di innovazione regionale può sostenere questo processo in modo determinante e la DMO responsabile può assumere un ruolo centrale nel sistema. Quest'importanza è riconosciuta anche nelle destinazioni e nelle DMO e le mansioni connesse alla promozione dell'innovazione vengono svolte dalle DMO. Tuttavia, i risultati dell'inchiesta mostrano che sussiste un potenziale inutilizzato a livello di organizzazione e formalizzazione. La professionalizzazione e la continuità sono fondamentali per un sistema di innovazione efficiente e sostenibile. L'analisi evidenzia i fattori ai quali sarebbe auspicabile attribuire maggior peso.

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 145 destinazioni alpine considerate nel confronto (cfr. 8.1.2).

8.1.1 Campione delle destinazioni cittadine

Il campione delle destinazioni-città comprende complessivamente 45 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. 8-1 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 2017
Fonte: BAK Economics

8.1.2 Campione delle destinazioni alpine

Nel presente rapporto finale il campione si compone complessivamente di 145 destinazioni dell'arco alpino. Accanto alle 34 destinazioni svizzere, lo studio contempla anche 73 località austriache, 26 italiane, 7 francesi e 5 tedesche. In questo campione si sono pertanto considerate solo le destinazioni che, nel periodo dal 2000 fino al 2016, hanno registrato in media almeno 100000 pernottamenti e più di 5 esercizi alberghieri.

Tav. 8-2 Lista principale delle «destinazioni alpine»

Paese	Regione	Destinazioni
Svizzera	Alpi di Vaud	Aigle - Leysin - Les Mosses, Villars-Gryon-les Diablerets
	Oberland Bernese	Berner Oberland Mitte, Gstaad Saanenland, Interlaken, Jungfrauregion
	Cantone die Grigioni	Arosa, Davos Klosters, Disentis Sedrun, Engadin St. Moritz, Flims Laax, Lenzerheide, Samnaun, Scuol
	Svizzera dell'Est	Heidiland, Toggenburg
	Ticino	Bellinzona e Alto Ticino, Lago Maggiore e Valli, Mendrisiotto, Regione Lago di Lugano
	Vallese	Aletsch, Brig-Belalp, Chablais-Portes du Soleil (CH), Crans Montana, Goms, Leukerbad, Saastal, Sierre-Anniviers, Sion-Région, Verbier, Zermatt
	Svizzera centrale	Engelberg, Lucerna, Weggis
Austria	Carinzia	Bad Kleinkirchheim, Kärnten Naturarena, Klagenfurt e dintorni, 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, Grossarltal, Hochkönig, Lammertal-Dachstein West, Alpinworld Leogang Saalfelden, Saalbach-Hinterglemm, Salzburg e dintorni, Salzburger Saalachtal, Salzburger Sportwelt, Skiregion Obertauern, Tennengau Salzachtal, Tennengebirge, Wolfgangsee
	Stiria	Ausseerland-Salzkammergut, Schladming-Dachstein-Tauern, Urlaubsregion Murtal
	Tirolo	Achensee , Alpbachtal und Tiroler Seenland, Erste Ferienregion im Zillertal, Ferienland Kufstein, Ferienregion Hohe Salve, Ferienregion Reutte, Ferienregion St. Johann in Tirol, Imst-Gurgltal, Innsbruck e dintorni, 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)
	Savoie	La Plagne - Les Arcs, Les Trois Vallées, Val d'Isère et Tignes
Italia	Alto Adige	Alta Badia, Valle Isarco, Val Gardena, Alta Pusteria, Kronplatz, Merano e dintorni, Eggental, Alpe di Siusi, Bolzano e dintorni, Val Venosta
	Belluno	Cortina d'Ampezzo
	Sondrio	Bormio
	Trento	Altipiani di Folgaria Lavarone e Luserna, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Dolomiti di Brenta - Paganella, Garda trentino, Madonna di Campiglio, Rovereto, San Martino di Castrozza e Primiero, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Valsugana - Tesino, Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole Peio e Rabbi
Germania	Allgäu	Ferienregion Alpsee-Grünten, Oberstdorf
	Südostbayern	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl

145 Destinazioni dell'elenco centrale (>100000 pernottamenti, > 5 esercizi alberghieri), ultimo aggiornamento novembre 2017
Fonte: BAK Economics

8.2 Questionario

0: Dati di contatto

La preghiamo di indicare i suoi dati di contatto. Li utilizzeremo solo per associarli ad altri dati statistici relativi alla sua destinazione, per contattarla in caso di domande e per inviarle i risultati dello studio. Le risposte all'inchiesta saranno pubblicate in forma anonima.

