

**Benchmarking del turismo –  
Le maggiori città svizzere nel  
confronto internazionale**

Settembre 2017



## **Performance e competitività delle maggiori città svizzere nel confronto internazionale**

Pubblicazione nell'ambito del «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero: aggiornamento 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

Johannes Trunzer

### **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 © 2017 by BAK Economics AG

Tutti i diritti riservati

## Performance e competitività delle maggiori città svizzere nel confronto 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.

### Performance economica

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. tab. 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.

**Tab. 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.

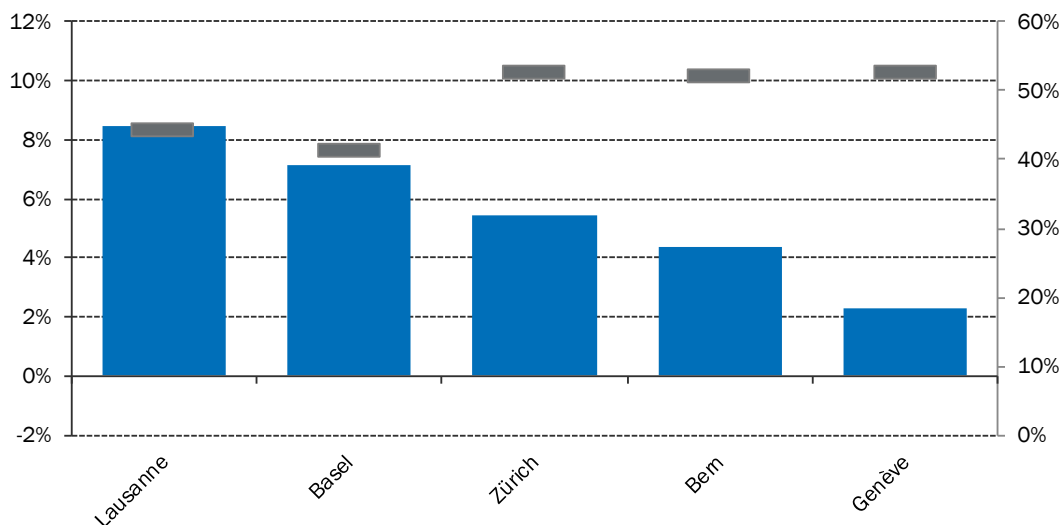
Losanna, Basilea e Berna chiudono la classifica, come nel 2015. Pur avendo registrato un andamento solo di poco inferiore alla media in termini di pernottamenti e redditività, Losanna perde molto terreno rispetto al campione delle dieci città europee sul fronte dell'occupazione dei posti letto. Lo stesso 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».

### **Evoluzione attuale nelle cinque maggiori città svizzere**

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. 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. 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

## Competitività

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

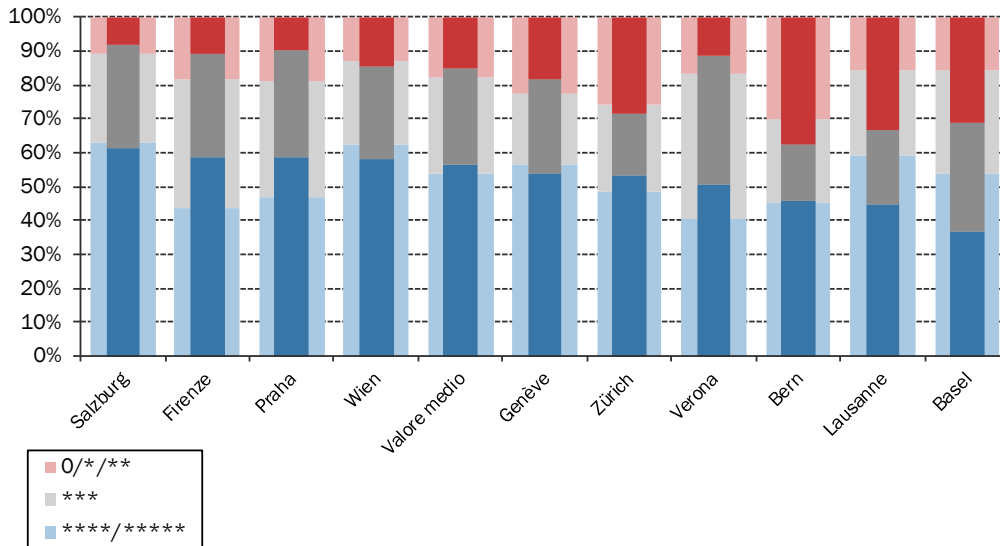
Le strutture ricettive nel segmento superiore (alberghi di prima classe e di lusso) sono spesso in grado di ottenere un tasso di occupazione maggiore. Inoltre attirano clienti che tendenzialmente sono più propensi a spendere, il che torna a vantaggio anche degli esercizi turistici al di fuori dell'industria 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. 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. 2**      **Struttura alberghiera**



