



## **Valutazione del Forum Turismo Svizzera (FTS) 2013 sul tema «Il cambiamento strutturale quale chiave del successo del turismo svizzero»**

### **1) Interventi, dibattiti e conclusioni<sup>1</sup>**

#### ***Interventi<sup>2</sup>***

- Eric Jakob: Il cambiamento strutturale quale chiave del successo del turismo svizzero
- Corinne Denzler: Il successo nel settore alberghiero. Esperienze e suggerimenti
- Markus Hasler: Il ruolo di un'azienda forte in una destinazione turistica
- Martin Lohmann: Come eliminare gli ostacoli alle decisioni e mettere in pratica le soluzioni?
- Alain Dupeyras: Le principali sfide di una *governance* efficace nel turismo: alcuni esempi concreti secondo l'OCSE
- Christian Laesser e Pietro Beritelli: Gestire una destinazione turistica secondo il modello sangallese: rompere gli schemi del cambiamento strutturale
- Stephan Scheidegger: Turismo e sviluppo sostenibile: sinergie e punti di attrito

#### **Forum di discussione «Cambiamento strutturale nel settore alberghiero»**

Le strutture alberghiere sono prevalentemente piccole imprese. L'avvicendamento alla testa di queste ultime oppure il blocco degli investimenti sono soltanto due dei problemi più urgenti, ai quali si aggiungono i vincoli posti dall'iniziativa sulle abitazioni secondarie. Le incertezze giuridiche che hanno caratterizzato la fase di elaborazione legislativa hanno effetti paralizzanti sul cambiamento strutturale.

È tuttavia possibile, grazie alle cooperazioni tra gli hotel e alle fusioni – specialmente nelle piccole strutture alberghiere –, sfruttare le sinergie e attenuare il problema che

---

<sup>1</sup> I contenuti del capitolo 1 costituiscono una sintesi dei dibattiti durante il Forum e non necessariamente rispecchiano l'opinione della SECO, che segue nel capitolo 2.

<sup>2</sup> La documentazione completa dei relatori può essere visionata su [www.forumturismosvizzera.ch](http://www.forumturismosvizzera.ch).

pone il passaggio di proprietà ai vertici di un'azienda. C'è bisogno di apertura verso soluzioni innovative. Per superare bene questa svolta strutturale è importante che le condizioni quadro politiche siano quelle giuste e che, tra l'altro, i fondi pubblici destinati alla promozione vengano gestiti con oculatezza. I Cantoni, la Confederazione e specialmente la Società svizzera di credito alberghiero (SCA) svolgono un ruolo fondamentale al riguardo. La SCA intende puntare sempre di più sui progetti di cooperazione. A livello legislativo si ipotizzano diverse modifiche (ad esempio un adeguamento del perimetro di promozione della SCA) e un miglior coordinamento con altre politiche, prima tra tutte la Nuova politica regionale (NPR).

Attenzione però a non focalizzarsi soltanto sull'infrastruttura, cioè sugli immobili: è altrettanto fondamentale dedicare sufficiente attenzione al «concetto d'esercizio». Da questo punto di vista, il fatto di concentrarsi sul *core business*, cioè le prestazioni alberghiere, ed esternalizzare gli altri servizi è una prassi ormai condivisa.

### **Forum di discussione «Cambiamento strutturale a livello di destinazioni turistiche»**

Le mete turistiche devono valorizzare maggiormente lo sviluppo del prodotto e tener conto delle aspettative del mercato. Nelle destinazioni bisogna sviluppare congiuntamente nuove offerte integrate e per riuscirvi è fondamentale poter contare sull'impegno di tutte le principali parti in causa. Questo *commitment* nasce solo e soltanto da un rapporto di fiducia reciproca, il che presuppone che i principali attori credano nel lavoro svolto dalle OGD (organizzazioni di gestione delle destinazioni).

L'adeguatezza delle strutture rimane comunque il presupposto fondamentale per dare vita a istituzioni forti. È necessario unire le forze per raggiungere quella massa critica che permette di muoversi efficacemente sul mercato. Non solo: i manager competenti del settore dell'economia accetteranno un incarico di dirigente soltanto se ritengono che le condizioni quadro e le strutture sono idonee.