01 – Nome della sua destinazione

02 – Nome della sua organizzazione

03 – Nome della persona partecipante

04 – Funzione della persona partecipante

05 – Gradirebbe ricevere i risultati dello studio?
1. Sì
2. No

06 – Indirizzo e-mail per contattarla in caso di domande e inviarle i risultati dello studio

A: Destinazione

Questa sezione è dedicata alle destinazioni e alle organizzazioni. Ai fini di un'interpretazione unitaria definiamo brevemente questi due concetti.

Una «destinazione» è il raggruppamento di operatori turistici e altri attori attivi nel settore turistico in una data organizzazione e in una data area geografica. Si parla di destinazione perché il cliente considera la prestazione turistica un pacchetto globale che però include diversi servizi ed è offerta da vari attori economicamente indipendenti. La destinazione in quanto tale svolge ad esempio attività di coordinamento, definisce un quadro comune e mette a disposizione servizi centrali per tutti gli operatori. Generalmente, inoltre, le destinazioni si presentano sul mercato con un'immagine unitaria.

Nell'ambito di questa inchiesta, per «organizzazione» si intende l'entità (associazione, sagl, sezione, autorità ecc.) che svolge attività contestualmente alla destinazione.

F1 – In quale Paese si trova la sua destinazione?
1. Svizzera
2. Austria
3. Italia
4. Germania
5. Francia

F2 – Come definirebbe la sua destinazione?
1. Destinazione invernale (netta prevalenza di turismo invernale)
2. Destinazione estiva (netta prevalenza di turismo estivo)
3. Destinazione per tutto l'anno

F3 – Quanti collaboratori conta la sua organizzazione (INFOBUTTON 1)?

1. 1-9 collaboratori
2. 10-19 collaboratori
3. 20-49 collaboratori
4. 50 o più collaboratori

INFOBUTTON 1: Qui per «organizzazione» si intende l'entità (associazione, sagl, sezione, autorità ecc.) che svolge attività contestualmente alla destinazione.

F4 – Quali sono le attività centrali della sua organizzazione? Valuti l'importanza delle seguenti attività in una scala da 1 (per nulla importante) a 5 (estremamente importante).

1) Per nulla importante 2) Poco importante 3) Abbastanza importante 4) Importante 5) Estremamente importante

1. Servizi per le aziende associate **(INFOBUTTON 2)**
2. Informazione e assistenza degli ospiti
3. Rappresentanza degli interessi verso l'esterno **(INFOBUTTON 3)**
4. Organizzazione interna **(INFOBUTTON 4)**

INFOBUTTON 2: Tutti i servizi forniti dall'organizzazione alle aziende associate della destinazione, ad esempio servizi di marketing, promozione e prenotazione, ma anche elaborazione, produzione e distribuzione di materiale pubblicitario, consulenze strategiche e aziendali, supporto per la presenza online ecc.

INFOBUTTON 3: Rappresentanza a livello politico e mediatico degli interessi delle destinazioni nel loro insieme.

INFOBUTTON 4: Attività di coordinamento, cooperazione, pianificazione e altre attività organizzative assunte dall'organizzazione all'interno della destinazione.

B: Innovazioni a livello di destinazione

Questa sezione è dedicata alle innovazioni a livello di destinazione. Ai fini di un'interpretazione unitaria definiamo brevemente il concetto di «innovazione».

Generalmente l'innovazione è una novità che si impone sul mercato. Per poter parlare di innovazione devono essere soddisfatti sia il criterio della novità, sia quello del successo sul mercato. Per quanto riguarda il primo criterio, la novità non deve essere necessariamente una nuova scoperta: può trattarsi semplicemente di un miglioramento, una nuova combinazione o un'imitazione di servizi esistenti che tuttavia sono inediti per la destinazione considerata. È importante non confondere le innovazioni con gli investimenti. Gli investimenti non sono sempre innovazioni.