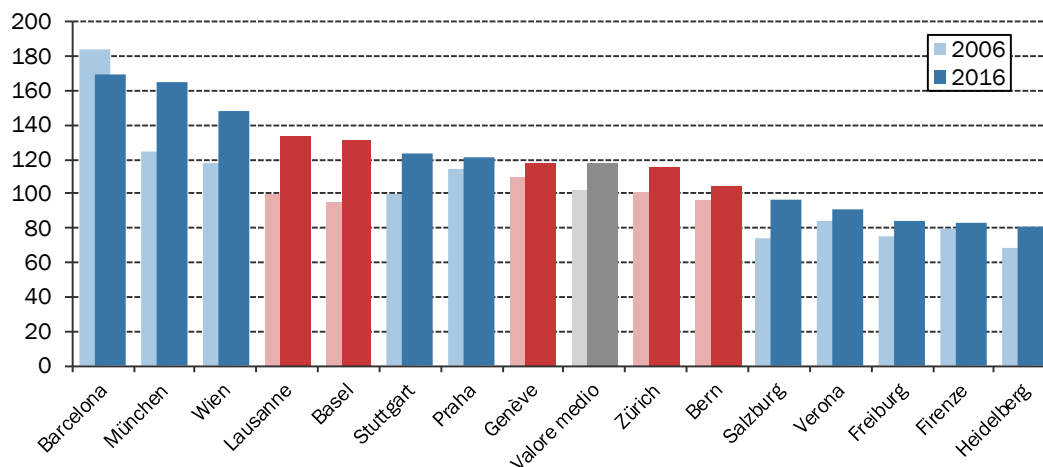
Quota di posti letto negli esercizi alberghieri per categoria (stelle) in %, colonna larga = 2006, colonna stretta = 2016, non sono disponibili dati per la Germania e Barcellona.  
Fonte: BAK Economics, diversi uffici statistici

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. 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.

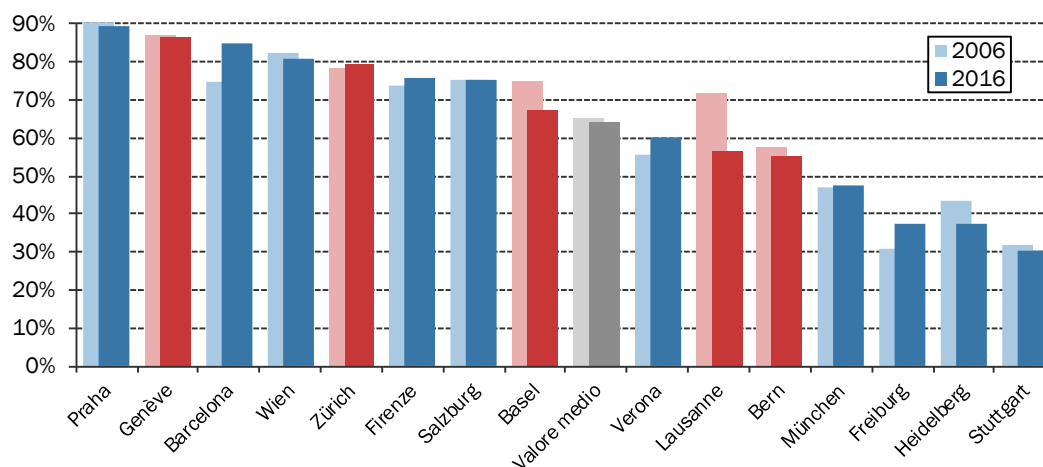
**Fig. 3** Dimensioni degli esercizi alberghieri



