



# Benchmarking turismo – Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale

Sintesi «Programma di benchmarking internazionale per il turismo  
svizzero - Aggiornamento 2008-2009»

Gennaio 2010



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia DFE  
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**

**Editore**

BAKBASEL su incarico di:

Segreteria di Stato dell'economia (SECO), Settore Turismo

Cantone di Berna, beco – Berner Wirtschaft

Cantone dei Grigioni, Ufficio dell'economia e del turismo (AWT)

Cantone del Vallese, Dienststelle für Wirtschaft und Entwicklung (DWE)

Cantone di Vaud, SELT, SCRIS, Office du Tourisme

**Direzione del progetto**

Thomas Schoder

Christian Hunziker

**Redazione**

Natalia Held

Tobias Wiederkehr

Christian Hunziker

Thomas Schoder

**Indirizzo**

BAK Basel Economics AG

Güterstrasse 82

CH-4053 Basilea

T +41 61 279 97 00

F +41 61 279 97 28

info@bakbasel.com

<http://www.bakbasel.com>

© 2010 by BAK Basel Economics AG

Il copyright è riservato a BAK Basel Economics AG e ai committenti. È vietata la trasmissione integrale o parziale del rapporto a terzi.

**L'utilizzo e la trasmissione di informazioni contenute in questo rapporto sono ammessi previa citazione della seguente dicitura: "Fonte: BAKBASEL".**

## Sintesi

Da oltre un decennio BAKBASEL elabora analisi dettagliate sulla competitività internazionale del settore turistico svizzero. Il metodo prevede la registrazione e l'analisi sistematica della performance e dei fattori di competitività di destinazioni e regioni turistiche in un processo di benchmarking continuo.

Nell'ambito del progetto «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero», realizzato da BAKBASEL per conto della SECO (Innotour) e delle principali regioni turistiche svizzere (VS, BE, GR, VD), viene condotta un'analisi dettagliata sulla competitività internazionale del settore turistico svizzero. Lo studio «Benchmarking turismo – Il settore turistico svizzero nel raffronto internazionale» riassume i dati salienti della fase di aggiornamento 2008-2009. Esso comprende i quattro sottosettori «La Svizzera come destinazione turistica», «Il turismo alpino», «Il turismo nelle città» e «Il turismo giornaliero». Lo studio è strutturato in modo che le quattro parti costituiscano ciascuna un rapporto a sé stante. Insieme le quattro parti consentono una panoramica completa della performance e della competitività del settore turistico svizzero.

## La Svizzera come destinazione turistica

La performance della Svizzera come destinazione turistica risulta essere, per il periodo 2000-2008, poco soddisfacente. Considerando tutto il periodo la domanda turistica ha registrato un incremento più modesto rispetto ai Paesi vicini. Il fatturato non è cresciuto a sufficienza e l'importanza del settore turistico come datore di lavoro è diminuita, mentre ha registrato un aumento nei Paesi di riferimento. Questa performance inferiore alla media è da ricondurre in particolare al debole ingresso nel 21° secolo. Considerando solo il periodo 2004-2008, il giudizio sulla performance svizzera è infatti decisamente più positivo.

L'analisi dei fattori determinanti della competitività mostra che soprattutto la competitività sul piano dei prezzi continua a essere l'elemento problematico del settore turistico svizzero. Infatti, benché le differenze di prezzo tra l'industria alberghiera svizzera e quella dei paesi confinanti si siano ridotte del 13 per cento tra il 2000 e il 2008, in quest'ultimo anno il divario rimaneva, con il 15 per cento, ancora considerevole. Le differenze di prezzo sono da ricondurre soprattutto al costo del lavoro e delle prestazioni intermedie, nettamente più elevati in Svizzera.

Un'altra debolezza relativa del settore turistico svizzero riguarda l'offerta alberghiera. In rapporto agli altri Paesi esso è costituito da piccole strutture e possiede una quota decisamente sopra la media di imprese non classificate. Inoltre si è rilevata, a causa dei mancati investimenti nel corso degli anni '90 e all'inizio del nuovo secolo, la presenza di un certo deficit d'investimento.