F5 – Come valuta l'importanza delle innovazioni per la competitività della sua destinazione?

1) Per nulla importante 2) Poco importante 3) Abbastanza importante 4) Importante 5) Estremamente importante

F6 – Quali categorie di innovazione sono particolarmente importanti? Ne indichi l'importanza in ordine decrescente.

1. Innovazioni di prodotto **(INFOBUTTON 5)**
2. Innovazioni di processo **(INFOBUTTON 6)**
3. Innovazioni di marketing **(INFOBUTTON 7)**
4. Innovazioni organizzative **(INFOBUTTON 8)**

INFOBUTTON 5: Modifica o rinnovo di prodotti o servizi offerti dall'azienda.

INFOBUTTON 6: Modifica o rinnovo del processo di creazione o offerta di prodotti e servizi.

INFOBUTTON 7: Modifica o rinnovo di metodi di marketing.

INFOBUTTON 8: Modifica o rinnovo della struttura o dell'organizzazione aziendale.

C: Esempi di progetti di innovazione riusciti

F7 – Ora le chiediamo di citare alcuni esempi concreti di innovazioni nella sua destinazione. Può menzionare fino a tre esempi di progetti di innovazione riusciti e non riusciti ai quali la sua organizzazione ha partecipato.

Può citare un esempio di progetto di innovazione riuscito al quale la sua organizzazione ha partecipato?

1. Sì
2. No

F7a1– Di che progetto si tratta? Lo descriva in modo chiaro e possibilmente conciso.

F7a2 – In quale categoria di innovazione rientra il progetto?

1. Innovazioni di prodotto **(INFOBUTTON 5)**
2. Innovazioni di processo **(INFOBUTTON 6)**
3. Innovazioni di marketing **(INFOBUTTON 7)**
4. Innovazioni organizzative **(INFOBUTTON 8)**

F7a3 – In che misura è stata coinvolta nel progetto la sua organizzazione?
1) Per niente 2) Non molto 3) Abbastanza 4) Molto 5) Moltissimo 6) Nessuna risposta

F7a4 – In quale fase la sua organizzazione ha fornito il maggiore contributo?

1. Concezione **(INFOBUTTON 9)**
2. Attuazione **(INFOBUTTON 10)**
3. Commercializzazione **(INFOBUTTON 11)**
4. Altro (p.f. specificare)

INFOBUTTON 9: In questa fase del processo di innovazione vengono analizzate le esigenze dei clienti, generate nuove idee ed elaborata una prima mappa concettuale (ad es. business plan).

INFOBUTTON 10: In questa fase del processo di innovazione l'idea viene trasformata in un prodotto o servizio commercializzabile.

INFOBUTTON 11: In questa fase del processo di innovazione il nuovo prodotto o servizio viene lanciato ufficialmente sul mercato.

F7a5 – Quali fattori sono stati particolarmente importanti per il successo del progetto?
Scelga i tre fattori più importanti tra gli otto elencati qui di seguito e ne indichi l'importanza in ordine decrescente.

1. Strutture di innovazione comprovate a livello di destinazione **(INFOBUTTON 12)**
2. Leadership forte **(INFOBUTTON 13)**
3. Cooperazione e scambi intensi tra le aziende associate
4. Innovatività delle aziende associate
5. Consulenza e sostegno esterni **(INFOBUTTON 14)**
6. Disponibilità di diversi servizi e competenze all'interno della destinazione **(INFOBUTTON 15)**

7. Modelli esterni (altre destinazioni innovative)
8. Disponibilità di mezzi finanziari
9. Altro (p.f. specificare)

INFOBUTTON 12: Strutture esistenti che favoriscono le innovazioni, ossia responsabilità chiaramente definite, gruppi di lavoro istituiti ad hoc, risorse finanziarie e di personale, uso sistematico di tool (ad es. per il monitoraggio delle esigenze dei clienti) ecc.