Bisogna cambiare atteggiamento nei confronti delle OGD, cioè privilegiare gli operatori turistici più importanti, purtroppo non c'è spazio per tutti. Nelle destinazioni più piccole servono altri approcci.

Il settore pubblico esige un miglior coordinamento delle politiche, in particolare tra la NPR e la politica del turismo. L'aspettativa nei confronti della SECO, anziché proporre nuovi programmi, è piuttosto che agisca a livello regionale. Nel rapporto sul

turismo<sup>3</sup> (giugno 2013) la Confederazione ha confermato la necessità di puntare di più sul coordinamento.

### **Forum di discussione: «Turismo e sviluppo sostenibile»**

Non ci sono alternative allo sviluppo sostenibile, che rappresenta l'unica via percorribile per il turismo svizzero. Ancora una volta la Svizzera si trova in una situazione assolutamente *unica* e ha tutto ciò che serve per valorizzare con successo la sostenibilità: le risorse naturali, il patrimonio di beni culturali e ambientali, il traffico lento e una vasta offerta di mezzi di trasporto pubblici altamente efficienti.

Le tre dimensioni della sostenibilità sono indissociabili, ma è ovvio che tra gli obiettivi della redditività e quelli delle altre due dimensioni può insorgere un conflitto di interessi. La redditività è il fattore determinante soprattutto per gli imprenditori che dicono sì alla sostenibilità, ma a patto di poterla finanziare. Altri hanno criticato questo punto di vista, considerandolo una definizione sbilanciata della sostenibilità.

Dal dibattito, inoltre, sono emerse diverse lacune generali, del tipo: cosa cerca il cliente? A che cosa serve la sostenibilità? Come guadagnare soldi con la sostenibilità? Per il momento la questione della sostenibilità sembra essere rilevante soltanto per pochi turisti, al momento della prenotazione.

Quanto ai vari strumenti per promuovere la sostenibilità, è necessario coordinarli meglio, soprattutto a livello cantonale. Peraltro, predomina un certo scetticismo nei confronti di nuove norme di legge: nessuno, infatti, vuole regole in più. Servono invece iniziative private, modelli ai quali ispirarsi per diventare consapevoli della sostenibilità.

In termini di bilancio ecologico, bisogna purtroppo prendere atto che il problema principale rimane il modo con cui i turisti si recano nelle destinazioni e che il margine di manovra è molto limitato.

### **Conclusioni: le strutture di domani**

Per molte destinazioni, la vera sfida è l'assetto organizzativo di tipo territoriale, una realtà che non necessariamente corrisponde al punto di vista del turista. Il cliente,

---

<sup>3</sup> Consiglio federale (2013). Rapporto sulla situazione strutturale del turismo svizzero e sulla strategia del Consiglio federale per il futuro.

indifferente alle frontiere amministrative, deve invece occupare un posto di primo piano nell'offerta turistica. Lo scopo di una struttura in una regione, in una valle, in un villaggio deve essere quello di agevolare il conseguimento di profitti.

Che le frontiere territoriali non interessino al villeggiante, non è una novità. Ma la questione della struttura è ricorrente proprio perché il turismo si caratterizza per la sua variabile sfera d'influenza. Le destinazioni turistiche si estendono su aree all'interno delle quali vi sono strutture comunali di cui bisogna tener conto. Il turismo svizzero ha bisogno di strutture flessibili per adattarsi alle mutevoli trasformazioni, alla multifunzionalità.

Uno dei problemi sostanziali del settore alberghiero è che gli investimenti sono troppo pochi e si articolano su tempi troppo lunghi. Molti alberghi, in particolare quelli più piccoli, hanno accumulato ritardi enormi che ora li penalizzano. Detto questo, la crisi e la pressione sui prezzi rappresentano anche una opportunità: gli alberghi ormai obsoleti non potranno, anzi non devono rimanere sul mercato. Per avere successo servono albergatori che abbiano un'idea, una *visione*.