In relazione a molti altri fattori di competitività, il settore turistico svizzero è però in ottima posizione, soprattutto per quanto riguarda il capitale umano. Nel confronto internazionale, la forza lavoro svizzera ha una buona formazione specializzata e il mercato del lavoro è molto flessibile. Anche per quanto riguarda l'imposizione fiscale delle imprese e la regolamentazione dei mercati dei prodotti, il settore turistico svizzero dispone di vantaggi comparativi.

In generale la competitività del settore turistico svizzero, nonostante i deficit in materia di competitività dei prezzi e di offerta alberghiera, può essere definita eccellente. Secondo il «Travel & Tourism Competitiveness Index» la Svizzera risulta essere, per quanto concerne il turismo, addirittura il Paese più competitivo del mondo.

## Il turismo alpino

Le analisi sul turismo alpino considerano da un lato il complesso del turismo nell'arco alpino e nelle regioni alpine, dall'altro le singole destinazioni alpine.

Il turismo alpino ha una quota di mercato mondiale di circa 4 punti percentuali, considerando gli arrivi da oltre confine. A causa però dell'evoluzione meno dinamica rispetto al turismo globale, l'arco alpino continua a perdere quote di mercato. Esso resta però, con 7,3 milioni di posti letto stimati e 475 milioni di pernottamenti, una delle più importanti regioni turistiche del mondo.

Le performance delle regioni turistiche svizzere presentano un quadro molto eterogeneo. Complessivamente, però, esse risultano collocarsi nella media nel confronto internazionale. In relazione alla competitività si registrano alcune debolezze strutturali nel campo dell'offerta alberghiera. La sfida maggiore per l'industria turistica nelle Alpi svizzere è rappresentata innanzitutto dall'elevata quota di seconde case. Nei prossimi anni ci si dovrà adoperare sia per limitare la costruzione di seconde case, sia per rendere utilizzabile l'alto numero dei cosiddetti «letti freddi».

## Le mete preferite dell'arco alpino

Nel quadro del progetto «Programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero» BAKBASEL prende in esame regolarmente la performance di 150 destinazioni dell'arco alpino europeo. Per misurare il successo delle destinazioni e confrontarlo a livello internazionale viene utilizzato il «BAK TOPINDEX», un indice che si compone di evoluzione della domanda, affluenza e redditività. L'evoluzione relativa dei pernottamenti alberghieri misura la performance in termini di volume, ossia l'evoluzione delle quote di mercato. Il dato sull'affluenza, vale a dire sullo sfruttamento dei posti letto disponibili, permette un'osservazione dal punto di vista del grado di utilizzo delle capacità disponibili, dato molto importante a livello commerciale. I relativi prezzi degli hotel sono un indicatore della redditività di una destinazione, in termini di ricavi ottenuti per ogni singolo pernottamento. Il «BAK TOPINDEX» può essere calcolato per la stagione estiva come per quella invernale, ma può anche riferirsi all'intero anno turistico.

Fig. 0-1 Le 15 mete preferite in inverno

Pos. 2009	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2009	Pos. 2008
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.1	2
2	Skiregion Obertauern	Salisburgo	4.9	1
3	Rennweg am Katschberg	Carinzia	4.8	6
4	Paznaun	Tirolo	4.8	5
5	Tux - Finkenbergl	Tirolo	4.7	4
6	St. Anton am Arlberg	Tirolo	4.7	7
7	Serfaus - Fiss - Ladis	Tirolo	4.6	3
8	Zermatt	Vallese	4.6	8
9	Samnaun	Grigioni	4.6	16
10	Grossarlital	Salisburgo	4.5	11
11	Ötztal Tourismus	Tirolo	4.5	15
12	Alta Badia	Alto Adige	4.4	10
13	Saalbach-Hinterglemm	Salisburgo	4.4	13
14	Val Gardena	Alto Adige	4.4	9
15	Arosa	Grigioni	4.3	19