INFOBUTTON 13: Personalità (del mondo economico, politico o dell'intrattenimento) o aziende note a livello regionale che, essendo ben radicate sul territorio, possono assumere un ruolo rappresentativo verso l'esterno e un ruolo di leader verso l'interno nell'ambito di un progetto di innovazione.

INFOBUTTON 14: Ricorso a esperti esterni che non conoscono la destinazione, ma che dispongono di un know-how specifico o che sostengono il processo di generazione o attuazione di innovazioni.

INFOBUTTON 15: Aziende associate che operano in differenti settori e che apportano quindi prospettive e competenze diverse, offrendo un rapido accesso interno a tali competenze, ad es. albergatori, ristoratori, fornitori di servizi per il tempo libero, commercianti locali ecc.

F7a7 – In che misura è stata decisiva la partecipazione della sua organizzazione per il successo del progetto di innovazione? Esprima una valutazione in una scala da 1 (per nulla decisiva) a 5 (estremamente decisiva).
1) Per nulla decisiva 2) Poco decisiva 3) Abbastanza decisiva 4) Decisiva 5) Estremamente decisiva 6) Nessuna risposta

F7a8 – Può menzionare un altro progetto di innovazione riuscito al quale la sua organizzazione ha partecipato?
1. Sì
2. No

C: Esempi di progetti di innovazione non riusciti

F8 – Può menzionare un progetto di innovazione al quale la sua organizzazione ha partecipato, ma che non è riuscito nella misura attesa?
1. Sì
2. No

F8a1– Di che progetto si tratta? Lo descriva in modo chiaro e possibilmente conciso.

F8a2 – In quale categoria di innovazione rientra il progetto?
5. Innovazioni di prodotto **(INFOBUTTON 5)**
6. Innovazioni di processo **(INFOBUTTON 6)**
7. Innovazioni di marketing **(INFOBUTTON 7)**
8. Innovazioni organizzative **(INFOBUTTON 8)**

F8a3 – In che misura è stata coinvolta nel progetto la sua organizzazione?
1) Per niente 2) Non molto 3) Abbastanza 4) Molto 5) Moltissimo 6) Nessuna risposta

F8a4 – In quale fase la sua organizzazione ha fornito il maggiore contributo?
5. Concezione **(INFOBUTTON 9)**
6. Attuazione **(INFOBUTTON 10)**
7. Commercializzazione **(INFOBUTTON 11)**
8. Altro (p.f. specificare)

F8a5 – Quali sono stati i principali ostacoli alla riuscita del progetto?
Scelga i tre fattori più importanti tra gli otto elencati qui di seguito e ne indichi l'importanza in ordine decrescente.

1. Quadro ostile all'innovazione **(INFOBUTTON 16)**
2. Mancanza di leadership **(INFOBUTTON 17)**
3. Mancanza di cooperazione e scambio tra le aziende associate
4. Assenza di volontà di cambiare da parte delle aziende associate
5. Catena della creazione di valore frammentata **(INFOBUTTON 18)**
6. Mancanza di mezzi finanziari
7. Imitazione da parte della concorrenza **(INFOBUTTON 19)**
8. Dipendenza dalla componente «naturale» dell'offerta **(INFOBUTTON 20)**
9. Altro (p.f. specificare)

INFOBUTTON 16: Tutte le condizioni quadro che ostacolano le innovazioni, ad es. molta burocrazia, direttive restrittive, clima poco favorevole allo spirito imprenditoriale.

INFOBUTTON 17: Mancano personalità (del mondo economico, politico o dell'intrattenimento) o aziende note a livello regionale che, essendo ben radicate sul territorio, possano assumere un ruolo rappresentativo verso l'esterno e un ruolo di leader verso l'interno nell'ambito di un progetto di innovazione.

INFOBUTTON 18: Alla creazione di un servizio concorrono diversi attori e diverse attività, il che ostacola notevolmente il coordinamento e la pianificazione interaziendale di un progetto di innovazione, in particolare quando a beneficiare del suo successo sono solo alcuni anelli della catena di creazione di valore.