## **2) Temi considerati prioritari dalla SECO per la piazza turistica svizzera sulla base del FTS 2013**

### *Tema 1: Le cooperazioni comportano sfide e opportunità al tempo stesso*

Il cambiamento delle strutture, a livello di impresa, è una realtà. È tuttavia possibile, grazie alle cooperazioni e alle fusioni – specialmente nelle piccole strutture alberghiere – sfruttare le sinergie e attenuare il problema che pone l'avvicendamento ai vertici di un'impresa. I presupposti per riuscirci sono la voglia di fare, la disponibilità ad accettare nuove proposte, la trasparenza.

### *Tema 2: Le destinazioni devono improntare l'offerta e i prodotti rispondendo con coerenza alle esigenze dei turisti*

Anche a livello di destinazioni si osserva un cambiamento strutturale. Ciò che contraddistingue le destinazioni che hanno successo è una configurazione strategica dell'offerta e dei prodotti, nonché l'orientamento sistematico alle aspettative della clientela. Spesso gli odierni confini amministrativo-territoriali non coincidono con la

prospettiva dei turisti e, oggi come ieri, i circa 560 enti turistici locali e regionali continuano ad essere troppi.

*Tema 3: l'incertezza giuridica dovuta all'iniziativa sulle abitazioni secondarie ha effetti paralizzanti sul cambiamento strutturale*

Le incertezze giuridiche che hanno caratterizzato la fase di elaborazione legislativa hanno effetti paralizzanti sul cambiamento strutturale. Nonostante vi sia disponibilità di capitali sul mercato e il livello degli interessi sia basso, non si riesce a sfruttare questa situazione positiva. Gli investitori sono titubanti.

*Tema 4: I primi ad essere responsabili del buon esito del cambiamento strutturale sono gli operatori del ramo.*

Le imprese turistiche si apprestano a raccogliere sfide molto serie. Sono loro che risponderanno in prima persona del successo o del fallimento di un passaggio a nuove strutture, ben sapendo che non esistono soluzioni preconfezionate.

*Tema 5: Il settore pubblico esige un miglior coordinamento degli strumenti di promozione*

Le misure di promozione della Confederazione (NPR, SCA, Innotour) sono strumenti importanti per accompagnare gli adeguamenti strutturali. Il settore pubblico esige innanzitutto un miglior coordinamento delle politiche, anche se il cambiamento strutturale nel settore del turismo rimane un processo che obbedisce al mercato. Lo Stato dovrebbe concentrarsi sul miglioramento delle condizioni quadro per le imprese turistiche e perseguire una politica mirata di promozione della piazza svizzera.

*Tema 6: Il turismo svizzero ha grandi opportunità da cogliere nel campo della sostenibilità*

Non ci sono altre alternative allo sviluppo sostenibile per il turismo svizzero, il quale ha ottime carte per valorizzare a pari merito le tre dimensioni della sostenibilità, dando alla Svizzera una posizione più unica che rara. È pressoché inevitabile, tuttavia, che le tre dimensioni entrino in conflitto tra di loro. Per gli imprenditori, conta innanzitutto la redditività: sì alla sostenibilità, ma a condizione di poterla finanziare.

### 3) Valutazione del sondaggio tra i partecipanti

Il feedback sul FTS 2013 è stato molto positivo. Più del 90% dei partecipanti si è dichiarato «soddisfatto» o «molto soddisfatto» della manifestazione. I valori registrati nel 2012 erano già buoni e ora sono stati superati.

Al FTS hanno partecipato principalmente rappresentanti dell'Amministrazione federale, dell'industria del turismo e dei Cantoni, invitati dalla SECO. Nel 2013, dopo i riscontri dell'anno precedente, è stato invitato un maggior numero di professionisti del ramo per garantire una miglior aderenza alla prassi. L'esperienza è stata positiva e verrà ripetuta nel 2014.

La SECO terrà conto dei risultati del sondaggio per pianificare il terzo FTS che si terrà giovedì 13 novembre 2014.

Qual è il Suo giudizio sulla seconda edizione del Forum Turismo Svizzera?