«BAK TOPINDEX» Stagione invernale, valore medio arco alpino = 3.5  
Fonte: BAKBASEL

Fig. 0-2 Le 15 mete preferite in estate

Pos. 2009	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2009	Pos. 2008
1	Lucerna	Svizzera centrale	5.1	1
2	Garda Trentino	Trentino	4.9	6
3	Merano e dintorni	Alto Adige	4.8	4
4	Achensee	Tirolo	4.8	3
5	Interlaken	Oberland bernese	4.7	7
6	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	12
7	Salisburgo e dintorni	Salisburgo	4.7	5
8	Bodensee - Vorarlberg	Vorarlberg	4.6	8
9	Lago Maggiore e Valli	Ticino	4.5	9
10	Mieminger Plateau	Tirolo	4.4	10
11	Engelberg	Svizzera centrale	4.4	13
12	Imst-Gurgital	Tirolo	4.4	21
13	Grossarlital	Salisburgo	4.4	33
14	Oberstdorf	Algovia	4.4	11
15	Garmisch-Partenkirchen	Baviera sudorientale	4.3	24

«BAK TOPINDEX» Stagione estiva, valore medio arco alpino = 3.5  
Fonte: BAKBASEL

Il «BAK TOPINDEX» per la stagione invernale mostra che la località di Lech-Zürs quida la classifica delle mete invernali. Molti sono i punti di forza di Lech-Zürs: un adeguato comprensorio sciistico, un'offerta alberghiera di qualità e l'influenza delle località di Lech e Zürs permettono alla destinazione di ottenere un ricavo elevato per singolo pernottamento e di sfruttare nel contempo al meglio le capacità ricettive. Al secondo posto si colloca la regione sciistica di Obertauern, seguita da Rennweg am Katschberg. In inverno

si registra una netta preponderanza delle destinazioni austriache. I primi sette posti in classifica sono tutti occupati da località austriache. Tra le prime 15 si contano nel complesso più di 10 località austriache. Tra i primi 15 posti si trovano fortunatamente anche tre località svizzere: Zermatt raggiunge l'ottavo posto, subito seguita da Samnaun, mentre Arosa occupa il quindicesimo posto.

Mentre le località austriache dominano la classifica invernale, nel periodo estivo il quadro è molto più eterogeneo. Tra i primi 15 posti in classifica si trovano 4 località svizzere, due tedesche, due italiane e sette austriache. La ripartizione delle 15 mete preferite su regioni e territori nazionali diversi dell'arco alpino mostra che il successo del turismo alpino è possibile anche in contesti differenti.

Al vertice della classifica per la stagione estiva troviamo la città di Lucerna. Il dato relativo all'affluenza è eccellente e l'elevato ricavo per singolo posto letto si coniuga con un aumento del numero dei pernottamenti. Lucerna beneficia di un'alta densità di attrazioni turistiche e della posizione sulle rive del lago dei Quattro Cantoni. La seconda e la terza posizione sono occupate da destinazioni italiane. Sia la località Garda Trentino che quella di Merano e dintorni beneficiano di un clima mite nel confronto con le altre destinazioni. Per quanto riguarda la località Garda Trentino, anche il paesaggio pittoresco e le opportunità turistiche offerte dal lago di Garda sono sicuramente un importante punto a favore. Un vantaggio rilevante per Merano e dintorni è invece rappresentato soprattutto dalla stessa città di Merano, con la sua interessante offerta culturale.