INFOBUTTON 19: Dato che nel settore del turismo l'innovazione non è tutelata, vi è il rischio che i progetti siano imitati da altre destinazioni e che di conseguenza non si possa sfruttare in misura sufficiente il successo di un'innovazione.

INFOBUTTON 20: Impossibilità di innovazione dovuta alle caratteristiche dell'ambiente naturale.

F7f – Può menzionare un altro progetto al quale la sua organizzazione ha partecipato, ma che non è riuscito nella misura attesa?

1. Sì
2. No

E: Sistemi di innovazione a livello di destinazione

Questa sezione è dedicata ai sistemi di innovazione a livello di destinazione. Ai fini di un'interpretazione unitaria definiamo brevemente il concetto di «sistemi di innovazione».

Per «sistemi di innovazione» si intendono tutte le condizioni quadro strutturali e organizzative che promuovono sistematicamente le innovazioni. Le innovazioni non sono frutto del caso, ma sono favorite in modo sistematico dalla struttura/organizzazione della destinazione. La relativa struttura/organizzazione, però, non viene creata solo per una singola e specifica innovazione.

F9 – Tra le mansioni della sua organizzazione figurano esplicitamente l'innovazione e la sua promozione?

1. Sì
2. No
3. Non so

F10a – Uno o più collaboratori della sua organizzazione hanno il compito specifico di occuparsi regolarmente di innovazioni? Non sono intesi i collaboratori responsabili di un unico e specifico progetto di innovazione.

1. Sì
2. No
3. Non so

F10b – La preghiamo di indicare, se possibile, il numero medio di ore settimanali (INFOBUTTON 21) dedicate alle innovazioni.

INFOBUTTON 21: Numero di ore lavorative complessive dedicate concretamente, nell'arco di una settimana, all'innovazione e alla sua promozione. Un equivalente a tempo pieno corrisponde a circa 40 ore.

F11 – I dirigenti della sua organizzazione si occupano del tema delle innovazioni?

1. Sì, regolarmente (anche senza un progetto concreto)
2. Sì, ma non regolarmente
3. Sì, ma solo in relazione a un progetto concreto
4. No, mai
5. Non so

F12 – Organizza incontri con le aziende della sua destinazione per discutere il tema delle innovazioni?

1. Sì, regolarmente (anche senza un progetto concreto)
2. Sì, ma non regolarmente
3. Sì, ma solo in relazione a un progetto concreto
4. No, mai
5. Non so

F13 – Chi è il principale promotore di innovazioni nella sua destinazione? Indichi i singoli attori in ordine decrescente d'importanza.

1. Management/organizzazione della destinazione
2. Aziende della destinazione
3. Comune/politica
4. Attori estranei alla destinazione (ad es. investitori)
5. Altro (p.f. specificare)

F14 – Viene valutata la riuscita dei progetti di innovazione attuati?

1. Sì, regolarmente e sistematicamente
2. Sì, ma non regolarmente
3. No, mai
4. Non so

F15 – Quali sono i principali fattori di successo di un sistema di innovazione in una destinazione turistica? Scelga i tre fattori più importanti tra gli otto elencati qui di seguito e ne indichi l'importanza in ordine decrescente.

1. Strutture di innovazione comprovate a livello di destinazione **(INFOBUTTON 12)**
2. Leadership forte **(INFOBUTTON 13)**
3. Cooperazione e scambi intensi tra le aziende associate
4. Innovatività delle aziende associate
5. Consulenza e sostegno esterni **(INFOBUTTON 14)**
6. Disponibilità di diversi servizi e competenze all'interno della destinazione **(INFOBUTTON 15)**
7. Modelli esterni (altre destinazioni innovative)
8. Disponibilità di mezzi finanziari
9. Altro (p.f. specificare)

F16 – Quali sono i principali ostacoli al successo di un sistema di innovazione in una destinazione turistica? Scelga i tre fattori più importanti tra gli otto elencati qui di seguito e ne indichi l'importanza in ordine decrescente.