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. 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. 4** Carattere internazionale



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



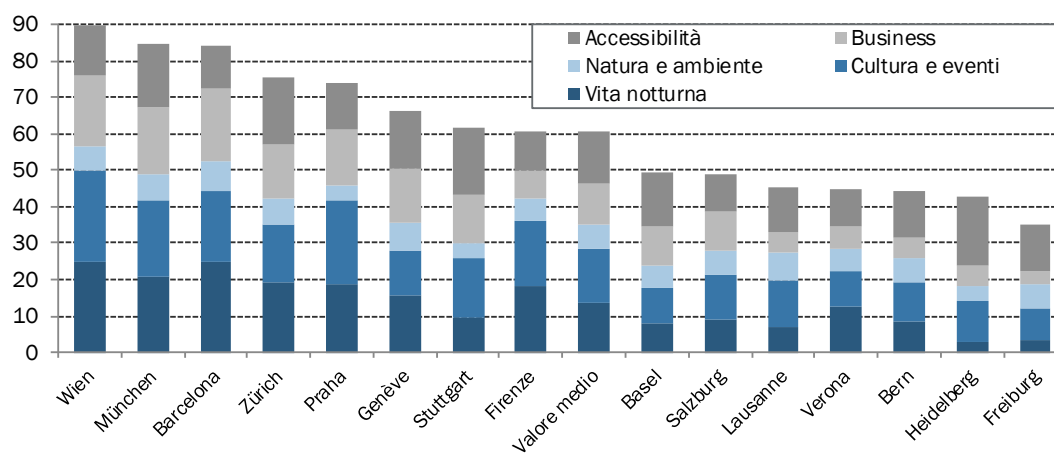
Oltre all'offerta e alla domanda ricettiva, anche l'**attrattività** turistica influisce sulla competitività di una destinazione. BAK Economics ha sviluppato l'indicatore «BAK attrattiva delle città» composto da cinque diverse categorie («vita notturna», «cultura», «natura e ambiente», «accessibilità»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

## **Il turismo urbano svizzero perde quote di mercato sul piano internazionale, ma continua a crescere nonostante il franco forte**

Nel 2016, come già negli anni precedenti dal 2010, Ginevra è la destinazione urbana che ottiene il miglior piazzamento svizzero. Sebbene i pernottamenti siano aumentati in misura nettamente inferiore alla media, grazie all'ottima redditività la città riesce comunque a posizionarsi al nono posto su quindici. Zurigo ottiene il secondo miglior risultato svizzero e si piazza al dodicesimo posto, complice soprattutto la buona occupazione dei posti letto alberghieri.

Dopo l'abbandono del tasso di cambio minimo con l'euro deciso nel gennaio 2015 e il conseguente brusco apprezzamento del franco, le offerte del turismo svizzero sono diventate notevolmente più care per gli ospiti esteri. Questo effetto si palesa anche nella classifica «BAK TOPINDEX»: Ginevra, la città svizzera con il punteggio più elevato, si posizionava ancora al quarto posto nel 2014, al settimo nel 2015 e solo al nono nel 2016. Rispetto al 2016, anche Zurigo ha perso terreno. Nel campione di riferimento comprendente dieci città europee, la domanda è aumentata in modo decisamente più marcato. Nel 2016 le cinque destinazioni svizzere messe a confronto con il campione internazionale hanno quindi perso ulteriori quote di mercato, come era già successo nel 2015.

Sebbene i risultati delle città svizzere siano peggiorati sul piano internazionale, il turismo urbano ha reagito in modo molto meno sensibile alle variazioni dei tassi di cambio rispetto ad esempio al turismo alpino. Nonostante le difficili condizioni, nel 2016 ha messo a segno una crescita significativa dei pernottamenti alberghieri (+1,3%). Il principale vettore della crescita è tuttavia costituito dai clienti domestici, i cui pernottamenti sono aumentati in maggior misura rispetto a quelli degli ospiti provenienti dall'estero. Dopo un primo semestre dinamico, che ha visto aumentare sensibilmente la domanda in tutte e cinque le città svizzere considerate, il bilancio per il 2017 si presenta positivo.

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.