**Tab. 0-1 Le 15 mete preferite nell'arco alpino**

Pos. 2009	Destinazione	Regione	TOPINDEX 2009	Indice sviluppo	Indice occ.	Indice prezzi	Pos. 2008
1	Grossarlal	Salisburgo	<b>4.8</b>	4.9	5.3	3.8	6
2	Zermatt	Vallese	<b>4.7</b>	4.0	5.1	4.4	2
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	<b>4.6</b>	3.0	5.4	4.4	9
4	Lucerna	Svizzera centrale	<b>4.5</b>	5.0	4.8	3.9	5
5	Rennweg am Katschberg	Carinzia	<b>4.4</b>	3.7	6.0	2.4	1
6	Engelberg	Svizzera centrale	<b>4.4</b>	4.9	4.7	3.7	11
7	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirolo	<b>4.4</b>	4.0	4.4	4.5	3
8	Achensee	Tirolo	<b>4.4</b>	3.5	5.5	3.1	7
9	Tux-Finkenberg	Tirolo	<b>4.3</b>	3.8	5.1	3.4	10
10	Salisburgo e dintorni	Salisburgo	<b>4.3</b>	4.3	4.1	4.5	4
11	Oberstdorf	Algovia	<b>4.3</b>	3.3	4.1	5.1	13
12	Alpe di Siusi	Alto Adige	<b>4.2</b>	3.3	4.4	4.4	8
13	Kitzbühel	Tirolo	<b>4.2</b>	3.3	3.7	5.7	17
14	Imst-Gurgltal	Tirolo	<b>4.1</b>	4.2	4.1	4.2	38
15	Lech-Zürs	Vorarlberg	<b>4.1</b>	3.4	3.3	6.0	34

«BAK TOPINDEX» anno turistico, valore medio arco alpino = 3.5  
Fonte: BAKBASEL

Considerando l'anno turistico nel suo insieme, la regione del Salzburger Grossarlal si rivela essere la meta preferita. Un primo posto che sorprende, in quanto la Grossarlal non rientra necessariamente tra le località turistiche maggiori e dai nomi più noti. Questa località del Salisburghese deve il suo eccellente posizionamento tra l'altro alla buona strutturazione dell'offerta alberghiera. Da una parte molte strutture alberghiere si situano nel segmento più elevato, dall'altra il problema delle seconde case, che tocca molte altre località, è pressoché inesistente.

La seconda posizione è occupata, come l'anno precedente, dalla località vallesana di Zermatt. Grazie alla sua fama internazionale, Zermatt riesce da anni a sfruttare appieno le sue capacità ricettive durante tutto

l'anno. Zermatt è una delle poche destinazioni a totalizzare punteggi elevati in tutti i tre sottosettori del «BAK TOPINDEX». Con poco distacco segue la località di Kleinwalsertal, anch'essa più volte presente nelle prime posizioni del «BAK TOPINDEX». Anche la quarta e la sesta posizione sono occupate da altre due località svizzere: Lucerna e Engelberg, entrambe nella Svizzera centrale, difendono con onore la loro posizione in questa classifica di alto livello.

## **I 15 fattori di successo del turismo alpino**

Sulla base di un sondaggio effettuato tra gli esperti e con l'aiuto di un'inchiesta di tipo empirico-statistico si analizzano i fattori determinanti per il successo delle destinazioni alpine. Attraverso i risultati di questi due studi si ottengono i 15 fattori di successo delle destinazioni alpine. Naturalmente per ciascuna località valgono presupposti diversi, che di conseguenza richiederanno lo sviluppo di strategie individuali specifiche per ogni destinazione. Esistono però alcuni fattori essenziali, che si rivelano centrali per la maggior parte delle destinazioni:

1. Personale cortese e con una formazione specifica, nonché personalità imprenditoriali innovative e d'eccellenza
2. Ottimizzazione della gestione dei posti letto
3. Offerta alberghiera di qualità
4. Realizzazione di economie di scala
5. Argomentazione esclusiva di vendita (Unique Selling Propositions)
6. Paesaggi intatti e autentici
7. Alto livello di coscienza turistica
8. Impianti sciistici attrattivi
9. Varietà dell'offerta estiva
10. Andamento equilibrato della domanda nel corso dell'anno
11. Management professionale della località con strategie specifiche ben definite
12. Strategia adeguata per specializzazione e varietà dell'offerta
13. Stretta collaborazione di autorità, operatori turistici ed enti turistici.
14. Presenza di almeno un marchio forte e conosciuto
15. Promozione attiva del turismo e marketing intensivo attraverso strutture regionali ed enti turistici.