1. Quadro ostile all'innovazione **(INFOBUTTON 16)**
2. Mancanza di leadership **(INFOBUTTON 17)**
3. Mancanza di cooperazione e scambio tra le aziende associate
4. Assenza di volontà di cambiare da parte delle aziende associate
5. Catena della creazione di valore frammentata **(INFOBUTTON 18)**
6. Mancanza di mezzi finanziari
7. Imitazione da parte della concorrenza **(INFOBUTTON 19)**
8. Dipendenza dalla componente «naturale» dell'offerta **(INFOBUTTON 20)**
9. Altro (p.f. specificare)

F17 – A suo avviso quanto è favorevole all'innovazione la sua destinazione rispetto ad altre destinazioni alpine? Esprima una valutazione in una scala da 1 (per niente favorevole) a 5 (estremamente favorevole).

1) Per niente favorevole 2) Non molto favorevole 3) Abbastanza favorevole 4) Molto favorevole 5) Estremamente favorevole 6) Nessuna risposta

F18 – Qual è il contributo della sua organizzazione in questo senso? Esprima una valutazione in una scala da 1 (nessun contributo) a 5 (contributo estremamente importante).

1) Nessun contributo 2) Contributo poco importante 3) Contributo piuttosto importante 4) Contributo molto importante 5) Contributo estremamente importante 6) Nessuna risposta

---

La ringraziamo per aver partecipato alla nostra inchiesta online.

9 Bibliografia

Arosa Tourismus (2016). Jahresbericht. Arosa Tourismus 2016/17. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: https://www.arosa.ch/3-pdf/06_service/02_geschaftsberichte/16-17_geschaeftsbericht.pdf

Asheim, B., und Gertler, M. (2005). The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In: Fagerberg, J. und Mowery, D. [Hrsg.]. The Oxford Handbook of Innovation: Oxford University Press. 291-317.

BAKBASEL (2010). Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Schlussbericht Update 2008-2009. Basel.

Bieger, T. und Beritelli, P. (2013). Management von Destinationen. Walter de Gruyter. 8. Auflage.

Bieger, T., Beritelli, P. und Weinert, R. (2010). Schlussevaluation Innotour: Evaluation des Förder-und Finanzierungsansatzes.

Bieger, T., Beritelli, P. und Laesser, C. (2011). Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt. Working Paper. Unviversität St. Gallen.

Beritelli, P., Bieger, T. und Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. Journal of Travel Research, 53 (4). 403-417.

Bleymüller, J., Weissbach, R. und Gehlert, G. (2015). Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. 17. Auflage. Vahlen.

Bundesamt für Statistik [BFS] (2017). Statistik der Unternehmensstruktur. Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen.assetdetail.3202074.html

Bühner, M. (2011). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3., aktualisierte Auflage. Pearson.

Camisón, C. und Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. Tourism Management, 33, 776-789.

Cooke, P., Uranga, M. G. und Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. Research Policy. 26(4-5). 475-497.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung [DIW] (2017). DIW Glossar. Innovationssystem. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: https://www.diw.de/de/diw_01.c.439330.de/presse/diw_glossar/innovationssystem.html

Edquist, C., und Lundvall, B.-Å. (1993). Comparing the Danish and Swedish systems of innovation. In: Nelson, R. R. [Hrsg]. National innovation systems – A comparative analysis. Oxford: Oxford University Press. 265-291

Engelberg-Titlis Tourismus (2017). [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: http://www.engelberg.ch/

Farhauer, O. und Kröll, A. (2009). Verfahren zur Messung räumlicher Konzentration und regionaler Spezialisierung in der Regionalökonomik. Passauer Diskussionspapiere, Volkswirtschaftliche Reihe, No V-58-09. University of Passau, Faculty of Business and Economics.

Flagestad, A., Hope, C. A., Svensson, B. und Nordin, S. (2005). The tourist destination; a local innovation system? The creation of a model. In: Keller, P. und Bieger, T. [Hrsg.]. Innovation in Tourism – Creating Customer Value. Publications de l'AIEST, 47, 199-211.

Guia, J., Prats, L. und Comas, J. (2006). The destination as a local system of innovation: The role of relational networks. Tourism local systems and networking, 57-65.

Halbertschlager, C. und Reisenzahn, T. (2006). Erfolgsfaktoren österreichischer Destinationen. Österreichische Hoteliervereinigung.

Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. Tourism Management, 23, 465-474.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. Tourism Management, 31(1), 1-12.

Hjalager, A. M., Huijbens, E. H., Björk, P., Nordin, S., Flagestad, A. und Knútsson, Ö. (2008). Innovation systems in Nordic tourism.

Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur [HTW CHUR] (2008). Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens – Stand und Entwicklung. Chur.

Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A. und Mulet, J. (2003). Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands. Tourism Economics, 9(3), 279-295.

Küng, B., Walser, R. und Ziltener, A. (2013). Lernen von den Besten – Innovation im alpinen Tourismus. Schweizerisches Institut für Entrepreneurship, Institut für Tourismus und Freizeit.

Müller, H.R. und Gurtner, R. (2007). Innovationsförderung im Schweizer Tourismus. Evaluation von InnoTour II. Schlussbericht. Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus. Bern.

OECD (2004). A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism. Maître de Conférences, Institut de Recherches et d'Etudes Supérieures du Tourisme (Irest), Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

OECD/Eurostat (2005). Oslo Manual-Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD.

Pikkemaat, B., und Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation—A pilot study in the small and medium sized hotel industry. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 6(3-4), 89-112.

Pikkemaat, B. und Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 10 (4), 343-360.

Reinhold, S. Laesser, C. und Beritelli, P. (2014). St. Gallen Consensus on destination management. Journal of Destination Marketing & Management, 4(2), 137-142.

Rütter, H., Berwert, A., Rütter-Fischbacher, U. und Landolt, M. (2001). Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie. Visp.

Schäffer, U., und Stoll, M. (2007). Imitieren statt innovieren. Harvard Business Manager, 29(5), 8-11.

Schmoch, U. (2008). Concept of a technology classification for country comparisons. Final report to the world intellectual property organisation (wipo). WIPO.

SECO (2017). Innotour. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html

Schweizer Radio und Fernsehen [SRF] (2017). Italiener stürmen Verzascatal. Die Malediven liegen angeblich auch im Tessin. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter:
https://www.srf.ch/news/panorama/die-malediven-liegen-angeblich-auch-im-tessin

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., und Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. Research policy, 36(1), 88-106.

The World Tourism Organizatiom [UNWTO] (2007). A Practical Guide to Tourism Destination Management. Madrid: UNWTO

The World Tourism Organizatiom [UNWTO] (2016). List of definitions approved by the EC2016. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter:
http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/generalprogrammeofworkdmgt.pdf

The World Tourism Organizatiom [UNWTO] (2017). UNWTO Tourism Highlights. 2017 Edition. Madrid.

Universität Zürich (2016). Methodenberatung. Zentrale Tendenz. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter:
http://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse/unterschiede/zentral.html

Universität Zürich (2017). Methodenberatung. Rangkorrelation nach Spearman. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter:
http://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse/zusammenhaenge/rangkorrelation.html

Untersteiner, J. (2015). „Service Design“ in touristischen Destinationen. Gästeorientierte Produktentwicklung mit Service Design.

WeltN24 (2014). Der Titlis ist für Inder perfekt als Ort der Liebe. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter:
https://www.welt.de/reise/nah/article124384174/Der-Titlis-ist-fuer-Inder-perfekt-als-Ort-der-Liebe.html

Weisse Arena Gruppe (2017). Geschäftsbericht 2016/2017. Abgerufen am 18.12.2017 von:
http://weissearena.com/wp-content/uploads/2017/08/WAG_GB_16_17_doppelseitig.pdf

World Economic Forum [WEF] (2017). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future. Genf.

World Intellectual Property Organization [WIPO] (2016). International Patent Classification. 2016.01. Section A. Human Necessities.

World Intellectual Property Organization [WIPO] (2017). Guide to the International Patent Classification. Version 2017. Genf.

Zach, F. (2012). Partners and Innovation in American Destination Marketing Organizations. Journal of Travel Research, 51(4), 412-425.

Zach, F. und Hill, T.I. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. Tourism Management, 62. 196-207.

Zehrer, A., und Raich, F. (2014). Destinationsentwicklung durch Leadership-Netzwerke.