## Il turismo nelle città

L'importanza del turismo nelle città ha registrato negli ultimi anni una costante crescita. Nel benchmarking del turismo cittadino, le cinque maggiori città svizzere, Basilea, Berna, Ginevra, Losanna e Zurigo vengono messe a confronto con le seguenti mete internazionali: Barcellona, Firenze, Heidelberg, Monaco, Praga, Salisburgo e Vienna.

La performance delle singole città nel confronto internazionale viene misurata con il «BAK TOPINDEX». Barcellona si colloca al primo posto in classifica; con Zurigo in seconda posizione e Ginevra in terza, due città svizzere rientrano nella top 3. Berna è fanalino di coda di questa pregiata classifica, nonostante il buon punteggio ottenuto nell'affluenza e nello sviluppo delle quote di mercato.

Tab. 0-2 BAK TOPINDEX

Città	TOPINDEX 2009	Indice sviluppo	Indice occ.	Indice prezzi	TOPINDEX 2008
Barcellona	<b>5.3</b>	3.9	6.0	5.2	5.6
Zurigo	<b>5.0</b>	3.5	5.9	4.6	4.5
Ginevra	<b>4.9</b>	3.2	5.0	6.0	4.6
Monaco di Baviera	<b>4.6</b>	3.9	4.7	5.0	4.4
Vienna	<b>4.5</b>	3.6	4.8	4.7	4.5
Basilea	<b>4.4</b>	4.5	4.5	4.4	4.2
Praga	<b>4.1</b>	4.3	3.7	4.7	4.7
Losanna	<b>4.0</b>	2.8	4.3	4.2	3.9
Salisburgo	<b>3.9</b>	3.3	3.8	4.6	4.0
Firenze	<b>3.9</b>	3.0	3.9	4.5	4.3
Heidelberg	<b>3.9</b>	2.9	3.5	5.1	3.7
Berna	<b>3.8</b>	4.1	4.6	2.4	3.9

Indice, Valore medio del campione complessivo delle destinazioni cittadine = 3.5 punti  
Fonte: BAKBASEL

L'analisi dei fattori di competitività si compone di tre categorie: offerta alberghiera, domanda alberghiera e attrattività delle destinazioni cittadine.

L'analisi dei fattori determinanti della competitività nel settore dell'offerta alberghiera si riferisce soprattutto alla struttura di quest'ultima. La dimensione degli hotel svizzeri, nonché delle destinazioni stesse, è molto ridotta in confronto alle altre località. Esse possono quindi beneficiare solo in misura molto limitata delle economie di scala. Per quanto riguarda la categoria delle strutture ricettive (stelle), il quadro appare leggermente più positivo per le città svizzere. In particolare Losanna e Ginevra guidano insieme la classifica.

Nel settore della domanda alberghiera vengono considerati il profilo internazionale e stagionale della domanda turistica. Le città svizzere ottengono buoni risultati per entrambi gli indicatori.

La terza categoria dei fattori di competitività valuta invece l'attrattività turistica in base a un indice appositamente creato. Dopo Barcellona e Salisburgo troviamo Zurigo, che ottiene anch'essa un ottimo piazzamento, aggiudicandosi la terza posizione. Losanna e Berna, che tra le città svizzere hanno ottenuto i punteggi meno positivi, risultano sotto la media anche per quanto riguarda l'attrattività.

## Il turismo giornaliero

Le analisi sul turismo giornaliero si occupano di destinazioni considerate principalmente mete di turismo giornaliero o di viaggi brevi. Nel campione si trovano esclusivamente località svizzere, in quanto per le destinazioni del turismo giornaliero è più rilevante la competizione a livello nazionale che quella su un piano internazionale.

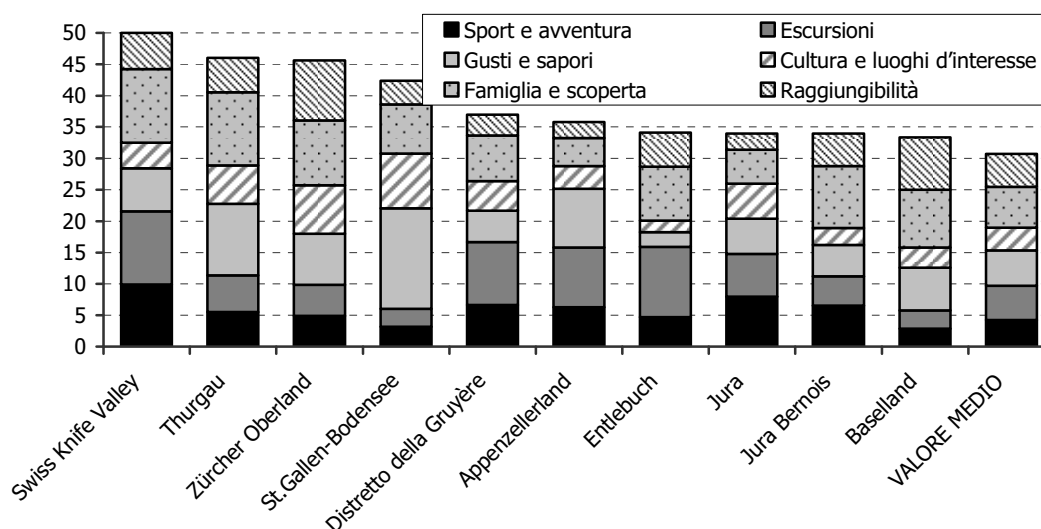
Nel quadro del benchmarking si stabiliscono innanzitutto le destinazioni preferite in base al numero dei pernottamenti, al valore aggiunto lordo reale e agli addetti del settore alberghiero, nonché alla crescita dell'industria alberghiera. Ägerital / Sattel è l'unica destinazione a piazzarsi tra le prime dieci per tutti gli indicatori. Estavayer / La Broye guida la classifica dell'evoluzione dei pernottamenti alberghieri e del valore aggiunto lordo reale nel settore alberghiero.

Lo studio dei fattori determinanti della competitività nel settore dell'offerta alberghiera analizza da una parte la struttura ricettiva in rapporto alle diverse categorie alberghiere e dall'altra parte la dimensione delle strutture. Sia Ägerital / Sattel che Estavayer / La Broye, le due destinazioni che guadagnano i primi posti in classifica, hanno la percentuale più elevata di strutture alberghiere di prima categoria o di lusso e si collocano anche tra le dieci destinazioni con gli hotel di maggiori dimensioni. Queste località beneficiano quindi di un'affluenza ottimale e delle economie di scala.

Nel campo della domanda alberghiera si sono analizzati tra l'altro il profilo internazionale e quello stagionale della domanda turistica. Le regioni di Freiamt e di Schwarzbubenland e la Valle del Reno nel Cantone di San Gallo sono le località a maggiore vocazione internazionale. La regione di San Gallo, insieme a quella di Basilea e del Freiamt, gode di una distribuzione equilibrata della domanda turistica nel corso dell'anno.

L'attrattività turistica che non rientra nella categoria dell'industria alberghiera viene misurata con l'indice creato da BAKBASEL detto «BAK attrattività turistica». Questa valutazione ha stabilito che la Swiss Knife Valley possiede l'offerta turistica più attrattiva. Particolarmente degne di nota sono le offerte nel campo dello sport e delle escursioni e le proposte per le famiglie.

**Fig. 0-3 BAK attrattività turistica – classifica delle 10 mete più attrattive**



Indice per la valutazione dell'offerta turistica 2008, punti massimi = 100  
Fonte: BAKBASEL